

---

# **COMUNICACIÓN DE CRISIS, REDES SOCIALES Y REPUTACIÓN CORPORATIVA**

Un estudio sobre el uso de las redes sociales como un discurso  
contrario a una campaña publicitaria



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

**TESIS DOCTORAL**

PRESENTADA POR CARLOS VICTOR COSTA

DIRIGIDA POR JOSÉ LUIS PIÑUEL RAIGADA Y JUAN ANTONIO GAITÁN MOYA

SECCIÓN DEPARTAMENTAL DE SOCIOLOGÍA IV

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID



*Dedico esta tesis a la memoria de Celia Lima da Costa, mi madre, quien inculcó en mi el interés por aprender y superar desafíos y cuya sabiduría, amor por el conocimiento y por las personas son mi estrella-guía.*



# Agradecimientos

Concluir una tesis doctoral a los 50 años de edad es para mi un sueño que no esperaba realizar, uno de estos acontecimientos que las circunstancias de la vida nos presenta y que al final se transforma en toda una prioridad existencial. Además, nunca una investigación doctoral es tarea sencilla, pero en mi caso he tenido que compaginarla con mis responsabilidades profesionales y familiares y algunos “accidentes de percurso” que la hicieron aún más desafiante: durante su elaboración me he cambiado de empleos, de país, e incluso una fractura en la clavícula se interpuso en el medio del camino de esta investigación. El cliché “este trabajo no sería posible sin la ayuda de algunas personas” jamás fue tan verdadero – y necesario. Esta tesis, en definitiva, no llegaría a buen término si José Luis Piñuel Raigada y José Antonio Gaitán no hubiesen sido mis directores. Ellos me orientaron, me retaron, me apoyaron y me enseñaron que una tesis es no solo una jornada hacia un objetivo intelectual, sino que también hacia el auto-conocimiento. En los momentos más difíciles conté con la sabiduría de estos dos Profesores, con la “p” mayúscula, y en los momentos más amenos me lo pasé muy bien también con estos mis nuevos amigos. Muchísimas gracias. Es importante registrar también que para un autor cuya lengua materna no es el castellano sería imposible terminar esta tesis con la calidad necesaria si no hubiese sido por el apoyo generoso de mis ex alumnos del Instituto de la Economía Digital de ESIC en Madrid, que me brindaron la revisión del texto. Agradezco a Antonio Morales, Cristina García-Setien, Diana Almonacid, Nuria Crespo Sebastián, Sara Ali, Patricia Gómez, Rocio Soria García e Sergio Fernandez Marín, y en especial a Elena Gil Pascual, esta labor desinteresada y decisiva. En la revisión de texto también me ayudaron mi compañera de maestría Yordhana Gómez, con su “ojo de halcón” y conocimiento cuidadoso del idioma de Cervantes, y Juan Utande, ejecutivo de marketing, amigo y vecino Caleruego. Una ex alumna de máster de ESIC, Claudia Lorena García de los Ríos, colaboró en la parte estadística, con el manejo del paquete SPSS y sin eso mi vida habría sido mucho más complicada - gracias. Aún en el tema de los datos, mis agradecimientos especiales a Antonio García Morte y a Javier García, que me facilitaron el dataset de tuits que utilicé como objeto material de esta investigación, una contribución inestimable. Ya en Londres, mi tarea de búsqueda de

referencias bibliográficas fue posible gracias a Arseny Petrin, que me facilitó el acceso a las bases de datos de la London School of Economics and Politics Science lo que me fue muy útil – *bolshoe spasibo!* Finalmente, quiero agradecer a mi familia, que acompañó de cerca todo lo que pasé para realizar la tesis y me apoyó de diversas maneras: a mis hijos Daniel y Marcos, que dejaron de tener a su padre a su lado en diversos fines de semana y noches a lo largo de estos casi cinco años, pero que seguramente han aprendido que con disciplina es posible realizar hasta los sueños más imposibles, y, finalmente, a mi mujer, quien más me estimuló y mantuvo en mi encendida la energía para realizar el trabajo. Natalia fue, y es, la persona que me mantiene vivo y preparado para desafíos de esta envergadura, que necesitan una compañera igualmente entusiasmada, capaz y solidaria para hacerlos más llevaderos. A mi familia, muchas gracias, los amo más que todo.

# Índice

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 1: OBJETO DE ESTUDIO Y CONTEXTUALIZACIÓN HISTÓRICA</b>	<b>27</b>
1.1. LA CREACIÓN DE BANKIA	27
1.2. LA MARCA BANKIA	31
1.3. LA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD DE LANZAMIENTO DE BANKIA	32
1.4. LA CAMPAÑA PUBLICITARIA DE SALIDA A BOLSA	33
1.5. EL DÍA SIGUIENTE	37
<b>CAPÍTULO 2: LA REPUTACIÓN: CONCEPTO, RELEVANCIA PARA LAS ORGANIZACIONES Y GESTIÓN</b>	<b>41</b>
2.1. LA REPUTACIÓN: UN TEMA UNIVERSAL	43
2.2. FUNDAMENTOS ETOLÓGICOS DE LA REPUTACIÓN	44
2.3. DEFINIENDO LA REPUTACIÓN CORPORATIVA Y SUS CARACTERÍSTICAS CENTRALES	46
2.4. CONCEPTOS INTERRELACIONADOS: MARCA E IDENTIDAD	54
2.4.1. MARCA	55
2.4.2. IDENTIDAD	58
2.5. RELEVANCIA DE LA REPUTACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES: LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA Y GERENCIAL	62
2.5.1. LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA REPUTACIÓN PARA LAS EMPRESAS	63
2.5.2. LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN	66
<b>CAPÍTULO 3: LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y SU FUNCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>73</b>
3.1. FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA	75
3.2. EL USO DE LOS DISCURSOS ORGANIZACIONALES EN LA BÚSQUEDA DE LA LEGITIMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DE LAS HISTORIAS CORPORATIVAS	81
3.2.1. LA COMUNICACIÓN Y LOS DISCURSOS ORGANIZACIONALES	85
3.2.1.1. Dominio de las conversaciones y diálogos en el discurso organizacional	86
3.2.1.2. Dominio de las narrativas e historias en el discurso organizacional	86
3.2.1.3. Dominio de la retórica en el discurso organizacional	87
3.2.1.4. Dominio de los tropos en el discurso organizacional	91
3.2.2. EL ROL DE LA ESTRATEGIA DE MENSAJES EN LA CREACIÓN DE LA Y LEGITIMIDAD	92
3.2. EL DEBATE CRÍTICO SOBRE LOS PLANTEAMIENTOS TRADICIONALES ACERCA DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA	106
<b>CAPÍTULO 4: LA MARCA CORPORATIVA Y EL USO DE LA PUBLICIDAD EN LA COMUNICACIÓN DE SALIDA A BOLSA DE BANKIA</b>	<b>111</b>
4.1. EL <i>BRANDING</i> CORPORATIVO Y LOS NUEVOS ROLES DE LA MARCA	114

<b>4.2. LA PUBLICIDAD COMO INSTRUMENTO DE DIFUSIÓN DE LOS VALORES DE LA MARCA CORPORATIVA</b>	<b>132</b>
<b>CAPÍTULO 5: LA COMUNICACIÓN EN EL PARADIGMA DIGITAL</b>	<b>143</b>
<b>5.1. CARACTERÍSTICAS DE LA WEB 2.0</b>	<b>149</b>
<b>5.2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA COMUNICACIÓN EN LOS MEDIOS SOCIALES</b>	<b>156</b>
5.2.1. USOS Y GRATIFICACIONES	161
5.2.2. EL FLUJO DE DOS TIEMPOS Y LA COMUNICACIÓN DE BOCA EN BOCA DIGITAL	164
5.2.3. EXPOSICIÓN SELECTIVA	170
5.2.4. AGENDA-SETTING	173
5.2.5. ESPIRAL DEL SILENCIO	177
<b>CAPÍTULO 6: LA EMERGENCIA DEL CONCEPTO DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA <i>ONLINE</i></b>	<b>183</b>
<b>6.1. EFECTOS DEL DIGITAL EN LAS COMUNICACIONES DE MARKETING</b>	<b>190</b>
<b>6.2. EFECTOS DEL DIGITAL EN LAS RELACIONES PÚBLICAS</b>	<b>200</b>
<b>6.3. LAS OPORTUNIDADES Y LOS RIESGOS</b>	<b>206</b>
<b>6.3. LA REPUTACIÓN Y LOS EFECTOS DE INTERNET: LA <i>WEB SOCIAL</i> COMO UN SISTEMA DE REPUTACIÓN DIGITAL</b>	<b>211</b>
6.3.1. CREANDO LA REPUTACIÓN EN EL ENTORNO DIGITAL	214
6.3.2. LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN <i>ONLINE</i> : PROPUESTA DE UN MODELO OPERATIVO	227
<b>CAPÍTULO 7: EL ACTIVISMO ANTI-CORPORATIVO EN INTERNET</b>	<b>235</b>
<b>7.1. ANTECEDENTES: LOS MOVIMIENTOS ANTI-CORPORATIVOS Y ANTI-MARCAS</b>	<b>238</b>
<b>7.2. LAS RESPUESTAS DE LAS EMPRESAS AL DISCURSO ANTI-CORPORATIVO</b>	<b>246</b>
<b>7.3. EL ACTIVISMO <i>ONLINE</i> ANTI-CORPORATIVO Y LOS RIESGOS PARA LA REPUTACIÓN CORPORATIVA</b>	<b>252</b>
7.3.1. ESTRATEGIAS DE PARODIA	258
7.3.2. ESTRATEGIAS DE PROTESTAS	259
7.3.3. ESTRATEGIAS DE PROVOCACIONES	260
<b>CAPÍTULO 8: LAS CRISIS DE REPUTACIÓN MEDIADAS POR INTERNET</b>	<b>265</b>
<b>8.1. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS</b>	<b>267</b>
8.1.2. TEORÍA DE LA CONTINGENCIA	267
8.1.3. TEORÍA SITUACIONAL DE LOS PÚBLICOS	268
8.1.4. TEORÍA DE LOS TEMAS SENSIBLES ( <i>ISSUES</i> )	269
8.1.5. TEORÍA DE REPARACIÓN DE LA IMAGEN	270
8.1.5. TEORÍA SITUACIONAL DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS	271
8.1.6. TEORÍA DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i> Y CRISIS	272
8.1.7. NUEVAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS	274
<b>8.2. LAS CRISIS EN EL CONTEXTO DE LA COMUNICACIÓN: FUENTES DE RIESGO, PROCESO Y GESTIÓN DE CRISIS</b>	<b>279</b>
<b>8.3. EFECTOS DE INTERNET EN LA GESTIÓN DE CRISIS: LOS MEDIOS SOCIALES Y LA NUEVA DINÁMICA DE LAS CRISIS</b>	<b>289</b>
8.3.1. LAS CRISIS DE REPUTACIÓN <i>ONLINE</i>	299
<b>CAPÍTULO 9: EL MODELO TEÓRICO DE REFERENCIA</b>	<b>305</b>
<b>9.1. PLANTEAMIENTO DE LAS PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>314</b>

<b>CAPÍTULO 10: UNIVERSO Y MUESTRA</b>	<b>319</b>
<b>CAPÍTULO 11: TÉCNICA DE ANÁLISIS Y PROTOCOLO DE ANÁLISIS</b>	<b>331</b>
<b>CAPÍTULO 12: ANÁLISIS DE LOS DATOS</b>	<b>345</b>
<b>13.1. LOS TUIITS FUERON EMITIDOS ANTES DE LA OPV</b>	<b>345</b>
<b>13.2. LOS TÓPICOS PRINCIPALES DE LOS TUIITS: LA CAMPAÑA DE BANKIA Y LA ANTI-CAMPAÑA</b>	<b>346</b>
<b>13.3. CATEGORÍAS DE TUIITS: COMPARTIR INFORMACIONES Y DECLARACIONES ANTES QUE OPINIONES Y QUEJAS</b>	<b>348</b>
13.3.1. DECLARACIONES Y QUEJAS FRENTE A INFORMACIONES COMPARTIDAS EN LA CAMPAÑA Y LA ANTI-CAMPAÑA	348
<b>13.4. TONO CRÍTICO PERO RESPETUOSO: CONSTATACIÓN DE HECHOS E IRONÍA</b>	<b>349</b>
13.4.1. MODERACIÓN DEL TONO TANTO EN LA CAMPAÑA COMO EN LA ANTI-CAMPAÑA	350
13.5.1. LA ADOPCIÓN DE LA ETIQUETA #QUIEROSERPERSONA COMO TOMA DE POSICIÓN FRENTE AL TEMA	352
13.5.2. LA QUIEBRA DEL TRATO PERSONAL: LA ETIQUETA #QUIEROSERPERSONA COMO CRÍTICA A LA RELACIÓN DESHUMANIZADA ENTRE BANKIA Y SUS CLIENTES	354
13.5.3. LA ETIQUETA #BANKERO Y LA REPRESENTACIÓN SOCIAL DEL BANQUERO	354
<b>13.6. EL ENLACE PREFERIDO A LA ANTI-CAMPAÑA, INDICADOR DE ACTITUD</b>	<b>355</b>
13.6.1. EL TONO CRÍTICO PERO RESPETUOSO ASOCIADO A LOS ENLACES A LOS VÍDEOS	356
<b>13.7. SENTIDO Y ESTRUCTURA DEL DISCURSO</b>	<b>358</b>
<b>13.8. ANÁLISIS CUALITATIVO DEL DISCURSO EN TWITTER</b>	<b>360</b>
13.8.1. EL DISCURSO ASOCIADO A LA PRODUCCIÓN SOCIAL DE LA COMUNICACIÓN: “¿HAZTE BANKERO CON LA QUE ESTÁ CAYENDO?”	361
13.8.2. EL DISCURSO ASOCIADO A LOS VOCABLOS “BANQUERO/”BANKERO”: “QUERIDA BANKIA, YO Y MEDIA ESPAÑA QUEREMOS MATAR A LOS BANKEROS, ¿CAPPICCI?”	362
13.8.3. EL DISCURSO ASOCIADO A LA ETIQUETA “QUIEROSERPERSONA”: “BANKEROS NO, PER-SO-NAS!”	364
13.8.4. EL DISCURSO ASOCIADO A LA ANTI-CAMPAÑA (REFERENTES AL TÉRMINO “CONTRAPUBLICIDAD” Y “SPOT MEJORADO”): “TUITO, LUEGO EXISTO”	365
<b>CAPÍTULO 13: CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES</b>	<b>371</b>
<b>13.2. HALLAZGOS E IMPLICACIONES: LAS MARCAS EN EL CONTEXTO DE UNA SOCIEDAD VIGILANTE</b>	<b>379</b>
<b>13.3. LIMITACIONES Y VÍAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>397</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>399</b>
<b>ANEXO 1. VÍDEO DE PRESENTACIÓN DE LA MARCA EN EVENTO CORPORATIVO EN VALENCIA (CD-ROM)</b>	<b>399</b>
<b>ANEXO 2. SPOT LANZAMIENTO DE BANKIA (CD-ROM)</b>	<b>399</b>
<b>ANEXO 3. SPOT DE LA CAMPAÑA DE SALIDA A BOLSA - LUIS ES INGENIERO (CD-ROM)</b>	<b>399</b>
<b>ANEXO 4- VÍDEO PARODIA DE LA CAMPAÑA DE SALIDA A BOLSA - LUIS ES BANQUERO (CD-ROM)</b>	<b>399</b>
<b>ANEXO 5- FICHA DE ANÁLISIS</b>	<b>399</b>

<b>ANEXO 6- LIBRO DE CÓDIGOS</b>	<b>399</b>
<b>ANEXO 7- ARCHIVO EN EXCEL DATASET DE TUIITS (CD-ROM)</b>	<b>399</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>413</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>417</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>419</b>

# Resumen

La comunicación corporativa, como función gerencial en las organizaciones, tiene como uno de sus objetivos principales facilitar las relaciones y los intercambios simbólicos con los grupos de interés de una empresa, y por ende establecer y mantener reputaciones favorables. Cada vez más, esta función es considerada estratégica dentro de las organizaciones, en la medida que contribuye a convertir una organización en un actor cuya reputación legitima a la organización misma entre sus grupos de interés. Sin embargo, el uso de Internet por los movimientos sociales y por los individuos con agendas antagónicas en las redes sociales puede ofrecer resistencia a los discursos corporativos y a la organización como un todo, con la posibilidad de aparición de riesgos y crisis de reputación. Observamos, en años recientes, la aparición del concepto de “paracrisis” (las crisis con origen o amplificadas por las redes sociales) en el marco de la evolución de una Sociedad Vigilante, pero en este caso participativa y empoderada por las redes sociales, que desconfía de la retórica corporativa y pone en entredicho la coherencia entre el comportamiento organizacional y su discurso. A través de sus acciones en Internet, esta nueva forma de actuar de la sociedad-en-red puede aumentar la vulnerabilidad de las empresas como actores sociales en la medida que contribuye a poner de relieve las contradicciones de sus discursos corporativos y crear representaciones deslegitimadoras a través de encuadres contrarios al de los intereses organizacionales. Esta investigación aborda un caso de estudio paradigmático ocurrido con una gran institución financiera española y una gran campaña de publicidad emitida en plena crisis financiera mundial. A través del análisis de contenido de los comentarios de los usuarios de Twitter, la investigación obtiene evidencias empíricas bastante claras que verifican cómo el discurso corporativo puede ser de-construido en el ámbito de los medios sociales cuando la empresa no toma en consideración el capital cognitivo compartido de los receptores de sus mensajes y el contexto social en que ella actúa. Por el análisis de caso y del contexto de los cambios históricos de los últimos 10 años, llegamos a la conclusión general de que el punto de partida de la creación de la agenda pública dejó de ser una atribución exclusiva de los medios de comunicación de masas, de modo que los efectos pueden ser fecundadores en dos sentidos, con origen en los medios de comunicación de masas hacia los medios sociales de Internet, y viceversa, y, por otra parte, que está claro que el paradigma de

la comunicación de las marcas clásico, basado en la fuerza unidireccional de los medios de comunicación de masas y en el control centralizado del mensaje, ha dejado de ser el paradigma canónico. Además, el condicionamiento entre Conocimiento, Sociedad y Comunicación hace recomendable a las empresas que consideren relevante para sus intereses cómo una configuración determinada de interacciones comunicativas vía Internet (por ejemplo, las críticas a las organizaciones en las redes sociales) puede influir sobre el curso que toma después el capital cognitivo compartido (la movilización de recursos para una protesta física o virtual anti-corporativa, por ejemplo) y sobre las relaciones sociales (la disposición a comprar los productos de una determinada empresa, o a trabajar en ella). Los tuits analizados hacen patente que los mensajes diseminados en Internet pueden aumentar la vulnerabilidad de las empresas porque atentan contra la credibilidad y la confianza que la marca corporativa desea construir.

### Abstract

A primary goal for corporate communication, used as a management function, is to facilitate relationships and symbolic exchanges with the stakeholders of an organization, and thus establish and maintain a favourable reputation. Increasingly, corporate communication has taken on a more strategic role within organizations in order to help to legitimate them among its stakeholders through impression management techniques. However, at the same time the context of corporate communications has been levelled off by the proliferation of content generated by users on the Internet that also affects stakeholder's perceptions. Social media, for example, can empower consumer and other stakeholders resistance, especially social movements, creating reputational risks and crises caused or amplified by online social networks and its repertoire of confrontation. Organisations must be concerned about these "paracrises" and their reputation and legitimacy due to the evolution of the concept of surveillance society, which, contrary to the traditional Foucault's Panopticon concept, can also be seen as empowering and participatory. Organisations are subject of higher public scrutiny by social networks whose members have a strong distrust in corporate discourse and can build and share a counterdiscourse. Through their actions on the Internet, social networking operatives make organisations more publically vulnerable by exposing the contradictions of the corporate rhetoric and creating antagonistic frames for the organizational discourse. This research addresses a paradigmatic case study that took place in Spain with a

large bank and its major advertising campaign which aired in 2011 during the global financial crisis. Through the analysis of messages dispersed via Twitter during the campaign period, empirical evidence shows how corporate discourse can be deconstructed by social media users when a company does not take into consideration the shared cognitive capital of the message recipients and the social context in which the organisation operates.



# Introducción

Esta exposición presenta un análisis de contenido detallado acerca de la repercusión negativa en Internet, más específicamente, en Twitter, de una campaña publicitaria emitida en 2011 por la empresa Bankia S.A., con ocasión de su oferta pública de adquisición de acciones (OPA), también conocida por oferta pública de valores (OPV), y las razones por las cuales ocurrió tal repercusión negativa.

En los últimos años, hemos observado el uso de Internet no solo por instituciones sino también por individuos para la divulgación de diferentes mensajes, con objetivos que van desde la simple expresión de estados de humor, y el uso del ciberespacio como entretenimiento, hasta la transmisión de opiniones y difusión de noticias. Este fenómeno, que se ubica en el marco de la evolución del uso de Internet como medio de comunicación en todo el mundo, se caracteriza por la aparición de los medios y redes sociales y con ellos el llamado CGU-contenido generado por el usuario.

Este tipo de contenido es constituido no solo de conversaciones entre los individuos de una determinada red social, sino que también puede servir a diferentes propósitos, entre ellos el de la resistencia a las organizaciones en el marco de los movimientos sociales anti corporativos o, simplemente, de resistencia individual del consumidor (Penaloza y Price, 1993).

Para las organizaciones, la cuestión que emerge de este panorama es cómo convivir con este nuevo poder de comunicación, cuyas dinámicas y motivaciones no son aún totalmente comprendidas. Las empresas estructuraron sus actividades de comunicación corporativa muy influenciadas por el paradigma de la comunicación de masas, con baja posibilidad de retroalimentación por parte de los receptores de los mensajes, todo lo opuesto a la presente situación, en que los receptores de los mensajes pueden ser considerados como *prosumers*, término que indica su capacidad no solo de *consumir*, como también de *producir* información.

Después de casi 30 años en el mundo de la comunicación corporativa en grandes empresas, no resulta personalmente arriesgado afirmar que la vida de un director de comunicación (Dircom, en España) es mucho más difícil en los últimos 10-15 años así como que Internet, con su aparición en el ámbito comercial a mediados de los años 90 del siglo XX, ha sido el principal elemento de cambio en la práctica de la producción social de la comunicación empresarial. Una de las motivaciones centrales propia de esta investigación es justamente lanzar algunas luces sobre este encuentro ni siempre afortunado entre el mundo tradicional de la comunicación corporativa, originado de las prácticas de Relaciones Públicas y del Periodismo, y una nueva praxis, donde la circulación y el consumo de mensajes vía Internet es cada vez mayor. Piñuel y Lozano observan que “la Teoría de la Comunicación se ha enfrentado con dos nociones epistémicas para su objeto de estudio: la comunicación como intercambio, transmisión de mensajes; y la comunicación como conducta interactiva, como *interacción*” (2006, p.297, cursiva de los autores), y está claro que Internet ha favorecido la segunda noción de manera muchas veces conflictiva para los intereses de las organizaciones, de ahí los riesgos que este nuevo mundo conllevan para ellas.

La presente etapa de Internet, también denominada de Web 2.0, caracterizada por los medios y redes sociales, representa un campo de actuación y estudio que nos parece bastante desafiante, puesto que el uso de los medios de comunicación que los individuos hacen para contrastar los mensajes de las organizaciones cuestiona el fisicismo comunicacional y los modelos unidireccionales, lineales, de la comunicación, como el de Laswell, y, además, crea un nuevo lugar de encuentro —digital— cuyas reglas del mundo físico, tradicional, no siempre se aplican de la misma manera. Estas reglas hacen que, por ejemplo, Internet no pueda ser equiparada a la televisión, aunque incluso ofrezca audio e imagen, ni mucho menos a un periódico, puesto que son los propios usuarios los que crean, filtran y editan los contenidos que desean recibir, y, además, actúan como distribuidores de estos contenidos, lo que abre la discusión sobre la validez actual de perspectivas como la teoría de la *Agenda Setting*, por ejemplo. Internet, para sus usuarios, ofrece otras posibilidades más allá de simplemente consumir informaciones de manera pasiva, pues también posibilita a las personas el interactuar con el contenido, y con otros usuarios, en tiempo real. Este nuevo entorno informacional crea nuevas configuraciones de participación jamás vistas, y diversos fenómenos han sido registrados y estudiados en el ámbito de las movilizaciones sociales propiciadas por el uso de las redes por autores como Castells para intentar explicar los efectos

de lo que él denomina “una forma de comunicación diferente: la *autocomunicación de masas* (2009, p. 101, cursiva del autor).

Consideramos que uno de los principales efectos de este nuevo contexto para las empresas está en la gestión de su reputación, en la medida en que la comunicación, como la “voz” de la empresa (Tompkins y Wanca-Thibault, 2001), no es la única que puede plasmar las percepciones de los grupos de interés. En la realidad, esta capacidad de plasmar las percepciones nunca ocurrió de manera unánime, pues siempre hubo sujetos críticos ante el comportamiento corporativo, pero estos estaban bastante bien identificados y, por lo tanto, controlados desde el punto de vista gerencial. Entre estos sujetos críticos se destacaban la prensa, algunas ONG’s, los sindicatos, y algún que otro político, por ejemplo. La vida del gestor de la reputación corporativa, antes de los medios y redes sociales, era estructurada de una manera razonablemente organizada que le permitía gestionar los riesgos reputacionales de su empresa según una rutina establecida por pautas relativamente estables. Por lo general, se hacía el seguimiento diario de noticias en los medios impresos y electrónicos (con los tradicionales servicios de “clipping de noticias”), se realizaban algunas encuestas con la población en general o con los grupos llamados de “formadores de opinión” para “medir el clima de opinión” y observar alguna variación en este clima acerca de la empresa o de algún tema en particular. Esta rutina solamente era perturbada por algún acontecimiento inesperado y relevante, lo que se suele denominar una crisis corporativa, pero, por lo general, el director de comunicación (conocido como Dircom en España) en el siglo XX, tenía una vida muy diferente de la del actual, el Dircom 2.0 (Aced, 2013) enfrentándose a los medios sociales donde hay más actores, con las más diferentes pautas, usando de la comunicación como herramienta de presión anti corporativa.

En el campo de la construcción de imagen, el principal vector solía ser la publicidad, usada para diseminar mensajes institucionales contando las bondades de la empresa, sus hechos. La principal referencia de la publicidad era el modelo de *branding* moderno, cuya génesis se ubica en los años 50 y 60, y que estaba anclado en la ingeniería cultural, y para eso usaba la manipulación de símbolos, la técnica del *storytelling* y la imagen de la marca como sus recursos de influencia psicológica (Holt, 2002). De esta manera, la empresa intentaba hacer lo correcto y, principalmente, intentaba contar lo que de correcto había que hacer, en la esperanza de crear una percepción favorable de una organización en determinada sociedad, ya que, como observa Villafañe (2013), la reputación es el resultado de la realidad corporativa sumada al reconocimiento de las acciones de la empresa por sus *stakeholders*.

Pero el modelo del *branding* moderno con el tiempo condujo a los consumidores a la resistencia, pues ellos empezaron a percibir con más claridad las técnicas psicológicas que pasaron a pautar la producción social de la publicidad moderna. Es cuando surge un nuevo paradigma, el *branding* posmoderno, caracterizado, por ejemplo, por anuncios publicitarios irónicamente auto-referentes, o que buscaban crear la impresión de “autenticidad” en sus públicos-objetivos. Sin embargo, todas estas transformaciones ocurridas en la gestión de las marcas y en la publicidad para adaptarlas a la cultura de consumo son denunciadas vigorosamente en *No Logo* por Klein (1999) apareciendo una nueva resistencia a la publicidad, más sofisticada, que se produce en estos momentos.

En este contexto de cambios de actitudes hacia las organizaciones y sobre todo a la práctica del marketing, una acción publicitaria equivocada puede generar reacciones más agresivas por parte de los consumidores y de la sociedad en general, porque, según Griffin (2014, p.10), la confianza en las instituciones es cada vez menor (sobre todo tras la crisis financiera de 2008), la tolerancia a los errores también es menor, y vivimos en una época de empoderamiento y activismo en la sociedad. Las personas, con un móvil, tienen a su disposición hoy, básicamente, similar capacidad de producción de informaciones que una emisora de televisión, y si consiguen ser exitosas en diseminar a través de Internet determinados contenidos, potencialmente crean estados de opinión que afectarán a la imagen y reputación de las empresas que no supieren evaluar el sistema social en el cual están insertadas. Denominamos este entorno emergente para las empresas como una nueva *Sociedad Vigilante*, tomando prestado así el término utilizado por Lyon (1994) en su crítica original a la Era de la Información y sus amenazas a la privacidad. Para este autor, vivimos, ahora, en tiempos en que cambios y tensiones que son mediadas por la vigilancia digital y los usuarios de los medios sociales contribuyen para la vigilancia de dos maneras: 1) al aportar sus contenidos personales y exponiéndose en Internet, y 2) actuando como vigilantes ellos mismos (Lyon y Smity, 2013). En este segundo sentido, la apreciación de Lyon se aproxima a la visión de contra-vigilancia participativa de Albrechtslund (2008), y la monitorización “*peer to peer*”, pero de manera más pesimista, más próxima al concepto del Panopticon de Foucault (1977). Si esta vigilancia puede afectar a una persona cuyo perfil personal es seguido a diario de “amigos” en Facebook, está claro que de la misma manera eso se aplica a las empresas, que tienen sus comportamientos más vigilados hoy y sus contradicciones entre práctica y discurso inmediatamente son divulgadas en los medios sociales.

En este sentido, es posible imaginar que algunas prácticas tradicionales del *branding* tendrán de ser repensadas según Kohli, Suri y Kapoor (2015) porque las empresas necesitarán cada vez más de “abogados de la marca” y comprender la dinámica de la propagación de la comunicación del boca en boca en los medios digitales, pues para Christodoulides (2009), el *branding* pos-Internet en el contexto de los medios sociales debe enfocarse a facilitar conversaciones, no a imponer versiones oficiales corporativas. El riesgo para la empresa reside, naturalmente, en el intento de crear estas conversaciones a través de un discurso corporativo donde ocurra justamente lo contrario, es decir, provocando la difusión de contenidos negativos, como fue el caso de Bankia. Su campaña publicitaria tenía características que fueron consideradas inaceptables, y por lo tanto, en lugar de construir la reputación de la empresa en Internet, la publicidad fue de-construida por los medios sociales, que estimularon la aparición de distintos *frames* sobre lo que decía la empresa, contradiciendo al planificado por la empresa. Es sobre esta colisión involuntaria sobre lo que trata esta tesis.

Nuestro objetivo, será el de intentar responder a la siguiente pregunta: ¿por qué la campaña publicitaria de salida a bolsa de Bankia, que utilizó recursos retóricos que podríamos definir como ejemplares o “clásicos”, fue objeto de rechazo en los medios sociales y cuáles fueron los elementos centrales del contra-discurso emitido por los usuarios de Twitter? Además, buscaremos comprender de qué manera se estructuró el discurso de los usuarios de Twitter para crear un *frame* para la reinterpretación de la campaña.

Al abordar estos aspectos, esta investigación busca identificar cuál debería ser el funcionamiento de la comunicación corporativa y sus prácticas habituales de construcción de imagen y reputación en este nuevo mundo de comunicaciones digitales, pues posiblemente los modelos teóricos que inspiraron la práctica de la comunicación corporativa pueden no ser más suficientes para orientar esta actividad. Además, nos gustaría verificar cuándo estas prácticas pueden ser, en si mismas, un riesgo para la organización, desde un punto de vista de la mediación dialéctica de la comunicación, sobre todo considerando el nuevo poder de los medios sociales en (re)construir significados a partir de los mensajes vertidos a través de los medios de comunicación de masas.

Empezaremos en el Capítulo 1 por situar nuestro objeto de estudio, que es el caso de la campaña de publicidad de salida a bolsa de Bankia en julio de 2011, un caso que nos parece paradigmático, para abordar el tema de la confrontación entre la comunicación tradicional corporativa y la comunicación originada de los medios sociales. Es importante comprender,

sobre todo, las características de la creación de la empresa y de sus dos campañas publicitarias fundacionales, la que presentó la nueva empresa y la marca al mercado, y la que divulgó la oferta pública de valores.

En seguida, en el Capítulo 2, enmarcaremos el caso en el contexto más amplio de la reputación corporativa, un constructo perceptual y multidimensional que es el resultado del conocimiento acerca de una organización, su evaluación y que también puede ser considerada, en determinadas corrientes de pensamiento, un activo que puede ser gestionado en beneficio de la empresa. En particular, según la perspectiva de los recursos y capacidades, la reputación contribuye a que la organización alcance sus objetivos estratégicos. Llamamos la atención en este capítulo sobre la situación crítica de la banca, en el mundo y en España, acerca de su reputación tras la crisis financiera mundial, y sobre el ambiente general en que estaba insertada la campaña de Bankia.

En el Capítulo 3, nos remitimos a las actividades de Comunicación Corporativa pues estas están directamente relacionadas con la construcción y mantenimiento de la reputación. Describimos sus funciones y características principales, entre ellas, el hecho de que es una función gerencial relevante en las organizaciones, con una fuerte tendencia a la coordinación y centralización, con el objetivo deseado de armonizar/orquestrar las actividades que deben ser los puntos de partida con los *stakeholders* con los cuales existe una relación de interdependencia (van Riel y Fombrum, 2007, p.25). Es, por lo tanto, una función extremadamente importante en el mundo actual, pues sirve como un mecanismo para que la organización se adapte e integre en su entorno relevante dentro de la sociedad global (Lucas, Galera y San Román, 1999). Bankia usó de la comunicación corporativa, y más específicamente de la publicidad, para hacerse conocida como una nueva institución financiera y crear en la sociedad española las impresiones favorables para que apostasen en el futuro por la empresa. Para ello, creó una campaña cuya narrativa fue clasificada por la revista *The Economist* como, para decir lo mínimo, “una nota disonante” en aquellos momentos (The Economist, 2012). Concluimos este capítulo con algunas observaciones que critican los planteamientos tradicionales de la teoría y práctica de la comunicación corporativa y que pueden explicar las razones subyacentes al problema afrontado por Bankia tras su campaña publicitaria.

El Capítulo 4 se centra en el uso de la marca y de la publicidad en las comunicaciones organizacionales para comprender las diferencias entre la comunicación corporativa y la

comunicación de producto. En el caso de Bankia, aunque el objetivo final fue el de la venta de un producto financiero, acciones, en concreto, como las derivadas de los anuncios tenían las características típicas de la publicidad institucional, en la que el foco está en la creación de la identificación entre el público-objetivo y la institución. Es, por lo tanto, un tipo de *branding* distinto, pues lo que se busca en este caso es señalar atributos de confianza y credibilidad, principalmente en el sector de servicios, cuyo componente relacional es bastante fuerte (Dall’olmo y De Chernatony, 2000). En este capítulo también hacemos un análisis crítico del anuncio de Bankia, y recurrimos a Eco para comprender los códigos utilizados por la empresa para crear determinadas expectativas ideológicas en el público-objetivo de su mensaje.

Estos capítulos sirven como marco teórico relevante para situar la tesis en el primero aspecto que queremos abordar, es decir, el mundo del anunciante, que se plantea desde una perspectiva tradicional de la comunicación de masas. En el Capítulo 5 empezamos a abordar el “otro” lado de la historia, que es el mundo del receptor, cada vez más influenciado por las nuevas tecnologías de comunicación, en particular, Internet. En este capítulo explicamos la aparición del fenómeno de la Web 2.0, sus características, y abordamos las particularidades de la comunicación a través de los medios sociales, como su interactividad y el hecho de que las tres formas de comunicación (interpersonal, comunicación de masa y autocomunicación de masas, el último el término sugerido por Castells) conviven en este nuevo paradigma digital. En este capítulo empezamos a centrarnos en el medio digital que más nos interesa en esta investigación (Twitter) y presentamos las principales aproximaciones teóricas que abordan los medios sociales desde la perspectiva de algunas teorías centrales en la comunicación de masas: Usos y Gratificaciones, Flujo de Dos Etapas, Exposición Selectiva, Agenda-setting y Espiral del Silencio.

Enfocamos el Capítulo 6 otra vez en la reputación, pero considerando los impactos del nuevo paradigma digital en la gestión del tema por las organizaciones. El tema de los sistemas de reputación en ambientes digitales ha atraído la atención de investigadores de las ciencias del comportamiento, de la computación y de ciencias económicas que buscan comprender los nuevos elementos de la creación de la reputación en los mercados digitales, como, por ejemplo, los efectos de la reputación en línea sobre la confianza de un vendedor. Acreditamos que el tema no es explorado con el mismo vigor metodológico y conceptual en el ámbito de la comunicación corporativa, que parece relegar la comunicación digital a “uno canal más” a ser usado por las organizaciones, cuando, desde nuestro punto de vista, y según algunos autores como Argenti y Barnes (2009, p. 47) la comunicación digital se configura como una frontera

con característica inéditas en muchos aspectos, y que puede propiciar una mayor integración entre las dos disciplinas centrales de la comunicación corporativa (la comunicación de marketing y las relaciones públicas). Discutimos las diversas implicaciones para estas dos disciplinas y verificamos cómo estos diversos cambios terminan por impactar un elemento central de la gestión de la comunicación corporativa, que es la marca.

En el contexto actual, las marcas operan en ámbitos con mucho más demanda por la transparencia, por ejemplo, según Fournier y Avery (2011), y los impactos de los medios sociales en esta presión por la transparencia no pueden ser infravalorados, ni tampoco en la reputación. Al final del capítulo, proponemos, en función de los distintos dominios que conforman la web social y las aportaciones identificadas en el ámbito de las ciencias de la computación, más específicamente el concepto de los sistemas de reputación *online* (Dellarocas, 2000), un modelo operativo para gestionar la reputación en entornos *online* que puede ser útil en futuras investigaciones en este campo.

En el Capítulo 7, abordamos el tema que sirve de transfondo a esta investigación, que es el activismo anti-corporativo, y cómo las empresas conviven con las nuevas presiones que tienen origen en los movimientos sociales, cuyos antecedentes encontramos en los movimientos *consumeristas* de los años 60 del siglo XX. Sin embargo, desde 1995, cuando Castells observa que Internet ya era usada, en el caso del movimiento Zapatista, como elemento de una “guerrilla informacional”, los movimientos sociales han sabido usar la nueva tecnología hasta llegar, con el uso de los medios sociales, a un activismo “*supersize*” que posibilita la creación de nuevos repertorios de confrontación. Verificaremos que el caso de Bankia se sitúa en el ámbito del activismo social e ideológico, pues la campaña de Bankia fue parodiada en YouTube por una agencia especializada en campañas de activismo, y fue utilizada también como un recurso de movimientos asociados al 15-M, como la plataforma Democracia Real Ya, de Valencia.

Claramente, en este contexto de mucha más presión por todos los lados, desde las ONG's hasta los individuos interconectados, con lazos débiles o con lazos fuertes, pero empoderados por la configuración y el alcance de sus redes sociales digitales, las empresas pasan a convivir con nuevos riesgos para su reputación. Eventualmente, un nuevo tipo de crisis llega a ocurrir, y que tienen origen o que es repercutida en Internet. Es eso lo que abordamos en el Capítulo 8, que brinda las principales aportaciones teóricas en el campo de la gestión de crisis, utilizando como referencia las Teoría de la Contingencia, la Teoría de los

Temas Sensibles, la Teoría de la Reparación de la Imagen, la Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis y la Teoría de los *Stakeholders*. Aunque el fenómeno de Internet ya fue reconocido como factor de riesgo desde 1998 por autores de referencia como Coombs, observamos que las aportaciones sobre el tema que llevan en consideración las redes sociales son bastante más recientes, de los últimos cinco años, con lo cual consideramos que una de las funciones de esta exposición es justamente aportar una visión comprehensiva sobre el estado de la gestión de crisis en ámbitos digitales.

Para analizar este caso de Bankia usamos, en el Capítulo 9, los presupuestos del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS) (Piñuel y Lozano, 2006), que nos permitirá explicar los *frames* (encuadres) que fueron creados por los mensajes de Twitter acerca de la campaña publicitaria y que configuran un contra-discurso al discurso corporativo original. El MDCS toma en cuenta las afectaciones dialécticas que entre sí mantienen las diferentes dimensiones sociales y cognitivas que preceden, acompañan y siguen a cualquier interacción comunicativa, como objeto de estudio.

Cerramos con eso la Parte I dedicada al marco teórico, y a partir de la Parte II se expone la metodología utilizada (Capítulo 10 y Capítulo 11) que es la del análisis de contenido de un universo de tuits emitidos en el periodo de 1 a 31 de julio de 2011, en un total de 13.501 tuits emitidos y que se referían a la empresa Bankia.

En el Capítulo 12 realizamos el análisis de los datos obtenidos de la explotación de los tuits y discutimos sus resultados, para, en el Capítulo 13 llegar, finalmente, a conclusiones más amplias que retornan los puntos de partida principales de esta investigación: la gestión de la marca, de la reputación y de la comunicación corporativa en el actual ambiente de más riesgos ofrecidos por las interacciones entre las empresas y los usuarios de los medios sociales, donde las transformaciones tecnológicas no deberán ser tratadas como simple factores accidentales o externos a la comunicación, sino como elementos intrínsecos, endógenos, de una nueva manera de pensar y actuar en el campo de la comunicación corporativa.



**Primera Parte:**  
**Estado de la cuestión y**  
**marco teórico**



# CAPÍTULO 1: OBJETO DE ESTUDIO Y CONTEXTUALIZACIÓN HISTÓRICA

Para desarrollar el marco teórico de la presente investigación, que tiene como objeto de estudio la gestión de la comunicación en una situación de crisis en un caso concreto relacionado con la empresa Bankia S.A., se hace necesario comprender cómo fue creada la campaña publicitaria de la oferta de acciones de la empresa en el mercado bursátil español y la consecuente reacción en los medios sociales.

Para ello, debemos remitirnos, antes, a los principales hechos que redundaron en tal campaña: la fusión de las cajas de ahorro que dieron origen a la empresa, la creación de su marca y, finalmente, la campaña publicitaria de lanzamiento de la empresa en el mercado, que tuvo como resultado una inesperada reacción en los medios sociales acompañada de una crisis de reputación.

## **1.1. LA CREACIÓN DE BANKIA**

Bankia S.A. fue el resultado último de un Contrato de Integración firmado el 30 de julio de 2010 para la constitución de un Grupo Contractual configurado como un Sistema Institucional de Protección (SIP) que subscribieron las siguientes entidades financieras: Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid, Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante - Bancaja, Caja Insular de Ahorros de Canarias, Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Ávila, Caixa d'Estalvis Laietana, Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Segovia y Caja de Ahorros de la Rioja (Bankia, 2014).

La fusión de estas cajas de ahorro en un banco denominado Banco Financiero y de Ahorros (BFA) ocurrió a raíz de la crisis financiera internacional que tiene sus orígenes en el colapso del mercado de hipotecas de alto riesgo (mercado “sub-prime”) en Estados Unidos en 2007, considerada por algunos economistas ya durante su desarrollo como la más grave crisis ocurrida en el mundo desde la Gran Depresión de 1929 (Business Wire, 2009).

La crisis tuvo consecuencias dramáticas en diversos países, pero sobre todo en España. Según el informe del Banco de España, el país se vio afectado de manera clara a partir del tercer trimestre de 2008:

El PIB empezó a descender en España en el tercer trimestre de 2008 y siguió disminuyendo durante el resto de 2008 y todo el año 2009, completando seis trimestres consecutivos de caídas, que, en términos acumulados, supusieron un descenso del nivel de producción de en torno a 5 puntos porcentuales (pp). El ajuste del empleo ha sido más virulento y prolongado - el descenso de la ocupación se inició a comienzos de 2008 y todavía continuaba a finales de 2011- mientras que la productividad ha mostrado el mismo patrón anticíclico que en episodios recesivos anteriores. Por componentes, el ajuste de la actividad se concentró en la demanda nacional, que retrocedió 8 pp hasta finales de 2009, con unas caídas acumuladas de más de 5 pp del consumo privado, 29 pp en la inversión en equipo y 18 pp en la inversión en construcción. Como consecuencia de ello, las importaciones también descendieron intensamente, más de 20 pp en términos acumulados. Aunque las exportaciones sufrieron el parón del comercio mundial y disminuyeron en 11 pp, la demanda exterior neta amortiguó el impacto negativo de la caída de la demanda nacional sobre la actividad debido a las menores importaciones. Por el lado de la oferta, la caída más significativa se registró en el valor añadido de la industria (15 pp) y la construcción (9 pp), mientras que el de los servicios apenas disminuyó, pues los servicios no de mercado compensaron el descenso de 4 pp de los de mercado. (Ortega y Peñalosa, 2012, p. 9)

El sistema financiero español fue, naturalmente, muy afectado por la magnitud de esta crisis, con un gran impacto sobre su rentabilidad, liquidez y solvencia. La situación de las cajas españolas, con más de la mitad de los depósitos de los clientes e hipotecas bajo su control (Serra Ramoneda, 2011) era particularmente compleja. Los beneficios de Caja Madrid en 2009 cayeron un 68%, hasta 266€ millones, por cuenta de provisiones de 500€ millones que le obligó el Banco de España ante la precariedad de sus cuentas. En mayo de 2009, la agencia de calificación norteamericana Moody's, rebajó la calificación de una emisión de 3.000 millones de euros de las participaciones preferentes de Bankia hasta B2, nivel conocido como "bono basura", en función de la gran probabilidad de que la entidad no pudiera pagar los intereses (Barrón, 2012).

Ante la situación de eminente quiebra de diversas instituciones financieras y el riesgo de contaminación de todo el sistema financiero español, el gobierno tomó algunas medidas urgentes como la aprobación del Real Decreto- Ley 9/2009, de 26 de junio, que creaba el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB), y que, entre otros aspectos, conllevó

el reforzamiento de los recursos propios de las entidades de crédito a través de ayudas procedentes de este fondo. Las entidades que se fusionaron bajo el Banco Financiero y de Ahorros (BFA) recibieron 4.464€ millones de estas ayudas (Banco de España, 2010) (Figura 1).

Entidades	Tipo	Activos Totales (M€)	% de los AT sobre el sector	Ayudas del FROB
<b>Aprobados por el Banco de España, con ayudas del FROB aprobadas</b>				
1 Catalunya/Tarragona/Manresa	Fusión	79.329	6,1%	1.250
2 Sabadell/Terrasa/Manlleu	Fusión	28.463	2,2%	380
3 España/Duero	Fusión	46.351	3,7%	525
4 CAM/Cajastur+CCM/Cantabria/Extremadura	SIP	127.267	9,9%	1.493
5 Caixanova+Banco Gallego/Galicia	Fusión	77.480	6,0%	1.162
6 Madrid/Bancaja+Banco de Valencia/Laletana/Insular de Canarias/Ávila/Segovia/Rioja	SIP	337.257	26,3%	4.464
7 Murcia/Penedés/Sa Nostra/Granada	SIP	72.105	5,6%	915
<b>Aprobados por el Banco de España sin ayudas</b>				
8 Navarra/General de Canarias/Municipal de Burgos	SIP	45.724	3,6%	
9 Unicaja/Jaén	Fusión	35.155	2,8%	
<b>En fase de autorización, sin ayudas</b>				
10 La Caixa/Girona	Fusión	260.561	20,3%	
11 Cajasol/Guadalajara	Fusión	31.450	2,4%	
12 CAI/CC Burgos/Badajoz	SIP	20.807	1,6%	

Figura 1. Proceso de integración de las cajas de ahorro. Fuente: Banco de España.

Mientras ocurría la fusión de las cajas de ahorro y la inyección de recursos para el saneamiento de las entidades, la tasa de paro en el cuarto trimestre de 2011 llegó al 22,85%, el doble de la media de la Unión Europea, según la Encuesta de Población Activa del periodo, realizada por el Instituto Nacional de Estadística. Cerca de 5.273.600 españoles se encontraban sin empleo, y el número de hogares con todos sus miembros activos en paro se situaba en 1.575.000, con una tasa de paro juvenil que llegó al 48,6%. La destrucción de empleos en España desde el cuarto trimestre de 2007 ya era por entonces de 2.669.400 empleos (Instituto Nacional de Estadística, 2011).

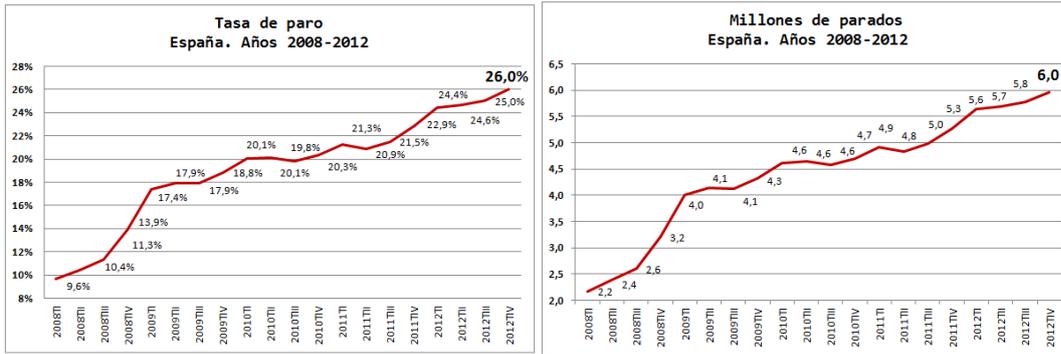


Figura 2. Evolución de tasa de paro en España. Fuente: INE

Fue dentro de este contexto de turbulencia económica donde nació, el 3 de Diciembre de 2010, BFA, la entidad que aglutinó las siete cajas mencionadas anteriormente. El sistema financiero español (y también el mundial) se encontraban en el ojo del huracán como uno de los principales responsables de la crisis que afectaba a la vida de millones de españoles de manera más acentuada que el resto de países desarrollados (Figura 3)

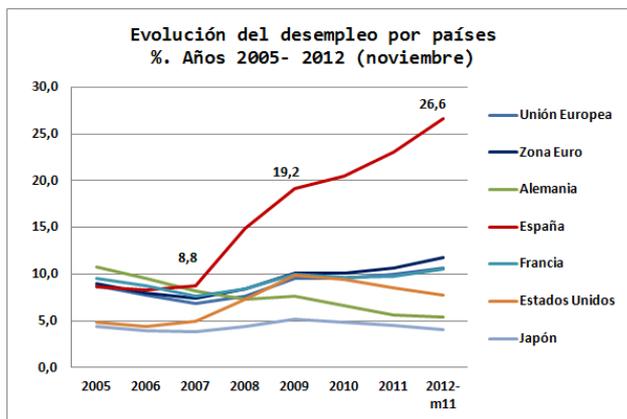


Figura 3. Evolución del desempleo en el mundo. Fuente: Eurostat.

El banco arrancó con serios problemas de liquidez para poder hacer frente al fondo de provisiones estipuladas por los acuerdos de Basilea II, más rigurosos en cuanto a los requisitos para la solvencia de las entidades financieras (Rodríguez de Codes, 2010). Así, BFA decidió realizar un proyecto de segregación para crear una nueva entidad que se encargaría de todo el negocio bancario; las participaciones asociadas al negocio financiero y el resto de activos y pasivos que BFA recibió de las cajas de ahorro saneadas de “activos tóxicos” (fondos de inversión de baja calidad creados en función de hipotecas a personas con

alto riesgo de insolvencia económica). Eso fue posible con la creación de una nueva filial, el 5 de Abril de 2011 (Martínez, 2012), que nació teóricamente “saneada”.

Ante las dificultades que tendría la BFA para captar activos y suplir el déficit de capital sin acudir al mercado, la entidad decidió sacar el negocio financiero a Bolsa, y para ello decidió crear una marca comercial para la filial que se quedó con los activos “buenos” para que la representara ante distintos *stakeholders* (clientes y no clientes). La creación de esta marca fue encargada a la empresa especializada Interbrand de España, y la campaña publicitaria de divulgación de la marca se encargó a la agencia Publicis Worldwide, tras certámenes competitivos específicos para estos fines (Anuncios.com, 2011).

## **1.2. LA MARCA BANKIA**

La marca de Bankia fue presentada en acto solemne el 2 de marzo de 2011 en Valencia. Decía la nota de prensa de Bankia sobre el lanzamiento de su marca:

Seis letras de color verde lima que ponen nombre y conforman la logomarca de la entidad financiera nacida de la unión de siete cajas de ahorros, líderes en sus respectivos mercados: Caja Madrid, Bancaja, La Caja de Canarias, Caja de Ávila, Caixa Laietana, Caja Segovia y Caja Rioja.

Con la opción de logotipar una palabra, Bankia se desmarca de la tendencia habitual de crear marca y logo por separado.

Bankia permite centrar toda la atención sobre el nombre y sus propiedades asociadas: modernidad, agilidad, innovación, integración o liderazgo, entre otros.

La nueva marca, desarrollada por la consultora Interbrand, ha sido seleccionada por su proximidad, fácil pronunciación, asociación con el mundo financiero, coherencia estratégica y potencial internacional.

De hecho, Bankia se pronuncia igual en los principales idiomas del mundo. Colores: Mirando al futuro sin olvidar el pasado.

Bankia se viste con dos colores corporativos: verde lima y, frente a los tradicionales blancos o negros, caoba, en segundo plano, que recuerda el tono de las maderas nobles y que aporta a la marca elementos de solidez, madurez y experiencia.

Tras analizar los colores de las entidades financieras del mercado, se desarrolló un proyecto que tuviese como base un color diferenciador.

Así se llegó al verde lima, que será el verdadero protagonista junto al nombre. Además, para su elección se ha tenido especial atención a la convivencia de la nueva marca con el logo de cada una de las siete cajas.

Preocupación por el detalle. Para el diseño del nombre comercial se ha optado por una letra exclusiva. Bankia siempre aparecerá en minúsculas, reflejo de cercanía, salvo la "B" inicial que se utilizará en mayúsculas, transmitiendo la personalidad del banco y que será una seña de identidad propia. También destaca la fusión de las letras "n" y "k", que refuerza la idea de integración.

Una vez presentado el nombre comercial, el banco ha establecido un detallado plan de despliegue de marca. Bankia se dará a conocer en las próximas semanas a través de una campaña de publicidad.

La implantación en la red del banco se realizará paulatinamente en todos los soportes externos e internos, comunicaciones institucionales y a clientes, a través de un proceso de convivencia con los respectivos logotipos de las siete cajas participantes, que se mantendrán en los territorios de origen. Desde hoy también está disponible su página web: [www.bankia.com](http://www.bankia.com)

La creación de la marca fue divulgada en los medios especializados (Anuncios.com, 2011) como un paso fundamental para empezar a crear notoriedad sobre la nueva compañía. Los elementos esenciales de la identidad deseada para la empresa ya se observaban a partir de las propiedades asociadas a la marca, “modernidad, agilidad, innovación, integración y liderazgo”, según la citada nota de prensa, y en el vídeo de presentación de la marca en Valencia (Anexo 1) se destacaba que Bankia era “una marca líder que definía una nueva manera de hacer banca” y la marca era “integradora, amplia y protectora”. Estos atributos de la marca formarían la base de la campaña de publicidad creada para divulgar la nueva entidad financiera y a dotar de significado a la marca ante un público más amplio de la sociedad española.

### **1.3.LA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD DE LANZAMIENTO DE BANKIA**

La campaña fue emitida a lo largo de un mes y medio, hasta el 30 de abril de 2011 con una gran inversión económica. La creatividad del *spot* publicitario (Anexo 2) se basó en el concepto de evolución y decía que “mejorar es ser más útiles, más modernos, sin dejar de ser cercanos” y utilizó como eslogan la frase “El primer banco de la nueva banca”. Se

desarrollaron spots de televisión, cuñas de radio y piezas adaptadas a distintos formatos: marquesinas integrales, mobiliario urbano, prensa e Internet. (Anuncios.com, 2011).

La importancia de esta campaña en el entorno de los negocios y sobre todo, en el mercado publicitario español, se puede medir por las palabras del presidente de la agencia Publicis, Miguel Ángel Furones: “trabajar para lanzar al mercado una entidad financiera de esta envergadura es un privilegio al que una agencia tiene acceso pocas veces en la vida. El proyecto ha sido todo un reto pero, gracias al trabajo de todo el equipo de profesionales que han participado en su desarrollo, hemos conseguido diseñar una campaña en consonancia con lo que una marca como Bankia representa en el mercado español” (Ibid).

Quedaba claro, también, a través de la importancia en la transmisión de los valores de la marca, fundamentados en el trabajo de la consultora Interbrand, dentro de las prácticas del concepto de la planificación de la comunicación integrada de marketing (CIM), que combina y considera el rol estratégico de las diferentes disciplinas de comunicación para obtener más claridad, consistencia y mayor impacto (Schultz, 1993; Schultz, Tannenbaum y Lauterborn, 1993). El concepto de la CIM es tan relevante para las acciones de comunicación de marketing de una empresa, que llegó a ser considerado por algunos autores como “el más importante desarrollo de la comunicación de la última década del siglo XX” (Kitchen, Brignell y Li, 2004).

Con este mensaje publicitario, quedó evidenciado, desde el principio, que Bankia quería dejar claro que se trataba de un banco diferente, y su eslogan “El primer banco de la nueva banca” buscaba dejar atrás los elementos negativos asociados a la banca española durante la crisis financiera (y la banca mundial, por supuesto).

#### **1.4. LA CAMPAÑA PUBLICITARIA DE SALIDA A BOLSA**

El siguiente hito comunicativo en los primeros meses de actividad de Bankia – y en el cual centraremos la presente investigación - fue la campaña publicitaria realizada para captar inversión en la empresa a través de la Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA), actividad planificada desde el principio de su creación, como mencionamos anteriormente.

La salida a bolsa de Bankia por su tamaño y por el momento que vivía la economía española estaba rodeada de expectación. “La Salida Más Esperada”, según la prensa

(Romana, 2011) se justificaba, quizás, por ser, prácticamente “una cuestión de Estado, según la opinión generalizada del mercado” (Sekulits, Antón y Monzón, 2012). La campaña publicitaria también fue encargada a la agencia Publicis.

Reproducimos las informaciones que Bankia llevó al mercado sobre esta campaña (Bankia, 2011):

Bankia comienza la campaña publicitaria de su salida a Bolsa

30 de junio de 2011

La entidad, de cara a su próxima salida a Bolsa, repasa las cifras que la sitúan como líder nacional del mercado minorista

Bankia comienza una campaña de publicidad a través de la cual presenta las principales cifras y datos de la entidad. Magnitudes como los 11,2 millones de clientes, 21.000 empleados, 3.500 oficinas, 7.500 cajeros y 272.000 millones de activos totales del grupo, constituyen el eje central de los anuncios que estarán presentes en los principales medios de comunicación hasta mediados de julio.

El primer objetivo de la campaña es acercar el contexto de Bankia (el banco nacido de la integración de siete cajas de ahorros, líderes en sus respectivos mercados: Caja Madrid, Bancaja, La Caja de Canarias, Caja de Ávila, Caixa Laietana, Caja Segovia y Caja Rioja) a los clientes. Para ello, se utiliza un mensaje cercano, basado en cifras, cuyo lema creativo es “los números que más nos importan tienen nombre”.

Progresivamente, la campaña dará a conocer los detalles del proceso de salida a Bolsa de la entidad y las ventajas de participar en el mismo, con un concepto creativo basado en la “llamada a la acción”.

La comunicación publicitaria del primer banco de la nueva banca, lema que acompaña a Bankia, transmite un tono de líder, honesto, cercano, claro y optimista que apunta a una nueva forma de hacer y entender la banca, diferente a las demás, diferente a lo que ha sido hasta ahora.

La campaña de publicidad se desplegará en los principales medios hasta mediados de julio, de forma que los clientes se familiaricen con las cifras que dan idea del volumen de la entidad y con la Oferta Pública de Suscripción de Acciones de Bankia.

La campaña en televisión arranca esta noche en prime time y continuará en radio, prensa y comunicación *online*.

La eje central de la campaña fueron tres anuncios para la televisión, con duración de 30 segundos cada uno, llamados “Pediatra”, “Peluquero” y “Ingeniero” (este último se encuentra en el Anexo 3). En todos estos anuncios, protagonizados por actores en los roles de

estos profesionales, se seguía la misma narrativa, cambiando tan solo los personajes. Transcribimos uno de ellos, abajo.

Audio	Imágenes
María es pediatra, trabaja muchas horas pero no le importa, porque siempre quiso serlo. Pero hoy María ha tomado una decisión importante.	Imágenes de María trabajando en su consulta con niños y niñas
Y no, no es dejar de ser pediatra. Es ser... Banquera.	María mira a la cámara, con una pequeña sonrisa. Sobre su imagen surge la palabra BANKERA (con la misma tipología de Bankia)
Hazte banquero a partir de mil euros. Participa en la oferta pública de Bankia. Una oportunidad única de formar parte de una entidad financiera líder.	María caminando por la calle al lado de otras personas, mirando con confianza a la cámara
Bankia. Juntos, haremos la nueva banca.	Aparece el eslogan “Bankia. El primer banco de la nueva banca” sobre imagen del centro de Madrid

La reacción a la campaña no fue precisamente la más positiva, y los usuarios de las redes sociales, y sobre todo en la plataforma de micro-blog Twitter, fueron bastante críticos para expresar su rechazo a los elementos retóricos centrales del discurso publicitario de la campaña y la posible desconexión con la realidad de España en los años más duros de la crisis económica. Según el período *La Información* “Los creativos que idearon la campaña de salida a Bolsa de Bankia no debieron de tener demasiado en cuenta la devaluada imagen que los banqueros tienen en la España de los cinco millones de parados, los desahucios y el 15M” (Fernández, 2011).

Además de la repercusión negativa en las redes sociales, que analizaremos en detalle a partir del análisis del contenido de los mensajes emitido por Twitter (“tuits”) que hicieron referencia a la campaña publicitaria —el objeto material de estudio de la presente investigación— la campaña de la empresa generó una anti-campaña en Internet (más precisamente en You Tube) realizada por la agencia *Implicate.org* de Argentina en que se parodiaba la publicidad de la empresa (Anexo 4), cuya transcripción se presenta a continuación<sup>1</sup>.

Luis es ingeniero. A Luis le iba muy bien en la burbuja inmobiliaria, tanto que decidió hipotecarse para tener su propia casa.

Hoy está aburrido de hinchar la cola del paro y el banco está a punto de quitarle la casa

Luis ya no quiere ser ingeniero. Ahora quiere ser... banquero.

Privatiza las cajas con el dinero público del rescate bancario. Conviértelas en un nuevo banco y sácalo a la bolsa. Intenta vender las acciones a la gente y ponte un sueldo de 10 millones.

Bankia. Juntos regalándole la caja a la banca.

El perfil de la plataforma Democracia Real Ya de Valencia también estimuló y repercutió el cambio de los textos de los carteles de la campaña de Bankia en la ciudad, con los personajes de la campaña siendo adornados, en algunos casos, con máscaras, como en las representaciones de los ladrones de los dibujos animados, y en otros con la sustitución de la palabra “Bankero” por “Persona” (Figura 4).

De esta manera, Bankia, contra sus expectativas, se enfrentó a una campaña de desprestigio en Internet con reflejo en la calle, y, según la prensa, lo que contribuyó a este resultado indeseado fue el planteamiento creativo de la campaña: “El lema de hacer a los ciudadanos banqueros es a todas luces arriesgado en un tiempo donde gran parte de la ciudadanía culpa a la banca de ser el origen de la crisis” (ibid.). Para algunos, en medio a la

---

<sup>1</sup> Más informaciones sobre la agencia “activista” se puede ver en <http://www.yorokobu.es/implicate-org-la-agencia-de-publicidad-activista/>

polémica, las redes sociales daban con “fracasada” la salida a bolsa de Bankia (El Boletín, 2011).



Figura 4. Imágenes de acciones de la anti-campaña en las calles.

La convocatoria de la salida a bolsa, como se puede observar, generó una crisis para la reputación de la empresa que puede ser abordada desde muchos puntos de vista, pero, en este caso, se trataba de una acción que tiene como origen las Relaciones de Comunicación (Piñuel Raigada, 1997, p. 169) enmarcaremos estos acontecimientos bajo el paraguas de la Teoría de la Comunicación.

## 1.5. EL DÍA SIGUIENTE

En términos financieros, aunque con una rebaja de precio de las acciones de un 15% y una demanda considerada “ajustada” por la prensa (Barrón, 2011), Bankia alcanzó buena parte de sus objetivos con su salida a bolsa, captando 3.300 millones de euros en el mercado. La entidad que aspiraba a salir a bolsa a un precio entre 4,4 y 5,05 euros por acción, pero “decidió rebajar su precio de salida a Bolsa y fijarlo en 3,75 euros por acción ante la

tempestad de los mercados y el aumento de la prima de riesgo de España, donde se concentra su negocio.”(Gómez Nieto, 2013)

Adquirieron acciones 280 inversores institucionales (40% del capital) y 347.338 accionistas individuales (60% del capital). Para el primer tramo, contó con Bank of America, Merrill Lynch, Barclays, BNP Paribas, Deutsche Bank, JP Morgan, Santander, UBS y la propia Bankia. Para el tramo minorista, aprovechó su extensa red de sucursales, y además llegó a alcanzar un acuerdo para vender sus acciones en las oficinas del Sabadell, Bankinter, Barclays, Ceca, y Renta 4. La CNMV aprobó esta operación y las agencias de calificación avalaron la viabilidad del proyecto (ibid. p. 32).

Sin embargo, para estos inversores, tras años de cotización en bolsa, Bankia había perdido un 81,6% de su valor (Figura 5), y desde entonces la entidad pasó a ser investigada por posibles delitos de fraude contra los inversores. Según los peritos del Banco de España, los informes de la salida a bolsa “no reflejaban la imagen fiel” de Bankia y de BFA (Salobral, N. et al., 2015), conclusión rechazada de manera vehemente por el FROB (El Mundo, 2015), que afirmaba que las cuentas “reflejaban su imagen fiel”. El presidente de la entidad en su salida a bolsa, Rodrigo Rato, llegó a ser arrestado en el ámbito de las investigaciones de la Agencia Tributaria que “le acusa de intentar ocultar patrimonio para evitar hacer frente a embargos y a la fianza derivadas del escándalo de Bankia, según aseguran a El Mundo fuentes judiciales” (Segovia y Lázaro, 2015). Entre una de las acusaciones que se le hace está el cobro de comisiones de agencias de publicidad, entre ellas de las dos campañas mencionadas anteriormente (Alba y López-Fonseca, 2015) un triste final, también desde el punto de vista de la reputación de estos involucrados, en una de las mayores OPV del mundo por entonces.

La campaña de salida a bolsa de Bankia quedó marcada, por lo tanto, por el signo de la polémica y nos interesa comprender lo qué ha pasado desde el punto de vista de la comunicación y de la reputación.

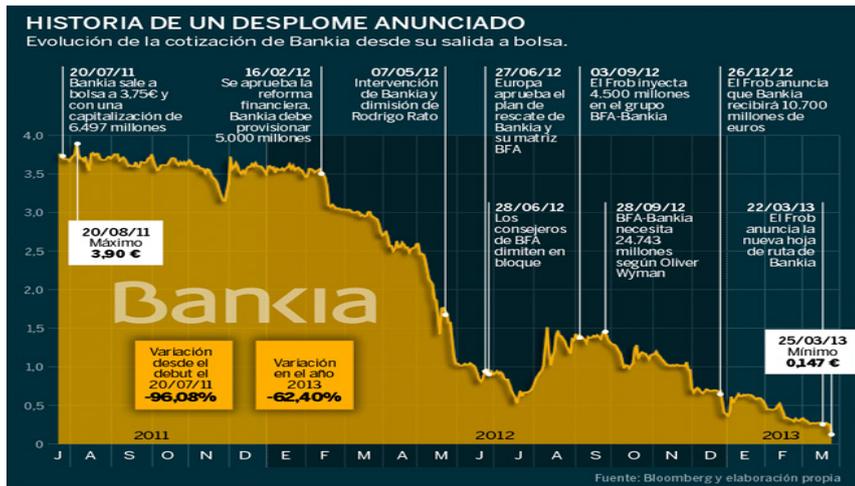


Figura 5. Evolución de la cotización de Bankia. Fuente: Expansión.

Además de todas las ayudas recibidas del Estado para su creación, que según cálculos de la Comisión Europea se elevaban hasta 23.465 millones de euros (Gómez Nieto, op.cit.), Bankia potencialmente generará para el Estado elevados costes judiciales, pues los clientes que acudieron a la OPV de Bankia habían perdido el 99 % de la inversión y buscaban ahora el resarcimiento de sus pérdidas. Según el periódico *El País*, tras el informe de los peritos del Banco de España “en la propia entidad se cree que se multiplicarán las demandas y quieren acotar el problema para evitar la incertidumbre a los inversores. Algunas fuentes judiciales estimaron este lunes el volumen de potenciales demandas a entre 800 y 1.000 millones.” (Barrón, 2015).

Llegamos así al epílogo de la contextualización de este trabajo, que tiene como transfondo, precisamente, el tema por el cual polemizan los peritos del Banco de España y del FROB: las organizaciones y la fidelidad entre su discurso y su realidad. Situiremos, dentro del marco teórico, la importancia de la reputación para las organizaciones, la vulnerabilidad de la reputación como una construcción perceptual y relacional y la manera en que los discursos de las organizaciones, uno de los productos de la comunicación corporativa, pueden ser un arma de doble filo, en el contexto de creciente cuestionamiento de los ciudadanos, que usan los medios sociales como una herramienta de expresión frente al discurso corporativo.



## CAPÍTULO 2: LA REPUTACIÓN: CONCEPTO, RELEVANCIA PARA LAS ORGANIZACIONES Y GESTIÓN

El Banco Financiero y de Ahorros (BFA), origen de Bankia, fue creado en diciembre de 2010, la marca comercial Bankia se presentó al público el día 2.3.2010 y la campaña de publicidad de salida a bolsa de Bankia ocurrió a partir el día 30.6.2011. Por un lado, la campaña publicitaria tenía como objetivo inmediato ayudar a la empresa a obtener recursos financieros a través de la oferta pública de acciones, pero, además, la campaña contribuía para la construcción de la reputación de la organización, debido a su impacto mediático.

Al mismo tiempo que Bankia daba sus primeros pasos para crear su reputación, la compañía tenía que convivir con una reputación heredada de la situación dramática que sufrían las cajas de ahorro. La empresa intentó conciliar esta situación paradójica con el planteamiento de la campaña, a través de la argumentación de que si Bankia era una buena oportunidad de inversión era porque se trataba de un banco saneado, el banco “bueno”, que se quedó sin los activos tóxicos como préstamos dudosos que se quedaron en el BFA, el “banco malo”, en fin, como decía su publicidad de salida a bolsa, Bankia era “el primer banco de la nueva banca”.

De manera que los posibles accionistas eran abordados a la vez con dos argumentos, ambos basados en la reputación: Bankia nacía con la parte buena, una reputación de solidez, por lo tanto, favorable (según su publicidad, era “una oportunidad única de formar parte de una entidad financiera líder”), y ofrecía la posibilidad de ganar dinero a través de los beneficios provenientes de la revalorización de sus acciones en función de su futuro desempeño empresarial.

La creación de una nueva marca se reviste de un carácter estratégico en este cambio de expectativas, ya que la empresa, a través de la nueva marca y la comunicación de salida a bolsa intentó desmarcarse de una reputación antigua, aquella de las cajas que necesitaran de los recursos del Estado. Este tipo de técnica que actúa en el cambio de las asociaciones vigentes a una determinada marca se conoce como *rebranding* (Merrilees y Miller, 2008), que

incluye el *debranding*, cuando se busca deshacerse de las expectativas de los consumidores a través del intento de borrar una herencia corporativa inadecuada a las necesidades y objetivos de una organización moderna, con el objetivo de crear una nueva narrativa (“storytelling”, en la jerga anglo-sajón) (Simmons, 2006).

Desvinculada la empresa de lo que podríamos llamar un lastre o pasivo simbólico por fuerza de una nueva marca, la campaña publicitaria, específicamente, invitaba a “comprar la empresa” (en términos conceptuales y literales), o, más precisamente, hacerse su “socio” vía la adquisición de acciones, transformando así, como decía su refrán, un ciudadano en un “bankero”. Fue, por tanto, una campaña que solicitaba, a cambio de esta posibilidad de riqueza, que el ciudadano hiciera una apuesta en el futuro de la organización para que el capital invertido fuera recuperado, y con creces y la confianza en la organización jugaba un rol central. Sin embargo, todo eso ocurría en un contexto institucional en que el sector de la banca sufría la peor crisis desde la Gran Recesión de 1929, un cuadro, por tanto, que creaba desafíos importantes para la empresa desde el punto de vista reputacional.

La construcción de la reputación no ocurre en el vacío, todo lo contrario, debemos observar “el carácter social de la reputación, sedimentada a través de un proceso de legitimación que implica una constante adaptación de la empresa al marco institucional en el desarrollo de las relaciones que se albergan en su interior” (De Quevedo, De la Fuente y Delgado García, 2005), lo que significa que esta campaña, al ser implementada en uno de los años más duros de la crisis financiera mundial, estaba intrínsecamente relacionada a este contexto institucional particularmente complejo y arriesgado.

Todas las organizaciones generan una reputación como resultado de las interacciones entre sus grupos de interés a lo largo del tiempo (Argenti y Druckemiller, 2004) y son estas interacciones con estímulos asociados a una marca, directamente con la organización o a través de su comunicación, o aún, a través de impresiones de terceros, que consolidadas, forman las percepciones que individuos y grupos tienen de esta marca (Abratt y Kleyn, 2012). La campaña publicitaria de Bankia, claramente, fue un estímulo asociado a la marca que tuvo un efecto en su reputación, dentro de la paradójica situación, como hemos explicado, de la creación de una reputación para una institución que, aún intentándolo, no podría desmarcarse totalmente de sus orígenes, es decir, de su antigua reputación.

Por lo tanto, para comprender lo ocurrido en el ámbito de esta dialéctica entre la antigua reputación de las cajas y del sistema financiero español en crisis y la reputación

deseada, en construcción, de Bankia y cómo este contexto influyó en la repercusión en las redes sociales de la campaña de publicidad de salida a bolsa de Bankia, necesitamos comprender 1) el marco teórico general de la estructuración de la reputación para las organizaciones; 2) identificar de qué manera la reputación ocupa una importancia estratégica como un recurso intangible de creación de valor (Kay, 1995; De la Fuente y De Quevedo, 2003; Sánchez y Sotorrío, 2007) y puede ser gestionada en beneficio de las organizaciones.

## 2.1. LA REPUTACIÓN: UN TEMA UNIVERSAL

En Otelo, Casio gritaba en desesperación:

“¡Reputación, reputación, reputación! ¡Ay, he perdido mi reputación! He perdido la parte inmortal de mi ser, y lo que queda es bestial. ¡Mi reputación, Yago, mi reputación!”  
Mientras Casio se descontrolaba, Yago le contestaba:

“A fe de hombre honrado, pensé que habías recibido alguna herida corporal, lo cual importaría más que la reputación. La reputación no es sino una vaga y engañosísima impostura, que, no pocas veces, se adquiere sin mérito y se pierde sin culpa. No has perdido reputación alguna, a menos que tú mismo la juzgues perdida.”

Yago, en su cinismo y para manipular a Casio, quería darle a entender que la reputación no era algo tan importante para un hombre, pues tampoco formaba parte de su ser. Más adelante, sin embargo, dice a Otelo todo lo contrario: “el buen nombre es la joya inmediata a sus almas.” (Shakespeare, 2, 3)

Sancho Panza, a su vez, en las tierras de La Mancha, no daba margen a dudas y dijo a la duquesa: “Más vale un buen nombre que las muchas riquezas”. (Cervantes, 1606).

Dos de los mayores escritores de la literatura universal, Shakespeare y Cervantes, abordaron en algunas de sus obras como Otelo y Don Quijote de la Mancha un tema también universal en su importancia para el hombre, como la reputación (en la época muy asociada al concepto de honor), y algunos de sus ángulos que exploraremos a continuación:

- La reputación como una parte “inmortal”: intangible, permanente
- Este intangible (el nombre, el honor, la fama) valdría más que muchas riquezas (bienes tangibles)

- Sin embargo, ¿uno puede manipular a los demás para crear una buena reputación, sin merecerla?
- ¿Y es posible que alguien mantenga una (buena) reputación, mientras para otros ella deje de existir (es decir, sea desfavorable)? ¿Dónde está contenida la reputación y quién la crea, al final?

## 2.2. FUNDAMENTOS ETOLÓGICOS DE LA REPUTACIÓN

Intuitivamente todos comprendemos la reputación como un elemento fundamental en la vida en sociedad y el término está bastante asociado al lenguaje coloquial, pero las raíces de este conocimiento son profundas y remiten a la Etología. En las teorías de la evolución, “la reputación es una de las muchas señales que generan información sobre el probable comportamiento de un individuo” (Tennie, Frith y Frith, 2010).

Recientes descubrimientos indican que el comportamiento de los animales también lleva en consideración el aprendizaje social y la escucha vigilante y al acecho (Whitfield, 2011) para identificar señales que puedan indicar riesgo, por ejemplo, qué es lo que ocurre cuando los animales miran a sus vecinos para elegir dónde hacer su nido y con ello evitar a los predadores. En el segundo caso, los animales escuchan (u observan) secretamente los encuentros de otros animales y usan esta información para planificar su propio comportamiento. Por lo tanto, el uso de las señales con origen en el medio ambiente y de otros animales les ayuda a decidir dónde quieren vivir y con quién quieren aparearse. Bergstrom, Rustom y Lachman (2001) definen una señal en las ciencias biológicas como un comportamiento o fenotipo producido por un individuo que sirve como un elemento de influencia en el comportamiento de otro individuo (el receptor de la señal) al transmitir información.

En la Etología hay diversas cuestiones que involucran el tema de la confiabilidad de estas señales de cara a la evolución (Scott-Phillips, 2008) y no viene al caso explorarlas en este trabajo, aunque merece la pena mencionar una de ellas, conocida como el Principio del Handicap (Zahavi, 1997). Este principio nos dice que hay un coste, desde un punto de vista del individuo, para transmitir señales sociales de manera fiable, sin engañar a los demás (como las bonitas plumas de un pavo real, que son bastante pesadas, de ahí su “coste”). El hecho de que hay una percepción por parte de las hembras de este coste y de que la señal es

un indicativo de la salud del pavo, hace que estos individuos sean considerados más atractivos. La consecuencia es una ventaja en términos de emparejamiento y la evolución de manera “fiable”, es decir, con la garantía de que se asegurará la estabilidad evolutiva.

Este efecto de la “señalización” forma parte de la teoría de la impresión (Goffman, 1959) — y ahora regresamos al universo de los seres humanos, ya que no es posible hablar de reputación entre los animales. Una cosa es que haya señales integradas como estímulos en esquemas de interacción que constituyen improntas (o pautas fijas de acción heredadas) como comentan Piñuel y Lozano (2006, pp. 51-73), y otra es hablar de reputación, término que implica valoraciones cognitivas en un contexto de conocimiento compartido. Los humanos desarrollamos el tema de manera mucho más compleja, tanto cognitivamente como socialmente, y podemos, incluso, influenciar en las impresiones que individuos o grupos tienen acerca de personas y organizaciones.

Al gestionar las impresiones de terceros, afectamos a la reputación, que es un componente central en los procesos de cooperación, donde son importantes el comportamiento altruista y la reciprocidad. Komter (2010) observa que existen dos niveles de reciprocidad, la directa y la indirecta. La directa promueve la cooperación entre dos personas o pequeños grupos, como es el caso del Dilema del Prisionero (Axelrod, 1984) mientras la reciprocidad indirecta ocurre cuando un individuo colabora con otro y a la vez recibe la colaboración de un tercero.

En los casos de reciprocidad indirecta Nowak y Sigmund (1998, citados por Komter, 2010) postulan que la reciprocidad indirecta se relaciona a la construcción de la reputación y las normas morales, que, a su vez, estimulan la generosidad. A partir de algunos experimentos con juegos, fue posible observar que un jugador basaba significativamente sus acciones en función de lo que percibía del comportamiento, más o menos altruista, del otro. El hecho de dar algo a alguna persona aumentaba el estatus social del donante, mientras que negar algo, restaba valor. Según Nowak y Sigmund, el estatus social hace la cooperación a gran escala posible, y también contribuye para vincular los individuos en los grandes grupos.

Para Nowak (2012), el factor principal de la reciprocidad indirecta es la reputación y describe así su funcionamiento:

Existen repetidos encuentros en una población de individuos. Algunos encuentros son observados por otros y/o la información sobre estos encuentros se disemina a través de la comunicación. Uno individuos pueden adoptar estrategias condicionales que

fundamentan sus decisiones en la reputación del beneficiario. La reciprocidad directa depende de la experiencia directa con alguien, mientras la reciprocidad indirecta usa la experiencia de terceros.

Observamos así como la reputación es relevante para la supervivencia individual y colectiva, en especial para la creación de impresiones/percepciones favorables, que a su vez generan comportamientos favorables que benefician a los individuos y grupos, como, por ejemplo, la obtención de la cooperación.

### **2.3. DEFINIENDO LA REPUTACIÓN CORPORATIVA Y SUS CARACTERÍSTICAS CENTRALES**

La Real Academia Española, en su vigésima-segunda edición, define la reputación de dos maneras: como la opinión o consideración que se tiene a alguien o algo y como prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo (Real Academia Española, 2012). Claramente observamos, por la primera definición, que para existir una reputación (de algo o de alguien) es necesario que exista una opinión de un tercero. La segunda definición ayuda a calificar el término, al igualar la reputación al prestigio y la estima. Combinando las dos acepciones, podríamos decir que, además de ser una opinión, es una opinión que puede crear algo de valor, como el prestigio y la estima.

Si desde el punto de vista corriente, la palabra reputación nos da indicaciones que ayudan a utilizar el término con alguna tranquilidad en el día a día, lo mismo no podemos decir lo mismo sobre el entendimiento en el ámbito académico del concepto de la reputación corporativa, donde existen diferentes visiones sobre su definición y conceptualización. Fombrum y van Riel (1997) consideran que la diversidad de estudios que exploran el tema desde diferentes puntos de vista epistemológicos son las razones para este tipo de situación, que produce entendimientos a veces contradictorios acerca del constructo. Estos puntos de vista están basados desde diferentes perspectivas: económica, estratégica, organizacional, sociológica y de la contabilidad, cada una con su particular manera de definir el concepto y conducir las investigaciones sobre el tema.

La perspectiva económica considera la reputación en el ámbito institucional (y aquí usaremos reputación corporativa, empresarial u organizacional como sinónimos) como los

rasgos de una organización y las señales que ella puede usar para alcanzar resultados económicos. Esta perspectiva enfatiza los aspectos de la percepción y las relaciones de asimetría de información que pueden ocurrir entre la organización y el mercado, como, por ejemplo, cuando la calidad de un producto o servicio de una empresa no es directamente observable. En estos casos, productores de alta-calidad suelen invertir en acciones de creación de reputación para indicar su calidad (Shapiro, 1983, citado en *ibid.* p.6).

El uso de la reputación como un activo o recurso competitivo es una característica de la perspectiva estratégica. Entre otras razones, la importancia estratégica de la reputación reside en el hecho de que ella es singular, no es posible que sea duplicada, y que la acumulación de las experiencias e interacciones entre la firma y sus grupos de interés crea una clara percepción sobre los valores de una empresa (Freeman, 1984; Dutton and Dukerich, 1991, citados en *ibid.* p.7). Por otra parte, la reputación es un recurso difícil de gestionar, pues esta perspectiva también admite que la reputación se basa en percepciones.

Desde el marketing, la reputación puede confundirse con imagen de marca (examinaremos este aspecto más adelante) y se relaciona con las nociones de creación de “imágenes en la cabeza” (Lippmann, 1922, citado en *ibid.* p.7) acerca de un objeto (un producto, por ejemplo) y atribuyendo sentido afectivo y cognitivo a este objeto por parte de un sujeto (el consumidor del producto, en el caso).

En la perspectiva organizacional, la reputación corporativa tiene origen en la búsqueda por parte de los empleados de una firma en encontrar un sentido para la organización (“sensemaking”) (Weick, 1988), y en este caso entran aspectos tales como la cultura y la identidad, donde el alineamiento/coherencia es fundamental para la creación de sentido para los empleados y también los grupos de interés externos (Hatch y Schultz, 2008).

Desde un punto de vista de la sociología de las organizaciones, donde el foco reside en la construcción social que surge durante la relación de la empresa con sus grupos de interés (Ashforth y Gibbs, 1990, citados por Fombrun y van Riel, 1997, p.9), la reputación sería el agregado de las evaluaciones acerca de las acciones de una firma respecto a las normas y expectativas.

Finalmente, la reputación corporativa también es objeto de interés de la contabilidad. Como la raíz latina de la palabra sugiere (“putare”, que significa calcular o evaluar), la contabilidad busca medir la reputación y atribuir un valor financiero económico a ella, una

vez que la reputación, aunque siendo un intangible, puede ser considerada un recurso organizacional o un activo, como las patentes, la marca, el capital intelectual, o el fondo de comercio.

Con estas distintas perspectivas es fácil comprender por qué no existe un consenso sobre el concepto y mucho menos sobre su definición, que van desde la tradición racionalista en la que reputación es un bien económico, un activo (Schelling, 1980), hasta una un abordaje más interpretativo que sugiere que la reputación está contenida en las creencias de los demás (Axerold, 1984).

Para llegar a una definición de la reputación e intentar poner orden en el panorama multifacético identificado por Fombrum y van Riel, Gotsi y Wilson (2001) hicieron una revisión exhaustiva de la literatura sobre el asunto, y llegaron a la conclusión de que dos categorías se destacaban, teniendo como principal punto de divergencia su interpretación entre los términos imagen y reputación.

La primera categoría fue denominada la escuela de pensamiento “Análoga”, que considera que la reputación es lo mismo que la imagen corporativa, usando el término de manera intercambiable. Es una línea de pensamiento con raíces en las relaciones públicas (Rinova, 1997), y los autores identificados con esta escuela de pensamiento, como Dowling (1986) y Dichter (1985, p. 75), definen la imagen como la impresión total que se tiene de una empresa. Gotsy y Wilson observan que el término imagen estaba de moda entre los años 60-70 del siglo XX, pero fue desgastándose y ya en los años 80 estaba muy asociado a la manipulación ideológica y con la actuación de los llamados *spin doctors* (profesionales de relaciones públicas que creaban versiones limpias y socialmente aceptables de las informaciones dirigidas a sus clientes para la difusión entre la prensa y la sociedad en general).

Pero, además de este aspecto relacionado al uso del término, hay también una diferencia básica, según explican Corneliessen y Thorpe (2002) con base en Grunnig (1993): la imagen es un conjunto inmediato de significados inferidos por un sujeto de cara a una o más señales recibidas de una institución en particular, en un momento dado. La reputación, por otro lado, según estos autores, es una representación colectiva de imágenes pasadas de una institución (inducida por la comunicación o experiencias pasadas) que se cristalizan a lo largo del tiempo.

De modo que la otra escuela – denominada “Diferenciadora” – hace una distinción clara entre los términos. Esta línea de pensamiento es representada por autores como Bromley (1993), Frombrum (1996), Rindova (1997), entre otros, y aunque Gotsi y Wilson no especifiquen eso en su artículo, podríamos incluir también a Villafañe (2004, p.26 y ss.).

Esta escuela alberga tres subdivisiones y sus visiones son distintas sobre cómo la reputación y la imagen, tomadas como conceptos separados, se interrelacionan, pero Gotsi y Wilson la consideran como la corriente mayoritaria y por tanto la usan como fundamento para su definición que utiliza los siguientes elementos que son comunes a todas las definiciones investigadas: la reputación es un concepto dinámico; lleva tiempo para crearla y gestionarla; hay una relación entre imagen y reputación, con la reputación dependiente de las imágenes que las personas crean sobre una organización, con base a su comportamiento, simbolismo y comunicación, pero, a la vez, la reputación puede influir en la manera como los *stakeholders* forman estas imágenes de la empresa; diferentes *stakeholders* pueden tener diferentes ideas de reputaciones sobre la misma empresa basada en su propio recorrido económico, social y personal.

Con estos elementos, los autores proponen la siguiente definición: “una reputación corporativa es la evaluación general de los *stakeholders* de una empresa a lo largo del tiempo. Esta evaluación es basada en las experiencias directas con la empresa, y cualquier otra forma de comunicación y simbolismo que proporciona información sobre las acciones de la empresa y/o una comparación de las acciones con otros rivales”.

Es importante aquí hacer una aclaración sobre la noción del término “*stakeholder*”, que muchas veces se confunde con el término “público”. Los *stakeholders* son individuos o grupos que son afectados por las decisiones de una organización, o pueden afectarla con sus decisiones (Freeman, 1984), y de un modo general *stakeholder* y público es considerado lo mismo. Sin embargo, Grunig y Hunt consideran que el término es poco preciso a la hora de identificar los públicos-clave de una organización, y proponen una clasificación de los públicos (o audiencias) de una organización según tres variables independientes que explican el grado de movilización activo/pasivo de un público acerca de un tema: a) el reconocimiento del problema; b) el reconocimiento de las restricciones/límites (los obstáculos que limitan que las personas hagan algo acerca del problema); y c) el nivel de involucración con el tema en cuestión (1984, p.145-154). Para estos autores, cuando los *stakeholders* reconocen los problemas potenciales en la relación con una organización, ellos pueden ser descritos como

públicos “atentos” y, finalmente, cuando se organizan para actuar/discutir algo sobre el problema, se tornan “públicos activos”. En castellano, el término *stakeholder* es usualmente traducido como “grupos de interés”. En esta investigación, daremos preferencia para el uso del término *stakeholder*.

En base a la teoría situacional de Grunig, Hallahan (2000) desarrolla una tipología (Tabla 1) en la cual los públicos pueden ser clasificados según su grado de conocimiento (una variable relacionada a la habilidad y a las creencias y actitudes guardadas en la memoria acerca de un objeto particular, persona, situación u organización) e implicación con el tema (una variable motivacional):

Tabla 1. Clasificación de los públicos según Hallahan (2000).

	<b>Baja implicación</b>	<b>Alta implicación</b>
<b>Alto conocimiento</b>	Público atento	Público activo
<b>Bajo conocimiento</b>	Público inactivo	Público motivado

Según esta tipología, el público activo es potencialmente vocal y agresivo; el público atento es reticente, estable y potencialmente influyente; el público motivado es más volátil y busca la reducción de la incertidumbre; el público inactivo es inerte, y puede ser una oportunidad de comunicación para la organización.

Pero, hechas estas aclaraciones, y volviendo a la definición de Gotsi y Wilson citada anteriormente, se observa que ella lleva en consideración las representaciones colectivas que los *stakeholders* tienen acerca de una organización. La reputación es por tanto un constructo social multidimensional que indica una evaluación y la predisposición (favorable o no) de los *stakeholders* hacia una organización. Además de este aspecto relacional, es un constructo fundamentalmente perceptual, basado en la transmisión de la información, pues para establecer la reputación se usan las informaciones/señales disponibles sobre una organización. Éstas pueden ser clasificadas en dos niveles (Bromley, 2000): a) Informaciones procesadas en el nivel primario, resultantes de las experiencias directas que los individuos tienen con la organización; b) Informaciones procesadas en el nivel secundario, resultantes de la exposición a la influencia de la opinión de terceros.

Considerando que en la mayoría de los casos nosotros recibimos mucha menos información sobre lo que pasa a nuestro alrededor proveniente del nivel primario, de primera mano, a través de las experiencias directas, y en cambio recibimos muchas más informaciones obtenidas en el segundo caso, en el nivel secundario, es comprensible que los efectos de los medios de comunicación y las opiniones de terceros sean elementos centrales que influyen en la dinámica de la construcción de la reputación, que serán examinados en más detalle en las próximas secciones. Como enseña Piñuel (1997, p. 92): “Hoy la construcción de la realidad social depende, como nunca antes, de la circulación de mensajes: pues en la experiencia sensorial de cualquier ciudadano existen muchos más estímulos procedentes de mensajes, que estímulos directamente procedentes de experiencia, sino noticia” .

Pero, regresando a la búsqueda de una definición para la reputación, algunos años después del trabajo de Gotsi y Wilson, otra revisión de la literatura identifica tres *clusters* o focos para desagregar significados del término reputación (Barnett, Jermier y Lafferty, 2006):

- La reputación como el resultado del Conocimiento (*Awareness*): para que exista la reputación es necesario que exista un agregado de percepciones;
- La reputación como el resultado de una Evaluación (*Assessment*): para que exista la reputación tiene que haber una relación con los *stakeholders* que se involucran y hacen un juicio o una evaluación sobre la organización;
- La reputación como un Activo (*Asset*): muchas definiciones abordan el aspecto del valor de la reputación para la organización (lo que puede ser cuestionable, pues este aspecto no está contenido en el concepto, y si es una consecuencia del uso de la reputación por parte de la empresa).

Influenciado por este trabajo de deconstrucción del término reputación, la más reciente definición propuesta por Fombrum (2012, p. 100) lleva en consideración que las reputaciones son 1) evaluaciones colectivas 2) de la atractividad de una empresa 3) por específicos grupos de interés 4) relativas a un grupo de referencia compuesto por otras empresas. Para Fombrum, una reputación corporativa es una evaluación colectiva de la atractividad de una empresa para un grupo de *stakeholders* específico en relación a un grupo de referencia de empresas con las cuales la empresa compite por recursos.

Finalmente, merece la pena mencionar que Lange, Lee y Dai (2011) hacen una revisión de 49 definiciones del término reputación para, de cierta manera, confirmar la

revisión de Barnett, Jermier y Lafferty, pero con algunos matices. Para estos autores, existen tres conceptualizaciones dominantes en torno de la reputación que generan tres dimensiones de actuación para un gestor:

- Para que exista una reputación corporativa tiene que existir un conocimiento sobre una organización: es fundamental la visibilidad o conocimiento general que se tiene sobre una empresa, su familiaridad, su notoriedad (“prominencia” para Rindova, 1997);
- La reputación consiste, además, en ser conocido por algo: Hay una valoración de la organización. Es “el reconocimiento que se tiene de una organización en función de la disposición de la empresa en comportarse de una determinada manera” (Basdeo, Smith, Grimm, Rindova, y Derfus, 2006, p. 1206);
- La reputación también resulta en una predisposición favorable hacia la organización: La diferencia respecto al aspecto anterior es que en aquél los grupos de interés tienen expectativas puntuales y verifican cómo la organización las atienden (o no), mientras en el aspecto de la predisposición favorable general los *stakeholders* hacen una evaluación para considerar la firma como más o menos atractiva de cara a sus interacciones futuras con la organización.

Los autores también proponen una definición: la reputación son los juicios colectivos de los observadores basados en la evaluación de los impactos financieros, sociales, ambientales atribuidos a la empresa a lo largo del tiempo (op.cit., p. 34).

Como se puede observar, hay algunos factores que son recurrentes y que ayudan a definir la reputación como objeto de estudio. A pesar de las diferencias de las perspectivas que abordan el concepto de la reputación, Rindova, Williamson y Petkova (2010) consideran que todas estas visiones y las disciplinas que abordan el tema convergen en su entendimiento en dos puntos: a) que el término reputación se refiere a las cogniciones sociales, tales como el conocimiento, las impresiones, percepciones y creencias; y b) que estas percepciones residen en las mentes de los observadores externos. Sin embargo, los autores alertan que es importante reconocer que una implicación teórica y empírica de este consenso es que se debe distinguir entre los antecedentes de la reputación (i.e., las inversiones, las acciones, y los

atributos sobre los cuales una reputación se origina) y las cogniciones sociales de un grupo o diversos grupos de interés – que constituyen la reputación de la firma.

En este sentido, comentan también Cornelissen y Thorpe (2002) que no se puede denominar de reputación tanto las percepciones como los activos organizacionales (las capacidades y el desempeño de la empresa). Las reputaciones son conceptos derivados, características de segunda orden de un sistema organizacional (Fombrum y van Riel, 1997, p.10), y en su artículo sobre la medición de la reputación de una escuela de negocios, Cornelissen y Thorpe alertan que es problemático el uso de *proxies* derivados de las capacidades de la organización (como la cantidad de artículos escritos por los profesores, en el caso) como una medida de la reputación de una escuela, pues este tipo de análisis puede capturar la producción académica (*outputs*) pero no captura la naturaleza subjetiva de la reputación y el tiempo necesario para construirla.

En este juego de ser y parecer, como la mujer del César, es muy importante, mejor dicho, es fundamental para la creación de la reputación la transmisión de las señales de manera coherente con las capacidades de la organización y su identidad, lo que ocurre a través de las acciones de comunicación corporativa. Son las acciones de comunicación corporativa las que en su conjunto forman los elementos necesarios para los juicios de los *stakeholders*: no es posible crear una reputación sin la visibilidad de una organización y sus acciones, sin el reconocimiento de los grupos de interés (Villafañe, 2013), en definitiva. Sin este reconocimiento, la reputación no logra transformarse en una palanca de generación de valor para la organización.

Desafortunadamente, personas y organizaciones con grandes capacidades no logran obtener los frutos de su mérito cuando no terminan por darse a conocer en su campo de actuación de manera convincente para crear una reputación favorable. Sin embargo, es posible, por lo menos por algún tiempo, crear una reputación favorable aunque sin todas las capacidades que le hagan justicia totalmente. Podríamos argumentar que en este caso estaríamos hablando de imagen, pero existen reputaciones que se establecen de manera efímera, basadas en calidades que se deterioran rápidamente, o en comunicaciones intencionalmente engañosas, que solo el tiempo y los hechos son capaces de demostrar la realidad por detrás de la manipulación. La diferencia entre imagen y reputación, en la mente de los *stakeholders*, en este sentido, no es tan clara como en las definiciones de los

investigadores del tema, pero los resultados prácticos, sí lo son: si la reputación se asienta en bases frágiles, y no en el cumplimiento de las expectativas de desempeño social de los *stakeholders*, puede ocurrir un gradual proceso de deslegitimación de la organización (Quevedo-Puente, de la Fuente-Sabaté y Bautista, 2007), como acontece, por ejemplo, en industrias como la del tabaco y, en menor escala, la de la energía. Quevedo-Puente et al. observan que la reputación es un activo de construcción social (Rindova y Fombrum, 1999), creado y mantenido a través de un proceso de legitimación (Rao, 1994) que involucra una sucesión continua de evaluaciones puntuales sobre las acciones de la empresa según los patrones del contexto institucional en un cierto momento (Figura 6), siendo, por lo tanto, esencial que la empresa tenga la capacidad de comprender los cambios en dicho contexto, de manera que se adapte a nuevas expectativas, y, así, preservar una reputación socialmente aceptable.

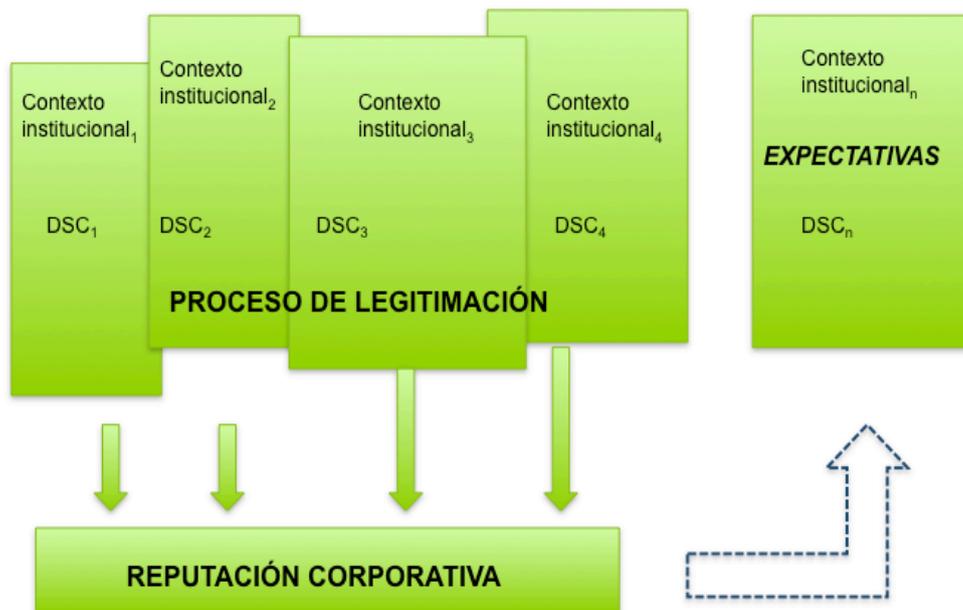


Figura 6. La relación entre el desempeño social corporativo y la reputación corporativa. Fuente: Quevedo-Puente, de la Fuente-Sabaté y Bautista, 2007).

## 2.4. CONCEPTOS INTERRELACIONADOS: MARCA E IDENTIDAD

Una vez definida la reputación y aclarada su diferencia, aunque en algunos casos resulte tenue, con el concepto de imagen, necesitamos comprender las diferencias conceptuales y eventuales interrelaciones entre dos conceptos ya abordados en las

observaciones anteriores y que afectan directamente al constructo (y, a veces, llegan a confundirse con él): marca e identidad.

#### 2.4.1. MARCA

Si en el ámbito académico observamos cristalizarse la tendencia a diferenciar imagen de reputación, nos parece también importante hacer algunas consideraciones sobre la diferencia entre reputación y marca, considerando el uso que se hace de los dos conceptos, a veces de manera casi indistinta.

Esta situación se explica, según Ettenson y Knowles (2008, pp. 19-21), porque los términos se interrelacionan y las acciones de los empleados y gestores pueden tener impacto tanto en la marca como en la reputación. Además, porque ambos son activos que confían en la comunicación estratégica para su refuerzo y defensa y, finalmente, porque con Internet los dos mundos –que se mantenían separados la reputación de la empresa y las marcas de sus productos– están más expuestos al escrutinio público, pues hay más transparencia.

Pero marca y reputación no es lo mismo, como Charles Fombrum nos comentó en una entrevista concedida en Madrid (Fombrum, 2010): la imagen es el resultado de lo que la marca expresa, y esta contiene una promesa (promesa de marca), mientras la reputación es una evaluación sobre lo que los públicos están percibiendo – a través de distintas imágenes de la organización.

Fombrum y van Riel (2004, pp. 4-9) consideran la gestión de la marca (*branding*) un subconjunto de la gestión de la reputación, pues la gestión de la marca afecta a la disposición favorable de los clientes hacia una determinada decisión de compra, mientras la reputación afecta a la disposición de generación de distintos comportamientos favorables (no solo comprar el producto de la empresa, sino que también desear trabajar allí, comprar sus acciones, etc.) por múltiples *stakeholders* de la marca. La marca, en este sentido, pertenece a la organización como un conjunto de asociaciones que la empresa puede planificar y construir con un grado de control mucho mayor que la reputación, pues ésta consiste en las evaluaciones creadas por los *stakeholders*, es decir, son aspectos cognitivos y afectivos que residen en la mente de terceros (Rindova, Williamson, Petkova y Sever, 2005).

Aclaran Ettenson y Knowles (2008), que para las empresas multimarcas, la distinción resulta más evidente, con los gestores de las marcas trabajando en los departamentos de marketing, y los gestores de la reputación actuando en los departamentos de comunicación

corporativa, como es el caso de empresas como General Motors, que tienen marcas para sus coches. En este ejemplo, la marca corporativa es una marca que indica procedencia, solamente, los compradores particulares no compran la promesa de General Motors cuando buscan un automóvil, ellos buscan y son influenciados por las promesas de desempeño y status de las marcas de sus vehículos, como Astra, por ejemplo, aunque pueda haber una influencia de la marca corporativa en la decisión de compra, en algún caso.

Sin embargo, puede existir confusión entre los términos como en los casos de empresas que comercializan sus productos a través de la fuerza de su marca corporativa, como Google, dentro del modelo de arquitectura de marca llamado monolítico (o por veces, híbrido, pero donde la marca corporativa aún así se destaca). En estas situaciones, las acciones de la organización como un todo, con otros *stakeholders* que no sean los consumidores, pueden afectar a la relación comercial, que es el dominio de las marcas, sobre todo en el caso de los compradores industriales. En estos casos, donde la distinción entre marca de producto y marca corporativa no existe, el término reputación es usado casi de manera indistinta, como un sinónimo de marca corporativa.

Kapferer (2008, pp. 23-26) oscurece un poco más la discusión cuando indica que entre los activos de la marca (fuentes de influencia de la marca en el consumidor) se incluye la “reputación de la marca”, que para él es un indicativo de la estima obtenida por la marca en el mercado. Kapferer comenta que “la marca por detrás de la marca” es el nuevo tema candente de las organizaciones, refiriéndose a la importancia, desde un punto de vista de marketing, de cuidar de la reputación de la empresa, y de la relación con otros *stakeholders* que no sean solamente los consumidores. En este sentido, la importancia de la “reputación de la marca” dependerá de la distancia que los consumidores observen entre el producto de la empresa y la organización, es decir, entre la marca de los productos y la marca corporativa, un tema de estrategia de arquitectura de marca, básicamente, y de gestión de la interrelación entre los dos espacios de actuación de la firma y del producto en la mente de los *stakeholders*.

Claramente, en situaciones de crisis, esta distancia percibida entre corporación y producto puede disminuir, como en el caso de Nike y la explotación de los trabajadores de sus fábricas en el Oriente, que fue motivo de repercusión negativa hace algunos años, pero, para Ettenson y Knowles (op. cit. p. 20), este fue un caso de una marca fuerte con una mala reputación.

Creemos que son las definiciones de Calkins (2005, pp. 1-8) y de Kotler y Keller (2006, p. 269) las que ofrecen la mejor aclaración sobre la diferencia entre marca y reputación y sus espacios de actuación, aunque se interrelacionen. Para estos autores, la marca se entiende como el conjunto de asociaciones relacionadas a un nombre, un logotipo o símbolo de un producto y servicio para diferenciar la oferta de una empresa en el mercado, lo que se relaciona claramente al campo de actuación comercial. La reputación, como se ha citado anteriormente, es un constructo social multidimensional que indica una evaluación de los *stakeholders* hacia una organización como un todo a lo largo del tiempo, mientras la marca se enfoca a la relación comercial y a la creación de valor para la empresa a través de lealtad de sus consumidores y la posibilidad de cobrar precios más elevados.

La interrelación de los conceptos, en este sentido, está, sobre todo, en la dinámica entre la percepción de la estrategia corporativa y su efecto en las decisiones de consumo. Con la evolución de los mercados y los cuestionamientos del comportamiento de las organizaciones en las últimas dos décadas, observamos que el énfasis de las organizaciones se disloca de la gestión de las marcas (*branding*) de línea de producto para la gestión integral de la marca corporativa (Balmer, 1995; Mitchell, 1997, citado por Harris y de Chernatony, 2001), con el surgimiento del concepto del marketing corporativo, que ofrece una visión más holística de la actuación del marketing más allá de que la simple relación de consumo.

Para autores como Balmer y Greyser (2006), muy activos acerca del uso del término, la actividad del marketing corporativo se enmarca en la evolución del concepto del marketing como filosofía y práctica empresarial. Estos autores observan que uno de los atributos centrales del marketing en el nivel corporativo es su preocupación por las relaciones con múltiples *stakeholders*. En este sentido, percibimos una aproximación entre el campo del marketing y el de la gestión de la reputación. El *branding*, en particular el *branding* corporativo está inherentemente vinculado a la reputación corporativa porque la reputación se construye y se mantiene en base a las evaluaciones de largo plazo de los *stakeholders* y las evaluaciones de la identidad de la marca corporativa (Karmark, 2013).

Sin embargo, merece la pena recordar a Ettenson y Knowles (2008), cuando comentan que la principal función de la reputación es crear legitimidad para las organizaciones, así como que tener una buena reputación no es garantía de éxito empresarial. Según los autores, la reputación es un factor necesario para la supervivencia de las organizaciones, pero no es suficiente para que una empresa compita en el mercado. Ettenson y Knowles añaden que son

la relevancia y la diferenciación que la marca proyecta y que los consumidores buscan los elementos que son capaces de, integrados a una buena reputación, generar el éxito empresarial sostenible.

#### 2.4.2. IDENTIDAD

Según Lucas y García (2002, p. 3) “las organizaciones son grupos o asociaciones de personas relacionadas con las funciones básicas de la sociedad (comunicación, fijación de fines, producción y reparto de bienes y servicios, etc.)”. Una organización necesita para su funcionamiento de una serie de características interdependientes de la cual ella puede extraer su especificidad, estabilidad y unidad (Larçon y Reitter, 1979, citados por van Riel y Fombrum, 2007, p. 66), y para He y Balmer (2007) la identidad es un concepto relacionado con cuatro subcategorías: identidad visual, identidad corporativa, identidad de la organización e identidad organizacional.

La identidad visual son los elementos gráficos que crean la iconografía de una organización y su auto-representación o expresión visual. En este sentido, el *locus* de análisis está en los símbolos utilizados por la organización. La identidad corporativa son los atributos diferenciadores de una organización que informan de “lo que es la organización”. La identidad de la organización es lo que terceros perciben de la organización y claramente puede haber una disonancia entre lo que estos perciben de la organización y cómo ella le gustaría ser vista. La cuarta subcategoría, la identidad organizacional, es lo que define al individuo como él es en una organización.

La conceptualización de la identidad evoluciona desde un enfoque en los aspectos periféricos de las organizaciones (como el diseño gráfico) y se aproxima después a los ámbitos más centrales (tales como estrategia, estructura y cultura), y es en este último sentido en el que enfocamos nuestro trabajo. Chun (2005), refiriéndose a la noción contenida en el trabajo original de Albert y Whetten (1985), observa que la identidad organizacional responde a la pregunta “¿quién soy yo?” o “¿cómo nos vemos?”. Para estos autores, una identidad organizacional debe ser definida siguiendo tres criterios: centralidad (las características que son ampliamente compartidas entre los miembros de la organización); continuidad (las características de la organización que son usadas por los miembros para enlazar el pasado al presente y futuro); y unicidad (las características que distinguen la organización de otras similares).

Siguiendo la línea de Albert y Whetten, Hatch y Schultz (1997, p. 357) proponen que la identidad es explicada como aquello que los miembros de una organización perciben, sienten y piensan sobre ella. La identidad organizacional, en este sentido, son los elementos centrales, que distinguen una organización, creando un carácter único para los empleados y un sentimiento de pertenencia que puede permanecer, incluso con los cambios en la estrategia, en la estructura o en el ambiente organizacional.

La identidad también es muchas veces representada como un triunvirato compuesto del alma (los elementos subjetivos compuestos de valores y creencias que conviven en una organización y sus subculturas), la mente (las decisiones conscientes hechas por la organización en cuanto a la estrategia, visión, desempeño de producto, etc.) y la voz que son las maneras en las que la organización se comunica con los *stakeholders* internos e internos (Balmer y Soenen, 1999).

Definido el campo de actuación del constructo, es importante notar la relación entre identidad organizacional y cultura organizacional. Aclarando que la cultura comprende las técnicas, el código simbólico, los modelos de realidad y el mundo normativo, Lucas y García (2002, p. 272) definen que “la cultura de una organización es un conjunto de creencias y valores compartidos, en mayor o menor medida, por sus miembros”. La cultura organizacional no existe por ella misma, ésta involucra a todos los miembros de la organización, en distintos niveles jerárquicos y se apoya en una historia y en aspectos materiales (artefactos) como el nombre, los productos, edificios, logomarcas y otros símbolos, incluyendo sus principales líderes (algo muy evidente en empresas con fundadores o ejecutivos que imprimieran su estilo personal en las organizaciones de manera muy clara, como Steve Jobs en Apple, o Emilio Botín en el Banco Santander).

Cultura responde a la pregunta “cómo hacemos las cosas por aquí” (Chun, 2005) y la identidad de una organización es influenciada por los valores y visiones de mundo contenidos en la cultura. La cultura no es tan plástica como la identidad, y por ser más profunda y muchas veces inconsciente, es de difícil cambio por los gestores, mientras la identidad, por ser más consciente y reflexiva está más abierta al cambio. La identidad se encuentra en la intercesión del mundo interior de la organización (la cultura) y el exterior (representado por las percepciones de los públicos externos), y en este sentido está más abierta a influencias externas (Fiol et al. 1998, citado por Chun, 2005). De una manera general, hay un consenso

de que la cultura organizacional es un elemento para la creación de la identidad (Abratt, 1989), y no al revés.

Para van Riel y Fombrum (2007) la identidad consiste en una colección de atributos utilizados por los miembros de una organización para describirla, y para que estos atributos sean aceptados internamente y externamente es necesario que la empresa construya el compuesto de la identidad (*mix* de la identidad) con tres elementos de auto-expresión que revelan la identidad organizacional: la comunicación (verbal, sobre todo, utilizada por los gestores de la empresa para transmitir sus mensajes a los empleados y públicos externos), el comportamiento (el ejemplo de los empleados y sus acciones explicitan la identidad de una organización) y el simbolismo (elementos visuales o sonoros que expresan lo que una empresa representa).

Estos tres elementos combinados expresan la personalidad de la organización - la manifestación de la auto-percepción de una compañía (Birkigt y Staller, 1988, citados por van Riel y Fombrum, 2007, p. 68). El concepto de personalidad es una metáfora muy utilizada para explicar la identidad organizacional, pues es fundamental en su articulación, y es originario de la Psicología. Él nos ayuda a terminar de comprender lo que significa la identidad para la imagen y su consecuente influencia en la reputación.

Según la Psicología, existen tres tipos de personalidad: la privada, experimentada por el individuo, formada por sus pensamientos, necesidades, emociones, etc. Existe, además, la identidad pública o proyectada, a veces llamada “persona”, que es el “yo” que los demás ven cuando uno está en público. Finalmente, existe la personalidad atribuida, o reputación, la opinión que los demás forman de la personalidad del sujeto basada en lo que el individuo dice y hace, y que se combina con los prejuicios, estereotipos y sentimientos de estos observadores (Hare y Babiak, 2006).

Regresando al ámbito organizacional, queda claro, como observa Fombrum (1996, p. 268), que hay una relación dinámica entre identidad e imagen (la “personalidad pública”), cabiendo a la identidad el rol de “cemento” de la reputación (Fombrum, 1996, p. 268). Por otra parte, si lo que la organización conoce es la identidad percibida, según Balmer (1997) la identidad proyectada son las auto-representaciones que son manifestadas a través de señales implícitas y explícitas de cara a las diferentes audiencias: la imagen. En este sentido, puede existir una falta de alineamiento entre la identidad y la imagen, creando “brechas” entre la

identidad, la imagen deseada y la imagen percibida por los *stakeholders* externos, llegando a lo que Hatch y Schultz (2008, p. 55) llaman “identidades organizacionales disfuncionales”.

Davies y Miles (1989) desarrollaron un modelo basado en Bernstein (1984) y Abratt (1989), que verifica las brechas entre el alineamiento y las diferencias entre identidad e imagen (*Gap Analysis*), un abordaje analítico también seguido por Hatch y Schultz, que resumen las interacciones posibles que pueden afectar a la gestión de la reputación, en una visión general (Figura 7).

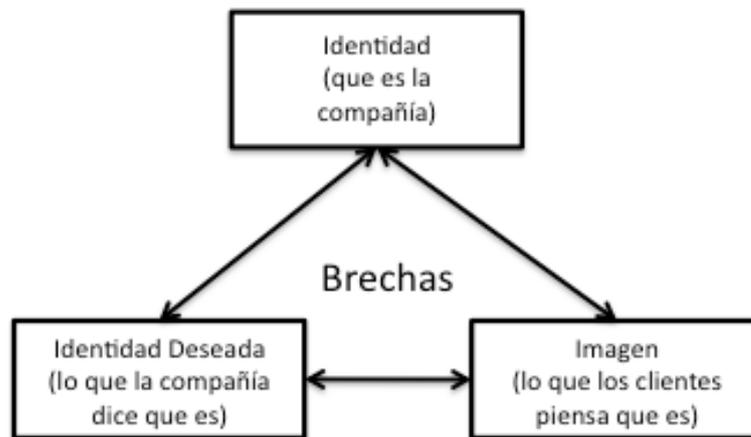


Figura 7. Elementos de la gestión de la reputación. Fuente: Davies y Miles (1998).

Para concluir esta sección, remitimos a Barnett, Jermier y Lafferty (2006) y su esquema (Figura 8) que desagrega los elementos de la reputación corporativa hasta el resultado final, en línea con las definiciones de Bromley (2000): identidad corporativa es la manera por la cual los miembros de la organización la conceptualizan, la imagen corporativa es la manera por la cual la organización se presenta a sus públicos, y la reputación corporativa es la manera por la cual los *stakeholders* externos y otros grupos realmente conceptualizan aquella organización. Todos estos elementos interrelacionados actúan en el sentido de la creación de capital reputacional, una visión común en diversos autores de la corriente evaluativa de la reputación (reputación como un activo), que analizaremos a continuación.

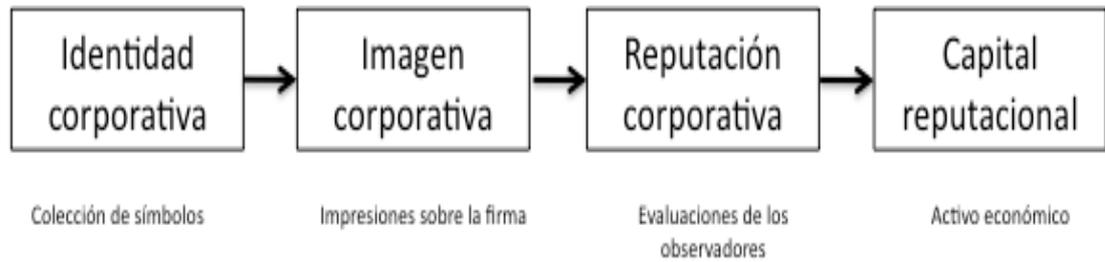


Figura 8. Esquema representativo de la integración de los elementos de la reputación corporativo. Fuente: Barnett, Jermier y Lafferty (2006).

## 2.5. RELEVANCIA DE LA REPUTACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES: LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA Y GERENCIAL

La interrelación de la identidad y de la imagen y su efecto en la reputación nos remite necesariamente a las áreas de estrategia y de gestión empresarial, en las cuales la reputación es un elemento que puede ser articulado por la organización de manera proactiva. Aunque la reputación no es una propiedad de la organización y como tal los gestores no tienen un control directo sobre ella, – pues, como hemos visto, la reputación es un constructo relacional y derivado – eso no significa que la organización no pueda tener un cierto grado de control o influencia sobre su reputación: los gestores pueden controlar cómo la empresa se comporta (su manera de actuar en distintos ámbitos) y como ella se comunica para intentar influenciar o plasmar las percepciones externas, como, por ejemplo, las percepciones de los medios y *stakeholders* vitales para los negocios de la organización (Younger y Giambona, 2011; Rindova et al., 2005).

Como citamos anteriormente, Barnett et al. (2006) identifican tres *clusters* o focos para desagregar significados del término reputación. La reputación como el resultado del Conocimiento (*Awareness*), la reputación como el resultado de una Evaluación (*Assessment*), y la reputación como un Activo (*Asset*). Es este último aspecto que abordaremos en esta sección, pues nos interesa, tras comprender lo que es la reputación, verificar por qué ella es objeto de interés de las empresas, y cómo ella se construye.

### 2.5.1. LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA REPUTACIÓN PARA LAS EMPRESAS

La importancia de la reputación para las organizaciones se enmarca en el cambio en la formulación de la estrategia de creación de ventaja competitiva y en la creciente importancia de los activos intangibles en la economía.

El modelo tradicional utilizado para comprender las fuentes de ventaja competitiva (Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Hofer y Schendel, 1978) postula que la empresa obtiene ventajas competitivas al responder a las oportunidades de su entorno, mientras neutraliza las amenazas externas y debilidades internas. Típica herramienta analítica de esta visión es la matriz DAFO (un acrónimo para debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Sin embargo, el modelo de los recursos y capacidades (Barney, 1991) ofrece una perspectiva distinta, con énfasis en los recursos internos de la organización, que pueden ser todo el tipo de activos, capacidades, procesos organizacionales atribuidos a la empresa, información, conocimiento, etc. que ella puede usar para implementar estrategias de cara a su supervivencia y éxito (Daft, 1983).

Diferentes autores (Williamson, 1975; Becker, 1964; Tomer, 1987, citados por Barney, 1991) agrupan estas capacidades y recursos en tres categorías: capital de recursos físicos, capital de recursos humanos y capital de recursos organizacionales. Entre los recursos del capital organizacional se encuentran, por ejemplo, las relaciones entre la empresa y sus constituyentes – sus *stakeholders*. Cuando estos recursos son escasos, inimitables, valiosos y no-sustituibles (Amit y Schoemaker, 1993), ellos pueden crear ventaja competitiva, como es el caso de la reputación, pues ella es difícil de copiar, debido a su relación tácita y específica con una determinada organización, y también es no sustituible, porque no es algo que las empresas puedan comprar o vender, pero necesitan cultivar y nutrir (Lee y Roh, 2012).

Cardona (2011) comenta que la habilidad de las organizaciones en gestionar los activos intangibles, como la reputación, generan una “valorización desmedida de numerosas compañías en el mercado bursátil”. Grant (2006) presenta la relación entre los recursos y ventaja competitiva, donde los intangibles constan como uno de los recursos principales, y entre ellos, la reputación (Figura 9).

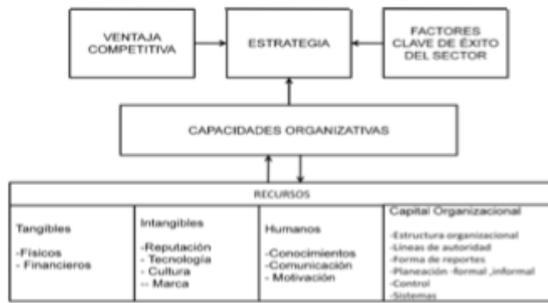


Figura 9. La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva. Fuente: Grant (2006).

Por otra parte, distintos autores mencionan posibles relaciones entre el desempeño social corporativo y los resultados financieros de una organización, relación que es afectada por cuenta de contingencias tales como el sector de actuación de la empresa, la estrategia de diferenciación, la intensidad competitiva y el poder de influencia de los *stakeholders* (Sánchez y Sotorrió, 2007). La reputación, en este contexto, es una variable de la política social de la empresa, y actúa como una fuente de ventaja competitiva.

Como otra ventaja de la reputación para la competitividad de la empresa, podemos indicar que ella señala atributos favorables como la calidad de producto o el grado de innovación de la organización, lo que es particularmente relevante en situaciones de ambigüedad e incertidumbre (Fombrum y Shanley, 1990; Fombrum, 2012; Rose y Thomsen, 2004; Puncheva-Michelotti y Michelotti, 2010). La reputación es un componente vital para el valor de la empresa y una medida llave de su desempeño (Kotha, Rajgopal y Rindova, 2001), como el resultado de un proceso en el cual la firma señala sus características centrales de cara a sus *stakeholders* con el objetivo de maximizar su prestigio económico y no-económico (Carmeli y Cohen, 2001).

Pero, la reputación no solo señala atributos de mercado, institucionales, contables y con origen en la estrategia. Además, García Rodríguez (2004) recuerda que debemos añadir, citando a Rao (1994), la “legitimación”, que confiere a la organización, entre otros beneficios, la “licencia de operar”. La legitimación, aclara Rao, ofrece no solo una justificativa normativa para las organizaciones, pero también representa la validación cognitiva de una entidad como deseable y apropiada dentro de un contexto amplio de los sistemas de creencias y normas.

Puncheva-Michelotti y Michelotti (2010) indican en su modelo (Figura 10) como la reputación actúa como un factor mediador en las decisiones de los *stakeholders* para la toma de sus decisiones.

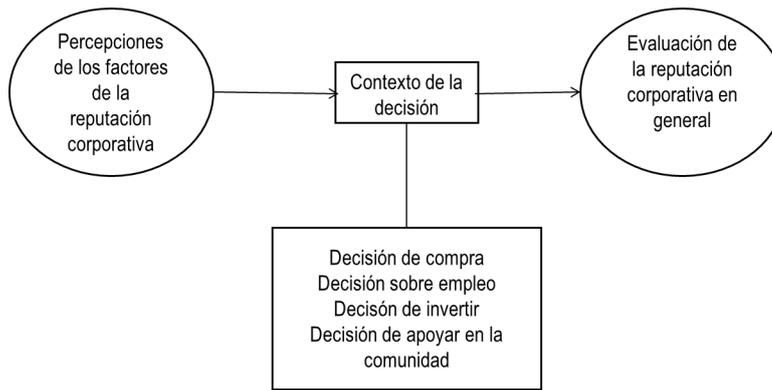


Figura 10. Modelo de la relación entre las decisiones de los *stakeholders* y la reputación corporativa. Fuente: Muncheva-Michelotti y Michelotti (2010).

En su revisión de literatura, García Rodríguez (2004) relaciona como algunos de los beneficios asociados a la reputación, en el ámbito del modelo de los recursos y capacidades, el establecimiento de posibles alianzas o *joint ventures*; la posibilidad de atraer potenciales inversores (el elemento presente en este estudio por tratarse de un caso de salida a bolsa de una empresa); el incremento de ventas, cuota de mercado y la fidelidad de los consumidores; atraer y retener a buenos empleados; refuerzo de la política de comunicación de la empresa (credibilidad), aspectos también identificados empíricamente por Rose y Thomsen (2004).

Rindova y Martins (2012), se refieren a tres perspectivas teóricas a la hora de comprender la reputación como un activo intangible, más allá de la perspectiva de los recursos y capacidades. La primera se origina desde la teoría de los juegos, donde la reputación funciona como una señal que crea valor para la empresa en la medida que ofrece informaciones sobre los atributos de ésta y eso además proporciona un indicador de su comportamiento futuro.

La segunda perspectiva, a raíz de la teoría institucional, enfatiza la importancia de la reputación como un “hecho social”, un artefacto socialmente producido que es tratado como un hecho objetivo (Rao, 1994). Eso ocurre cuando la reputación funciona como un *proxy* y ofrece una manera de comparar, a través de una jerarquía o de un *ranking*, una organización con las demás, lo que simplifica y objetiva las comparaciones entre empresas rivales.

La tercera perspectiva considera la reputación como un amalgama de representaciones sociales y se basa en la visión socio-constructivista (Berger y Luckmann, 1966), siendo de particular interés en este estudio. Esta visión destaca la importancia de las percepciones colectivas y de la co-creación de sentido compartido durante los intercambios de información.

Los *stakeholders* de la organización son elementos centrales en este proceso debido a su capacidad de crear interpretaciones acerca de las organizaciones, lo que puede generar una expectativa de comportamiento en determinadas industria, para bien o para mal, creando “vencedores” o “perdedores” (Rao, 1994; Rindova y Fombrum, 1999).

Aunque no hay una explicación teórica definitiva de causa y efecto para explicar si una buena reputación conlleva a más ganancias, o, al revés, más ganancias generan una buena reputación, existen evidencias empíricas de la relación positiva entre una buena reputación y un mejor (que la media de la industria por lo menos) desempeño financiero (Downling, 2006; Roh y Lee, 2012), lo que sería el resultado de la aplicación de la perspectiva de los recursos y capacidades, pues la reputación actúa como un “magneto” que atrae comportamientos favorables, dentro de un ciclo de valor de la reputación que refuerza el reconocimiento y apoyo de los *stakeholders* de cara a la organización (Fombrum y van Riel, 2004, p. 29). A estos comportamientos favorables (recomendar la empresa, desear trabajar en ella, comprar sus productos, etc.), estos autores comentan que hay tendencias que potencian la importancia de la reputación, tales como la globalización; la amplia disponibilidad de informaciones; la uniformización de los productos; la disminución de la importancia de la publicidad comercial como herramienta para creación de notoriedad, en beneficio de otras herramientas de comunicación corporativa; y el activismo de los *stakeholders*, tema de particular interés de esta investigación.

Sánchez, Chaminade y Escobar (1999), comentan que otro aspecto asociado a la importancia de la reputación como un activo intangible ocurre en la dinámica de la llamada “Nueva Economía” que se caracteriza “por un crecimiento de la producción y el consumo de bienes y servicios inmateriales que, adicionalmente, incorporan cada vez más tecnología y son más intensivos en conocimientos. Estos dos aspectos conllevan a que tanto por razones de tipo tecnológico como de competitividad, el conocimiento sea el factor productivo crítico en esta nueva economía. “

### 2.5.2. LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN

El carácter perceptual, relacional y la multidimensionalidad de la reputación como fenómeno socialmente construido genera un grado elevado de complejidad para su manejo, y autores como Standfird (2001), argumentan que la influencia de las empresas en la creación de la reputación es limitada por la disposición de los grupos de interés externos a la firma en

incluir estos intentos de influenciarlos en sus valoraciones globales sobre la empresa. Sin embargo, Rindova y Fombrum (1999, p. 694) observan que a la luz de la teoría de los recursos y capacidades se reconoce que la reputación es un recurso cognitivo que se forma en las macro-culturas —el ambiente de las interacciones entre las empresas y sus grupos de interés— con lo cual existe la posibilidad de intervención de la empresa para su creación, y en este sentido la comunicación corporativa juega un papel primordial (Toro y Ferré, 2012).

Sin embargo, Capriotti (2009) matiza que si la reputación es un esquema mental, ella no es el resultado de la transmisión literal de las intenciones de la empresa, sino que “un proceso de reconstrucción y de organización particular de los conocimientos por parte de los públicos”, por lo tanto la posibilidad de gestionar la reputación corporativa significa, en la realidad, un proceso difícil, pero deliberado de creación de las condiciones por las cuales esta reputación puede ser plasmada, aunque sin absoluto control por parte de la organización.

Una empresa construye la reputación actuando sobre dos dimensiones, “la realidad corporativa y el reconocimiento” (Villafañe, 2014). Para el catedrático de la Universidad Complutense de Madrid “la reputación es el resultado de comportamientos, de realidades objetivables” (ibid, p.16), y para eso sugiere “indicadores de desempeño”, basados en datos objetivos, basados en el análisis internos de la compañía para la creación de un cuadro de mando de reputación, además de en “indicadores de reconocimiento”, que reúnen la valoración de las variables reputacionales, en base a consultas a *stakeholders*.

Aunque consolidada en el ambiente externo de las interacciones entre la empresa y los *stakeholders*, actualmente es ampliamente aceptado que la reputación corporativa comienza en el ámbito interno hacia fuera de la organización (Burke, Martin y Cooper, 2011; Martin, 2009): hay vínculos importantes entre la reputación, la identidad corporativa y los recursos humanos de una organización. A través de monitores de medición de la reputación, como el Merco Empresas, de Villafañe y Asociados, publicado en España desde 2001, es posible capturar la evaluación que los *stakeholders* hacen de la empresa en base a indicadores de su actuación empresarial que afectan a la reputación, tales como la calidad de productos y servicios; innovación; ética y responsabilidad social; presencia internacional; rendimiento económico-financiero.

Sin embargo, como el reconocimiento es la otra pata de la creación de la reputación, Fombrum y van Riel (1996) argumentan que una empresa hace un buen trabajo de construcción de la reputación, desde una perspectiva externa y desde la comunicación, cuando

son distintas a las demás; están enfocadas en un tema central, un *leitmotiv* que la particularice como una narrativa; ser consistente en la comunicación con los *stakeholders*; ser considerada genuina; y tener una postura transparente, abierta para compartir informaciones sobre sus negocios.

Para Gaultier-Gaillard, Louisot y Rayner (2009, pp. 118-119), influenciados tanto por la teoría de la señalización, como por la teoría de los *stakeholders*, estamos delante, en realidad, de un “triángulo esencial”, compuesto por la organización, sus mensajes y las expectativas de los *stakeholders*. La organización actúa como un transmisor que, a través de mensajes, proyecta una imagen que afecta las expectativas preexistentes de cada grupo de interés. Estas expectativas son influenciadas tanto por los mensajes corporativos como por factores del ambiente económicos, culturales y tendencias de mercado. Por ello, explican los autores, la construcción de la reputación es un proceso complejo, en el cual es esencial ser coherente en los procesos internos y con el conjunto de valores organizacionales, la imagen que se proyecta y las expectativas de los grupos de interés para evitar contradicciones que cuestionen la confianza de los *stakeholders* internos y externos en la empresa.

En este sentido, es importante notar que en una revisión de casi un centenar de estudios publicados sobre la reputación, Berens y van Riel (2004) identifican que tres categorías principales se asocian al constructo: la satisfacción de las demandas sociales (41%), la personalidad corporativa (24%) y la confianza (con 11% de las menciones). La satisfacción de las demandas sociales está directamente asociada a la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984); la categoría de la personalidad corporativa da cuenta de las percepciones de la empresa como si fuesen personas, como una metáfora (Davies, Chun, da Silva y Roper, 2001; Davies y Chun, 2002), y tiene raíces en la teoría de los rasgos (López-Ibor, Ortiz Alonso y López-Ibor Alcocer, 1999); la confianza es un elemento presente tanto en la relación entre empresa-empresa como empresa-consumidor.

En la relación empresa-empresa, la confianza actúa como un indicador de los comportamientos futuros y se asocia a la confiabilidad (la capacidad de entregar lo prometido con consistencia), es un mecanismo que reduce la complejidad en las transacciones ante la asimetría de informaciones. Por su vez, en los estudios enfocados a la relación empresa-consumidor, la confianza es muchas veces representada por el concepto de credibilidad, que deriva del concepto de fuente de credibilidad, definido como la evaluación que se hace de la

probabilidad de que un mensaje persuasivo sea verdadero, en función del fuente del mensaje (Berens y van Riel, 2004).

La reputación, además, puede ser afectada por aspectos contextuales, como el país de origen (Bilkey y Nes, 1982; Johanson y Nebenzahl, 1986; Newbury, 2012) y el sector en que se encuentra la empresa, según su desempeño social (Sánchez y Sotorrió, 2007). El estudio RepTrack 2014 de la consultora *Reputation Institute*, realizado entre consumidores, indica que sectores como el tabaco y la banca, por ejemplo, son los sectores peores valorados en escala global, mientras en España, la banca es el peor valorado. (Figura 11)

## Reputación por sectores a nivel global

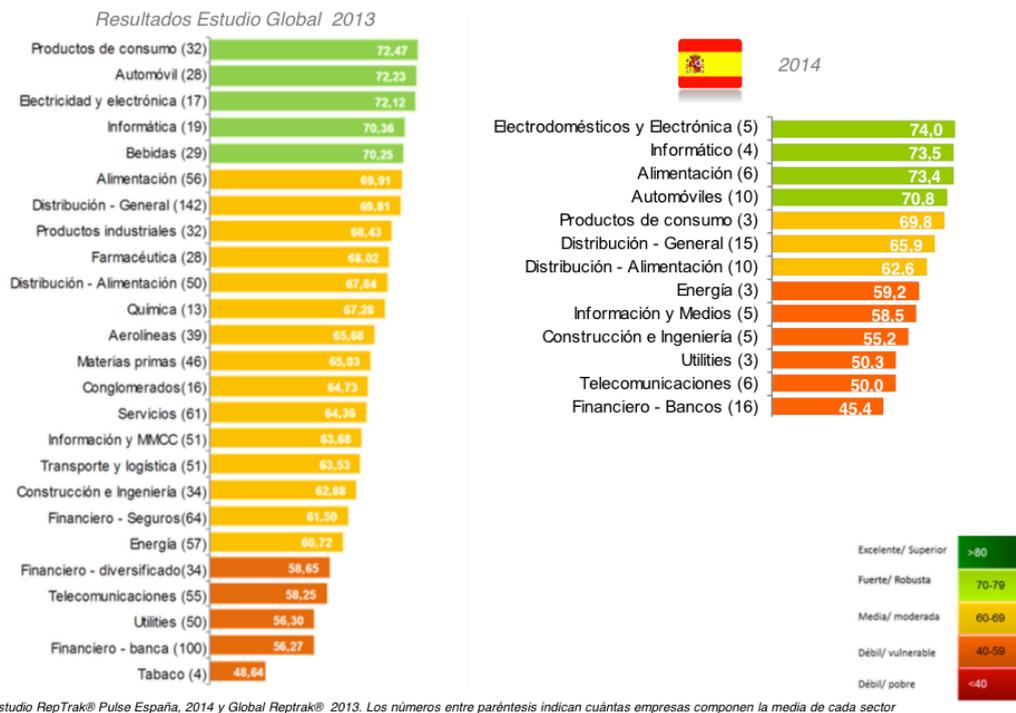


Figura 11. Estudio Reptrak 2014: la reputación por sectores en el mundo. Fuente: *Reputation Institute*.

En el caso de la banca española, según otra investigación (Merco Tracking), que, de la misma manera que RepTrack, tiene en consideración las valoraciones de los consumidores y la población en general, el *gap* entre las empresas con mejor reputación (línea azul) y las entidades financieras españolas (línea roja) comienza en el año 2010 y se duplica en 2012 (Figura 12).

Por cuenta de la crisis financiera, la banca, como sector, se encuentra, en el mundo y en España, en una situación que la aproxima a la estigmatización, y cuando eso ocurre el castigo en la reputación es severo (Mishina y Devers, 2012). El sector financiero internacional, y sobre todo los bancos, son los “chicos malos” (Macey, 2013) y según declaración del presidente de la patronal bancaria española, la Asociación Española de Banca (AEB), hay que admitir que la banca ha perdido su reputación y el sector se debe volcar en recuperarla “con humildad y rigor”, aunque para Miguel Martín, su antecesor, “el daño reputacional proviene del sector rescatado (las cajas)” por lo que la clave era distinguir entre la banca “buena de la mala”, la que “había recibido ayudas del contribuyente y la que no” (El País, 2014).

#### Comparación entre la reputación del total de empresas en Merco y el sector Banca

P: ¿En qué medida le parece a Ud. que (nombre de la compañía) es una empresa con buena reputación?

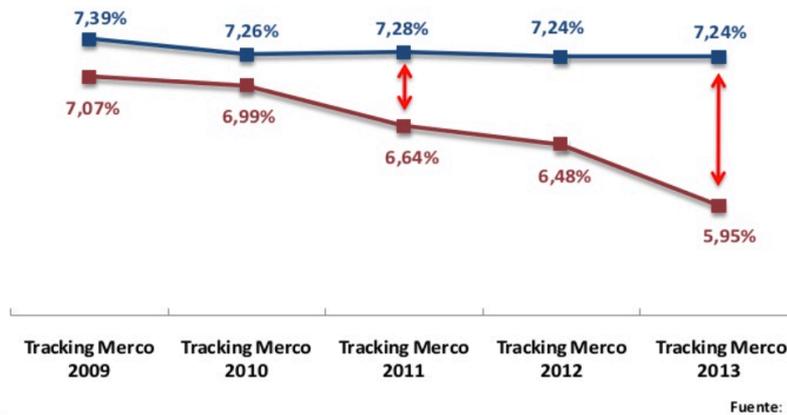


Figura 12. La reputación del sector de la banca comparado con otros sectores en España. Fuente: Base de Datos Tracking Merco, Villafañe Asociados.

La construcción de la reputación de nuevas empresas, que es el caso de Bankia, es un proceso en que la comunicación corporativa ocupa un papel fundamental para atraer la atención y reducir la incertidumbre (Petkova, 2012). Fue dentro de este período, flagrado por las encuestas del estudio Merco citado anteriormente, y cuando el sector bancario ya no gozaba de buena reputación, cuando la marca Bankia fue lanzada. Lógicamente, este contexto generó una situación compleja para la planificación de la salida a bolsa unos meses después de la presentación pública de la nueva marca, el momento que define, para la sociedad en general, el principio de la creación de una reputación corporativa.

El hecho de haber sido el resultado de la fusión de varias cajas y haber recibido recursos del Estado para empezar como una entidad “saneada”, significó que Bankia no estrenaba sus operaciones, en la práctica, desde cero. Si desde el punto de vista tangible, financiero, la empresa no contenía “activos tóxicos”, desde el punto de vista intangible ella había asumido un importante pasivo simbólica a pesar de haber implementado una acción de *debranding* con la eliminación de las marcas de las cajas. No obstante la creación de una nueva marca y del discurso publicitario de “el primer banco de la nueva banca”, las acciones de comunicación de la empresa en su salida a bolsa podrían implicar riesgos para la estrategia de creación de la reputación de la nueva entidad.



## CAPÍTULO 3: LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y SU FUNCIÓN ESTRATÉGICA

La comunicación utilizada por las organizaciones (comunicación organizacional) se enmarca en la intersección del estudio de la comunicación humana y el estudio de las organizaciones humanas (Monge y Poole, 2008). Las organizaciones son un actor colectivo que funcionan en un sistema amplio de relaciones (Scott, 1987), y el autor observa que hay tres perspectivas clásicas sobre lo que es una organización, en función de cómo esta se relaciona con la estructura social en la cual se inserta: 1) la organización como un sistema racional, en el cual las organizaciones son el resultado de la unión de los seres humanos de manera formal para atinjar ciertos objetivos; 2) la definición de la organización como un sistema natural en el cual sus miembros comparten intereses comunes que les lleva a realizar actividades para garantizar la supervivencia de la organización, a la manera de un organismo vivo; 3) la organización como parte de un sistema abierto, en el cual una organización es una alianza de intereses mutables de los *stakeholders*, y cuyos objetivos son alcanzados a través de la negociación, en este caso el resultado de las actividades de la organización se ve significativamente afectado por factores ambientales para mantenerse viable.

Mientras las dos primeras definiciones tienden a ver a las organizaciones como un sistema cerrado y separado del ambiente, la tercera definición es la más adecuada a la presente investigación, al reconocer que la organización depende del flujo de recursos del ambiente exterior y hay una interdependencia entre la organización y sus constituyentes externos, pues “la comunicación, que sirve como un mecanismo para que los individuos se adapten al entorno de la organización, también ayuda a la propia organización a integrarse en su entorno relevante dentro de una sociedad global” (Marin, Galera y San Román, 1999, p. 105).

La comunicación corporativa comprende formas de comunicación cuyos destinatarios no se definen como consumidores de producto, sino como interlocutores sociales (Piñuel Raigada, 1997, p. 93), y muchas de sus teorías se basan en nociones que son tan antiguas

como el lenguaje y los comienzos de la vida social y política, aunque su reestructuración, como disciplina, ocurre como una evolución desde las escuelas de periodismo, pasando por las relaciones públicas, hasta incorporarse como una disciplina de la gestión empresarial (Argenti, 1996).

La comunicación social aplicada en organizaciones, según Piñuel Raigada es

un sistema peculiar de comunicación en el que el intercambio de expresiones entre actores colectivos (como emisores, las organizaciones; como receptores, sus públicos o audiencias), se somete a los procesos de producciones y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional y que consiste en facilitar, por el intercambio de datos codificados y decodificados por los actores-agentes sociales, la reproducciones de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización, y que es un universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales (1997, p.92).

Esta definición tiene raíces en la teoría de la cognición social (Rolloff y Berger, 1982), que considera que las personas son mentalmente activas y procesan y organizan los estímulos recibidos del ambiente en vez de simplemente responder directamente a ellos, tema recurrente de la investigación en comunicación sobre todo en el campo de la persuasión (Petty y Cacioppo, 1986). Además, la citada definición del catedrático de la Universidad Complutense de Madrid también se enmarca en el ámbito de la teoría de las representaciones sociales (Moscovici, 1981) y en este sentido, uno de los objetivos de las organizaciones es el de influir en el proceso de construcción mental de lo real, a través del discurso organizacional, que "está concebido desde sus orígenes como elemento necesario para la relación y la mediación con los diversos agentes con los que estamos en contacto y que tienen incidencia en nuestro devenir. Una incidencia positiva o negativa. Esa es su singular aportación y su valor estratégico" (Benavides, 2013).

Por otra parte, la definición es lo suficientemente completa como para también indicar que la comunicación aplicada a las organizaciones, además de ser un instrumento que posibilita la expresión de los discursos corporativos, es también una herramienta que actúa para apalancar los recursos y capacidades de la organización en el contexto social, de manera que otro objetivo estratégico de la comunicación es el de crear la confianza necesaria para lograr obtener los comportamientos de los *stakeholders* que más se ajusten a sus necesidades

empresariales, y, en último análisis obtener la legitimación que las organizaciones necesitan como actores sociales. Estos dos objetivos estratégicos de la comunicación corporativa serán abordados a continuación, pero antes es necesario definir sus funciones y características principales.

### **3.1. FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

La comunicación corporativa como campo de investigación y práctica tiene puntos de semejanza con la comunicación organizacional, la comunicación estratégica, e incluso con la retórica organizacional (Remke, 2013). De igual manera que estas, pueden ser analizadas metafóricamente como la “voz” de la organización, o el “enlace” con los grupos de interés, o como el “discurso” de una empresa (Tompkins y Wanca-Thibault, 2001). No es sino a partir de Bernstein (1984) cuando se empieza a subrayar la necesidad estratégica de los ejecutivos séniores de las organizaciones de adoptar un abordaje comprehensivo sobre los programas de comunicación de sus instituciones (y usaremos aquí los términos institución/organización/empresa/corporación de manera intercambiable, pero enfocaremos en la comunicación en el ámbito empresarial).

Según Van Riel y Fombrun (2007), la comunicación en las empresas puede ser una herramienta de los gestores utilizada en las relaciones intra-organizacionales (comunicación gerencial), puede tener un campo de actuación más amplio (comunicación organizacional) que enfoca las actividades de comunicación con empleados, inversores, gobierno, etc., y puede estar enfocada en el apoyo al proceso comercial de venta de servicios, productos y marcas (comunicación de marketing). Sin embargo, en los últimos años el término comunicación corporativa viene estableciéndose para aglutinar todos los citados campos, para poder implementar sus actividades de manera coherente, dentro de un marco estratégico y coordinado. Van Riel y Fombrun consideran la definición de Jackson como una de las primeras en surgir en la literatura internacional, y en ella se deja claro que la comunicación corporativa es la actividad de comunicación, considerada como un todo, generada por una compañía para alcanzar sus objetivos (Jackson, 1987, citado en Van Riel y Fombrun, 2007, p. 25). A partir de esta definición, los autores observan que una de las principales funciones de la comunicación corporativa es la integración de las actividades de comunicación de una organización bajo una orientación estratégica común.

Los orígenes de la comunicación corporativa como disciplina de interés académico y gerencial se remontan a las escuelas de periodismo en los EEUU, en el primer caso, y a la práctica de las relaciones públicas, en el segundo caso (Argenti, 1996). Cervera (2008) y Cornelissen (2014) refuerzan la importancia de las relaciones públicas como el principal antecedente de la disciplina, desde un punto de vista práctico, y el término “público” ya indicaba que la comunicación se destinaba a los *stakeholders* de la organización, tomada esta, metafóricamente, como un único “cuerpo” (Christensen y Cornelissen, 2010). Grunig y Hunt (1984, p. 9) observan que las relaciones públicas forman parte del subsistema gerencial de una organización, ayudando a controlar conflictos y equilibrándose entre las necesidades de los grupos de interés y aquellas de la propia organización y su búsqueda de supervivencia y prosperidad. Sus profesionales actúan, por lo tanto, básicamente en las “fronteras” de la organización, y sirviendo de elementos de enlace entre el ambiente externo y el interno.

Estos autores comentan (ibid, p. 22) acerca de los distintos modelos teóricos que explican la evolución de las relaciones públicas, cambiando de un modelo de la típica propaganda, asimétrico y unidireccional, hasta un modelo de simétrico, bidireccional, donde se busca el entendimiento mutuo entre las organizaciones y sus *stakeholders*. Claramente, estos modelos acompañan las presiones de los movimientos en defensa de los derechos del consumidor en los EEUU de mediados de los años 70 del siglo XX que también ocurrieron entre otros países desarrollados, como España (Pérez, Navarro y Trujillo, 2002), y la importancia de temas como la ecología, además de la creciente relevancia de los recursos intangibles, como es el activo de la marca (Berthon, Hulbert y Pitt, 1999).

Cornelissen (2014) aclara que el marketing y las relaciones públicas crecieron separados como disciplinas de comunicación externa, nutridos por la percepción de las organizaciones industriales de que ellas deberían preocuparse por los temas de interés público (i.e. relaciones públicas) y también crear maneras de apoyar la comercialización de sus productos en el mercado (i.e. marketing), pero a partir de los años 80, las organizaciones empiezan a integrar los dos conceptos, en distintos modelos operativos, desde una incorporación del marketing a las relaciones públicas, hasta al revés, con el marketing englobando las actividades de relaciones públicas, derivando así en una equiparación entre las dos disciplinas (Kotler & Mindak, 1978). Sea como fuere, Hutton (2010) sugiere que el interés del marketing en las relaciones públicas puede ser simplemente una evolución natural del marketing ante las presiones sociales por las que atraviesan las organizaciones, y en este sentido es evidente el crecimiento de la importancia del *branding* corporativo (Gray &

Balmer, 1998; Hatch y Schultz, 2008) y del marketing corporativo (Balmer y Greyser, 2006) como respuestas de las empresas a la necesidad de actuar de manera holística, tomando en consideración no solo los elementos comerciales de su relación con la sociedad, sino también aspectos como su desempeño social, de ahí la importancia creciente de la gestión de la reputación comentada en el capítulo anterior.

Aunque Balmer (2001) indique que existe cierta “niebla” y confusión entre los términos identidad corporativa, *branding* corporativo (el uso de la marca corporativa en las acciones de comunicación de la empresa) y el marketing corporativo y los límites de cada uno de ellos, la comunicación es un elemento común de todos estos conceptos y empieza a dejar de ser solamente una actividad de rasgos tácticos y, evoluciona, según Timoteo (2012, p.8) hasta llegar, a mediados de los años 90 a establecerse como "un instrumento normalizado de gestión en las organizaciones y, desde ese papel fundamental, fue estableciendo su valor y peso como componente del corazón de las mismas (*core business*) y como arena ineludible, inevitable, (los media) en todo tipo de relaciones con la sociedad y el mercado". En este sentido, nos interesa fundamentar este trabajo en la gestión de la comunicación estratégica actual que “nace y se desarrolla como consecuencia del peso de la información, de la comunicación, de los servicios de valor añadido, de los intangibles, que en los últimos treinta años se estabilizan como un factor estratégico en todo tipo de organizaciones” (ibid, p.3).

Para Cornelissen (2014, p.5), la comunicación corporativa es una función gerencial relevante dentro de las organizaciones que ofrece “un marco teórico para la efectiva coordinación de toda la comunicación interna y externa con el propósito general de establecer y mantener reputaciones favorables con los grupos de interés de que depende la organización”. La comunicación corporativa tiene la función de armonizar/orquestar las actividades que se centran en crear puntos de partida con los *stakeholders* con los cuales existe una relación de interdependencia (van Riel y Fombrum, 2007, p.25), dentro de un planteamiento que evite brechas entre la retórica y la realidad; entre cultura, identidad e imagen (Hatch y Schultz, 2008).

La comunicación sirve “como un mecanismo para que los individuos se adapten al entorno de la organización, también ayuda a la propia organización a integrarse en su entorno relevante dentro de la sociedad global” (Lucas, Galera y San Román, 1999) y para ello, la comunicación corporativa usa distintas disciplinas (o subfunciones de la comunicación corporativa) para llevar a cabo sus objetivos. Para Argenti (1996) estas disciplinas pueden ser

la gestión de la Imagen e Identidad (y en este caso el autor enfatiza los aspectos de investigación de mercado y conformidad de las manifestaciones visuales de la organización); la Publicidad Corporativa e Abogacía (contemplando las acciones publicitarias de defensa de puntos de vista de la organización, por ejemplo, y divulgación pagada de informaciones que generen prestigio para la empresa); las Relaciones con la Prensa; la Comunicación Financiera; la Comunicación con los Empleados; las Relaciones con la Comunidad y las Acciones de Filantropía (hoy las acciones de filantropía suelen formar parte del conjunto de actividades contempladas dentro de la rúbrica de la Responsabilidad Social Corporativa); las Relaciones Gubernamentales; y la Comunicación de Crisis.

A la lista de Argenti, Piñuel Raigada (1997, p. 271) añade las actividades de Patrocinio y Mecenazgo, donde las empresas y organizaciones “asumen su condición de ciudadanía plena participando y contribuyendo al desarrollo de la vida colectiva, cultural, social, deportiva, etc.”, mientras, más recientemente, Cervera (2008) reconoce la importancia de las nuevas tecnologías de comunicación y las oportunidades de comunicación a través de Internet, al incluir en el abanico de actividades a cargo del director de la comunicación total (sinónimo de la comunicación corporativa, según el autor) “la gestión de la “E-comunicación”. A su vez, Cornelissen (2014, p. 258) actualiza y amplía las fronteras de la comunicación digital con la inclusión de los medios sociales y sus plataformas de creación de contenido descentralizado que son usadas por las organizaciones y por los *stakeholders* en un nuevo equilibrio de fuerzas que mide distancias del modelo de “comando y control” que caracterizaba la comunicación hasta el surgimiento de este fenómeno, y que será motivo de un capítulo en particular en esta investigación.

Aunque todas estas disciplinas tengan sus objetivos específicos, las investigaciones en el campo de la comunicación corporativa, como filosofía gerencial, indican que la comunicación corporativa se caracteriza por el esfuerzo en controlar el mensaje de la empresa de cara a las audiencias externas e internas y de coordinar las diferentes disciplinas de comunicación de la empresa, una característica que es su propia *raison d'être* (Christensen y Cornelissen, 2010), una “manera de pensar” derivada de los ideales de totalidad y unidad (Cornelissen, 2014), pero en lugar de centrarse en audiencias específicas con mensajes distintos (como lo hace la publicidad, las comunicaciones con los empleados, etc.), los mensajes corporativos tienden a hablar a muchas audiencias a la vez, con el objetivo de crear y mantener una reputación corporativa coherente a través de diferentes *stakeholders*. El rasgo de la centralización y coordinación en la perspectiva de la comunicación corporativa es algo

tan relevante que, según Van Riel y Fombrum (1997), la comunicación corporativa se traduce, en la práctica, en un abordaje coherente que desarrolla las comunicaciones de una empresa; un punto de vista “corporativo” que es usado por los especialistas en cada una de las disciplinas citadas anteriormente dentro de un modelo estratégico centralizado y coordinado.

Su práctica ocurre usualmente bajo la responsabilidad de un profesional (en España conocido por Dircom-Director de Comunicación), que debe ser capaz de “diagnosticar permanentemente el estado de las percepciones de su mapa de públicos relevantes y de su mapa de alianzas, en general, y de sus públicos clave o *stakeholders*, en particular, y de analizar el impacto que los cambios de todo tipo producidos puedan tener sobre su capital de activos intangibles” (Asociación de Directivos de Comunicación, 2014). Entre las prácticas principales de la comunicación corporativa, Van Riel y Fombrum (1997, p. 27) destacan como grandes áreas la aplicación de un sistema de identidad visual corporativo, el uso de las comunicaciones integradas de marketing, la subordinación de las actividades ejecutivas a equipos de coordinación y la adopción de un sistema de planificación centralizado, mecanismos conocidos, según Hatch, Schultz y Larsen (2000) como “herramientas de expresión”, y que son usados como puntos de partida para expresar los aspectos distintivos de la identidad, de la marca y de la estrategia de la organización. La integración de la comunicación es, posiblemente, la característica más visible de la comunicación corporativa, y puede ser definida como “la noción y práctica de alinear símbolos, mensajes, procedimientos y comportamientos para que una organización pueda comunicar con claridad, consistencia y continuidad dentro y a través de las fronteras organizacionales” (Christensen, Torp y Firat, 2008)

La preocupación con la consistencia que tiene la comunicación corporativa hace que ella use las técnicas de la comunicación integrada de marketing, concepto de marketing popularizado en la literatura profesional y académica del marketing en los años 90 del siglo XX, y que puede ser definido como el proceso de gestionar todas las fuente de información sobre un producto en el cual el consumidor es transportado hacia una venta y mantiene su lealtad (Harris, 1997). La hipótesis aquí es que este proceso resulta en beneficios como la uniformización de la forma y del contenido del mensaje en su transmisión a los públicos-objetivos, mayor consistencia y sinergia, lo que genera, teóricamente, un efecto más optimizado de las acciones de comunicación y marketing (Schultz, 1993).

Este concepto sería actualizado 10 años después por el propio Schultz (profesor emérito de la Medill School of Journalism de la Northwestern University y considerado el “padre” de la comunicación integrada del marketing) y él lo eleva a un nivel estratégico al definir la comunicación integrada de marketing como el proceso a través del cual las empresas aceleran sus retornos de inversión al alinear los objetivos de comunicación con los objetivos corporativos (Schultz y Schultz, 2004), y aquí, una vez más, observamos la importancia de la alineación de las acciones de comunicación dentro de un plan organizado. Además, merece la pena citar que los autores, al analizar los cambios ocurridos en el mundo de los negocios y en las comunicaciones a partir de la popularización del uso de Internet tanto por las empresas como las personas y la explosión del comercio electrónico, identifican, como nuevos impulsores (*drivers*) de la comunicación integrada de marketing de cara al siglo XXI el desarrollo y difusión de las tecnologías digitales, el creciente énfasis en las marcas y en el *branding*, y la importancia de la globalización (ibid, p. 9).

Acercas de la importancia estratégica de la comunicación corporativa para las organizaciones, Gray y Balmer (1998) comentan que esta reside en la articulación de la identidad corporativa y la contribución para crear la imagen y la reputación corporativas, con lo cual la comunicación corporativa es “el proceso a través del cual los *stakeholders* perciben la identidad de una compañía y la imagen y la reputación son formadas” (Gray y Balmer, 1999), cuyos efectos pueden llevar a la obtención de una ventaja competitiva en el mercado (Figura 13). Eso puede ocurrir, a través de la construcción simbólica de la organización en el mercado (Ollins, 1978), y de la creación de una narrativa, una historia (Riel, 2001) que produce mensajes orientados a los *stakeholders* con el objetivo de crear determinadas impresiones favorables a la organización, entre ellas, la confianza y, como una de sus consecuencias, la legitimación de sus actividades. En definitiva, la comunicación corporativa es un proceso continuo que interviene directamente en los constructos de la identidad organizacional y de la legitimidad institucional y, en último análisis, afecta a la supervivencia empresarial (Christensen et al., 2009; Christensen, 1995).

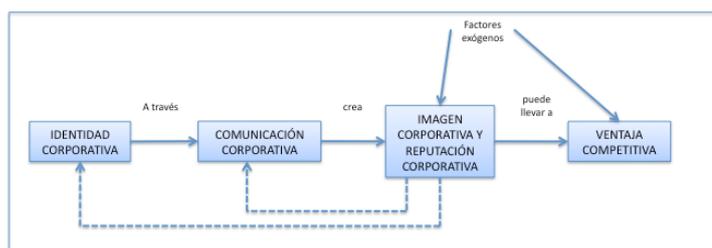


Figura 13. Comunicación corporativa y ventaja corporativa. Fuente: Gray y Balmer (1998).

### **3.2. EL USO DE LOS DISCURSOS ORGANIZACIONALES EN LA BÚSQUEDA DE LA LEGITIMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DE LAS HISTORIAS CORPORATIVAS**

Las organizaciones actúan, en las sociedades desarrolladas, en una Economía del Conocimiento, término definido por Power y Snellman (2004) como aquella economía en que la producción y los servicios están basados en las actividades intensivas en conocimiento y que contribuyen para un ritmo acelerado del avance científico y tecnológico, como también para una rápida obsolescencia. Según los autores, las tecnologías surgidas a finales de los años 50 del siglo XX y la proliferación de los ordenadores y de Internet, tienen un rol determinante en reconfigurar la naturaleza del trabajo y de la economía. La importancia que se atribuye a los activos y recursos intangibles es, consecuentemente, considerable, respondiendo por una porción cada vez más grande del producto interior bruto de los países (Organisation for Economic Co-operation and Development, 1996) y modificando las características organizacionales y operacionales de las empresas, muchas de ellas intentando adoptar el modelo exitoso de las empresas de tecnología de Silicon Valley para ser cada vez más flexibles y con una mentalidad cada vez menos parroquial (Bahrami, 1992).

En este contexto de la Economía del Conocimiento, las empresas son sometidas a la gran volatilidad de temas relevantes que afectan a sus operaciones y necesitan comunicar sus intenciones a los grupos de interés en función de sus objetivos estratégicos (Ferguson, Deveraux y Sherry, 1999). Los términos “estrategia” y “estratégico” tienen diferentes acepciones según el paradigma a que se refiere, militar, científico o gerencial (Alberto Pérez, 2008), y su aplicación al campo de la gestión puede conllevar a una interpretación basada en la perspectiva modernista de que el mundo puede ser controlado, y, en este sentido, que el rol de la comunicación es el de garantizar la transferencia de la información, de manera asimétrica, y de arriba hacia abajo (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič y Sriramesh, 2007). Para Gronstedt (1997), hay una presión sobre los profesionales de relaciones públicas para que justifiquen su existencia y sean cada vez más responsables de los resultados que se esperan de la actividad de comunicación, con lo cual deben seguir cuatro pasos para realizar sus actividades (planificación y definición de objetivos; implementación y monitorización; evaluación; ajustes basados en la evaluación), y aquí observamos la influencia de la perspectiva racionalista del acto de realizar la comunicación en las empresas, sobre todo las grandes corporaciones, algo que puede ser explicado, entre otras razones, por el hecho de que

la comunicación estratégica está muy basada en las formulaciones típicas del Management que se enseña en muchos programas de publicidad, relaciones públicas y marketing.

Sin embargo, el término “estrategia” puede tener otros significados y aplicaciones más amplios, y la perspectiva de la comunicación estratégica, término cada vez más popular entre la academia y los profesionales (Hallahan et al. 2007) funciona como un paradigma emergente para analizar la comunicación de las organizaciones de manera más exhaustiva en función de cuatro razones, descritas a continuación.

En primer lugar, es cada vez más difícil diferenciar las actividades tradicionales de comunicación. Hay solapes entre las disciplinas, y, por ejemplo, las campañas de relaciones públicas usan Internet y sobre todo las redes sociales como medio de comunicación, disminuyendo, por lo tanto, la importancia de la prensa como canal de divulgación de informaciones corporativas de origen no publicitario. Por otra parte, el área de marketing defiende causas sociales y busca añadir a los productos atributos como la sostenibilidad y el comercio justo, tendencia contemporánea conocida como “marketing de las causas” (Moosmayer y Fuljahn, 2010; Bigné-Alcañiz, Currás-Pérez, Ruiz-Mafé y Sanz-Blas, 2012) e incorporada por muchas organizaciones, sea de manera táctica o estratégica. Según el máximo responsable de marketing de la multinacional Unilever, una de las empresas que más invierten en marketing en el mundo (US\$ 7.6 mil millones en 2014), tener un propósito social y apostar en la sostenibilidad y hacer marketing no son excluyentes (AdWeek, 2015).

Además de este aspecto inicial, Hallahan et al. (2007) menciona que las tecnologías digitales tales como la Web o los medios de mensajería electrónica hacen cada vez más difícil saber los límites de lo que es el comercio electrónico o la promoción; hay solapes entre la publicidad, el patrocinio y el *product placement* (la actividad de exhibir un producto subrepticamente en un contenido editorial). La realidad es cada vez más *blended* (una mezcla entre el mundo físico y el mundo digital) según los practicantes de marketing (Berry, 2013), lo que refuerza la importancia de la creación de estrategias de supervivencia empresarial tanto en el contexto físico (*offline*) como digital (*online*).

En tercer lugar, las organizaciones amplían sus métodos de influenciar los comportamientos de sus *stakeholders*, y las personas cada vez tienen más dificultad para distinguir, por ejemplo, entre publicidad pagada y publicidad conquistada (Hallahan, 1999), con lo cual la impresión que se tiene de una organización es la suma total de las experiencias acerca de la misma, tornándose cada vez más difícil examinar una actividad de comunicación

de manera aislada. El resultado es que la comunicación de una organización debe ser considerada desde una perspectiva estratégica e integradora.

La cuarta razón se refiere al hecho de que la comunicación estratégica reconoce el objetivo de influenciar como el objetivo fundamental de la comunicación de las organizaciones, con independencia del enfoque de ciertas disciplinas, como la comunicación técnica cuyo objetivo es el de proveer información de naturaleza técnica, o las relaciones públicas, que tiene el afán de promover y mantener relaciones mutuamente benéficas.

Pero, para explicar de manera más abstracta la naturaleza de la comunicación estratégica, Sandhu (2009) nos remite a la teoría institucional (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Power, 1983), pues ella ofrece una perspectiva más amplia que contempla la influencia del ambiente en la organización. Según Cruz-Suárez, Prado-Román y Díez-Martín (2014), “la teoría institucional hace hincapié en el rol central de las normas y los procesos de socialización, dejando entrever que las instituciones podrían definirse como una colección de normas estables, roles e interpretaciones”, y las ventajas de ajustarse y cumplir las normas sociales serían, por ejemplo, “el aumento del prestigio, la estabilidad, la legitimidad, el apoyo social, el compromiso interno y externo, el acceso a los recursos, la atracción de personal, la aceptación de la profesión, evitar ser cuestionado”.

Según Powell (2007), esta orientación teórica propone que la estructura formal organizacional se constituye no solo por las necesidades técnicas y la demanda por recursos, sino que también es plasmada por fuerzas institucionales, incluyendo los “mitos racionalizados” (las creencias ampliamente mantenidas que no pueden ser objetivamente verificadas) (Meyer y Rowan, 1977), el conocimiento legitimado a través del sistema educacional y por el ambiente profesional, la opinión pública y la ley. Los mitos racionalizados son parte del contexto institucional en el que las organizaciones operan y al cual se adaptan para mantener su legitimidad social.

La búsqueda de la institucionalización se explica porque, para parecer legítimas, las empresas con características diferentes terminan por imitarse unas a otras (isomorfismo mimético) y se comportan de manera semejante, conformándose con las estructuras, procesos y sistemas. Como ejemplos de esta presión externa sobre las organizaciones y sus consecuencias, podríamos citar la amplia adopción de la Responsabilidad Social como una nueva bandera corporativa, y, en el caso de la comunicación corporativa, el discurso de la sostenibilidad (muy utilizado por las compañías petroleras, por ejemplo). Domenec (2012)

demonstró, a partir del análisis de las cartas anuales de los consejeros delegados de las empresas BP, Exxon y Chevron en el período de 2003-2009 y dirigidas a los inversores, que había una clara intención de revertir la imagen negativa de la industria al usar un discurso común de pro-sostenibilidad (una comunicación “verde”). Factores como el isomorfismo coercitivo y el isomorfismo normativo también son sugeridos como responsables de la adopción del concepto del desarrollo sostenible en esta industria (Escobar y Vredenburg, 2011).

En el caso de la presente investigación, la crisis financiera creó no solamente las condiciones para el isomorfismo coercitivo (las presiones de los reguladores, del Banco de España y de las normas de Basilea II), sino también para el isomorfismo mimético, pues el propio sector bancario buscó reinventarse y presentarse de una nueva manera, sea a través de acciones como la re-estructuración de las cajas, sea a través de un nuevo discurso, como lo que ocurrió con Bankia, que dejó muy claro con su creación que deseaba ser “el primer banco de la nueva banca”.

Pero, si las “instituciones comprenden elementos regulatorios, normativos y cultural-cognitivos, que junto con las actividades y recursos asociados proporcionan estabilidad y significado a la vida social” (Scott, 2008) nos interesa particularmente en esta investigación los símbolos y narrativas como ingredientes específicos que afectan a la creación de sentido compartido, porque estos forman la base de las creencias comunes y de los conceptos de *cómo las cosas deben ser* (Sandhu, 2009, cursiva del autor), y cómo la organización se presenta a sí misma a través de acciones de comunicación estratégica como un actor social en la creación de una cultura pública y en la discusión de temas públicos (Hallahan et al., 2007, p. 27), con el objetivo último de lograr la legitimidad para sus acciones y alcanzar sus objetivos estratégicos.

Iremos, a continuación, a partir de Alvesson (1993), a enfocar las organizaciones como construcciones discursivas y sistemas de persuasión, en el cual ellas son agentes que utilizan el lenguaje de manera estratégica, creando narrativas y buscando construir percepciones de reputación, prestigio y *expertise* en un determinado campo. Para Green y Li (2011), Alvesson deja claro el rol central de la retórica en los mitos institucionales y las organizaciones, como también la importancia de la retórica para la operación y continuidad de las instituciones en el contexto social. Además, usaremos como referencia la teoría de la gestión de las impresiones, cuyas orígenes se atribuyen a Goffman (1959), pues es una

perspectiva relevante para la exploración de las historias corporativas que tienen como objetivo la construcción de una marca corporativa (Spear y Roper, 2013; Srivorvavilai, Melewar, Liu y Yannopoulou, 2011), como fue el caso de Bankia y su campaña de salida a bolsa.

### 3.2.1. LA COMUNICACIÓN Y LOS DISCURSOS ORGANIZACIONALES

Según el paradigma del discurso (Foucault, 1980), la comunicación tiene un comportamiento activo en la construcción de la realidad, y en este sentido observamos que la función de la comunicación corporativa ha evolucionado desde una función de apoyo para una función estratégica dentro de las organizaciones (Timoteo, 2012, p.8) y por lo tanto no es hoy solamente un medio de transporte de mensajes de una empresa sino un proceso en el cual la organización misma es socialmente construida. La producción social de comunicación no solo es mediadora, ella también es mediada y el sujeto de comunicación es un sujeto social, “pues su identidad no procede de la lógica platónica de las ideas expresables, sino de la práctica social por la que se convierte en rentable la producción y circulación de mensajes” (Piñuel Raigada, 1997, p. 92)

Taylor y Cooren (1997) analizan cómo una organización puede convertirse en un actor, al participar del discurso social de una comunidad, con una voz reconocible y expresando una determinada intención y en este sentido una organización puede ser definida como un colectivo social, producido, reproducido y transformado a través de las prácticas de comunicación continuas, interdependientes y orientadas a objetivos de sus miembros (Mumby y Clair, 1997, p. 181, citado por Hübner, p. 20). Los discursos organizacionales se refieren a la colección estructurada (Mumby y Clair, 1997) de textos representados en las prácticas del hablar y del escribir (y además de una amplia variedad de representaciones visuales y artefactos culturales) que dan vida a una organización (Grant, Hardy, Oswick y Putnam, 2004). Eso no significa, aclara Hübner (2007), que una empresa exista solamente en el discurso, ni que discurso y comunicación sean la misma cosa (Fairhurst y Putnam, 2004), pero la comunicación es el medio principal por lo cual los miembros de una empresa le dan sentido a la compañía y de sí mismos y el estudio de los discursos organizacionales resulta importante para que el investigador pueda conocer la relación entre el habla organizacional y temas más amplios de la estructura social y del sentido (Mumby y Clair, 1997, p.182).

Los discursos organizacionales no ocurren de una manera única y monolítica, sino que tienen distintas formas, o "dominios" : las conversaciones y los diálogos; las narrativas y las historias; la retórica; y los tropos (Grant et al., 2004).

### ***3.2.1.1. Dominio de las conversaciones y diálogos en el discurso organizacional***

Las conversaciones y los diálogos son un modo de comunicación que construye mutualidad a través de la consciencia del otro y como un espacio de interacciones continuadas (Eisenbger y Goodall, 1993; Putnam y Fairhurst, 2001, citados por Grant et al., 2004, p.5). Los textos que componen este tipo de discurso sugieren una “necesidad de cambio” que está asociada a un cambio en el ambiente, a un problema organizacional, o una agenda política (Grant et al., 2004, p.5). A pesar de las posibilidades transformadoras de este tipo de dominio del discurso, las empresas se descuidan en institucionalizar prácticas que podrían facilitar el diálogo en el ambiente de trabajo (op. cit.). Tal vez la influencia excesiva del modelo unidireccional de la comunicación en las empresas esté por detrás de esta constatación, pues en el modelo lineal los discursos tienden a enfocarse en el agente individual de los actos de la comunicación, lo que disminuye, cuando no reniega, la dimensión relacional del proceso comunicativo. Lo importante, en este modelo, es la capacidad de hablar, escribir "bien", dentro de los cánones de la técnica, con el objetivo de maximizar la posibilidad de efectividad, de transmisión de la información. El discurso dialogal, definido como una forma de comunicación por la cual algo nuevo emerge (Bohm, 1996, p. 2), tiende a no ser promocionado cuando el énfasis de la comunicación reside en la transmisión del mensaje, de un discurso claro, límpido —posiblemente sin ruidos— y no en la interacción y en el cambio.

### ***3.2.1.2. Dominio de las narrativas e historias en el discurso organizacional***

Otra dimensión de los discursos organizacionales son las narrativas e historias. Según Gabriel (2004, p.65), este tipo de discurso tiene como objetivo central la creación de sentido para los acontecimientos a través de espacios simbólicos donde la hegemonía de los hechos, la información y la racionalidad técnica pueda ser retada o esquivada. Verdades-emocionales, medias-verdades y fantasías habitan, según el autor, este dominio, y la propaganda es un instrumento que puede ser usado por las organizaciones para dictaminar su propio "sentido de la realidad" a los demás, a través del uso de eslóganes, logomarcas, listas de valores, imágenes, etc. Estas son las narrativas manufacturadas que objetivan ser celebradas y reproducidas por los miembros de la organización, pero, según las experiencias del autor en este campo, pocas son las organizaciones que lo consiguen. Para él, respecto a la mayoría de

las historias que recopiló para su estudio sobre *storytelling* en las organizaciones, sus miembros fueron o indiferentes a las narrativas oficiales, o buscaron su subversión.

En base a esta experiencia, podríamos especular que si este tipo de reacción de escepticismo ocurre en el ámbito de las audiencias internas, formadas por los empleados de las organizaciones, tal reacción podría también ser previsible respecto a las audiencias externas ante la publicidad corporativa y su *storytelling*, algo que será abordado a continuación, cuando nos ocupemos de la deconstrucción del discurso corporativo por personas ajenas a la organización, y, en el caso de Bankia, más específicamente por los usuarios de Internet.

### **3.2.1.3. Dominio de la retórica en el discurso organizacional**

Sillence (2006) comenta que la perspectiva de los recursos y capacidades (Barney, 1991) postula que la ventaja competitiva de una firma se origina en el hecho de que sus recursos sean escasos, inimitables, valiosos y no-sustituibles, atributos que, en su visión, son construcciones retóricas, con lo cual las organizaciones deben usar la retórica como un elemento crítico en la influencia de las acciones de la organización y de su supervivencia.

La retórica, como otro dominio del discurso organizacional, está orientada a la comunicación formal, a los mensajes y discursos públicos, tales como las presentaciones de un consejero delegado a la prensa, las campañas de relaciones públicas y de publicidad, etc. (Cheney, Christensen, Conrad y Lair, 2004, p. 81). En este sentido, los autores identifican como una de las preocupaciones de la retórica organizacional las situaciones donde la credibilidad del *ethos* de la fuente de la comunicación es problemática, como las empresas que se encuentran en el centro de polémicas, tales como las empresas de energía, cuya legitimidad es frecuentemente cuestionada (Du y Vieira Jr., 2012), o según nuestro estudio, podría ser el caso de los bancos y cajas de ahorro españoles en el periodo histórico analizado.

Es importante tener en cuenta que las organizaciones actúan retóricamente “en un segundo nivel de la estrategia”, una manera calculada que objetiva dar forma a las propias condiciones de la creación de la estrategia (Cheney et al., 2004, p. 88), es decir, influir en la realidad objetiva no solamente reaccionando a los temas sensibles (*issues*) de su entorno, pero también iniciando tendencias y cambios. Estos objetivos son frecuentemente puestos en marcha a partir de campañas de publicidad y relaciones públicas para persuadir al mercado a dar a las organizaciones lo que ellas necesitan para su supervivencia y desarrollo. En este

sentido, Suddaby y Greenwood (2005) consideran que la retórica organizacional tiene un papel importante como un instrumento de legitimación a través del discurso, con el objetivo de dar forma e influenciar las creencias y nociones generales que tiene la sociedad sobre un tema de interés de la organización, y con ello, plasmar la realidad.

Las campañas publicitarias, en este sentido, se configuran, a veces, en una "auto-comunicación" (Lotman, 1990, citado por Cheney et al., op. cit. p. 85), y producen meta-mensajes que ayudan a las organizaciones a confirmarse a sí mismas tanto para las audiencias internas como externas. Eso lleva a las organizaciones, en muchos casos, a creer más en sí mismas que a generar credibilidad en las audiencias externas, resultando en una baja eficiencia de sus esfuerzos de persuasión. Los autores ejemplifican, con lo ocurrido con la industria de asbesto (o amianto) en los EEUU, que a través de los esfuerzos por convencer al público de la seguridad de sus productos, acabó, ella misma, la industria, por convencerse que los asbestos eran seguros, resultando en una gestión inadecuada de un hecho que era ampliamente conocido, e intensificando, como consecuencia, la situación crítica de su reputación.

La retórica actúa sobre la sensibilidad de la audiencia usando argumentos basados en las emociones ("pathos"), la lógica ("logos") o en los atributos éticos del emisor ("ethos") (Aristóteles, trad. 1990). La retórica usa, muchas veces, historias basadas en el sentido común para establecer una identificación con la audiencia, algo que Marchand (1998) reconoce en las acciones de relaciones públicas, al observar que el objetivo principal de las organizaciones a través de la retórica de sus acciones de relaciones públicas, ya desde principios del siglo XX, era el de crear una "personalidad campechana" para estas organizaciones, de manera que no fuesen vistas como masivas, distantes o frías.

Observamos precisamente el mismo abordaje retórico en el caso de la campaña de salida a bolsa de Bankia, en la cual la empresa buscó transformar al "banquero", habitualmente construido socialmente como un sujeto frío y calculador, en un sujeto corriente, por obra del recurso retórico de la polisemia, con el cambio de la "q" por la "k". Naturalmente, también se pretendía un cambio semántico a partir de este juego con las letras y las connotaciones, creando, simbólicamente, "el banquero de la nueva banca": una persona próxima, "real", "humana", como la pediatra del anuncio. No por casualidad, estos atributos coincidían con los atributos planteados para la imagen de la marca (y citados en la nota de prensa de creación de la marca y el vídeo-Anexo 2). Esta retórica de doble sentido buscó, así,

a través de la manipulación de los códigos semánticos, subvertir las expectativas de una ideología vigente (banquero = capitalismo salvaje, creador de la crisis económica), dentro de lo que Umberto Eco llama, al comentar las interacciones entre retórica e ideología y enfocar en la manipulación del código como sistemas de expectativas, “un redimensionamiento de las expectativas ideológicas” (Eco, 1976, p.87).

La retórica de la publicidad de Bankia, usó el apelo al logos Aristotélico a través de un silogismo:

-Los banqueros son ricos

-Invertir en la compra de acciones de Bankia le hará a Ud. una persona rica.

-luego,

-Ud. será un banquero.

Además de estos elementos ideológicos y retóricos del discurso de Bankia, es importante notar que, como se ha citado anteriormente, las técnicas de comunicación integrada de marketing (Schultz, 1993) buscan aumentar el impacto de los tropos que conforman esta retórica, con la empresa hablando a una sola voz (univocidad), en todos los puntos de contacto que tienen con sus audiencias. Claramente, esta fue una característica de la campaña de salida a bolsa de Bankia, con un despliegue de acciones que iban desde la marquesina de autobuses a los anuncios publicitarios en los horarios nobles de la televisión, todos usando el tema “Bankero”.

Si la retórica organizacional puede confiar en la comunicación corporativa como instrumento para entregar sus mensajes al mercado para potencializar sus efectos, por otra parte, hay también una relación importante entre la retórica y la identidad organizacional. La identidad organizacional, concepto abordado en el capítulo anterior, es definida por Conrad (2011) como las percepciones que la organización tiene sobre sus valores centrales, su carácter, y norlean las acciones de creación de imagen y reputación que ayuda a plasmar una referencia (*frame*) para que los grupos de interés puedan dotar de sentido a la organización. Una identidad organizacional genera expectativas (de cara a sus empleados y también de cara a audiencias externas) y si la organización se comporta de una manera que contrasta significativamente con estas expectativas, la credibilidad sale dañada, lo que puede generar una crisis de identidad, definida como las situaciones en que eventos externos o acciones

organizacionales amenazan con dañar, o de alguna manera alterar, una identidad organizacional (op. cit. p.169)

El riesgo de este tipo de crisis aumenta porque los mensajes organizacionales diseminados por los medios de comunicación de masas —y que tienen como base esta identidad— no están bajo absoluto control de la organización, al contrario, son recibidos e interpretados por múltiples audiencias y el control del mensaje se diluye a medida que estos mensajes son compartidos, sobre todo, en los últimos años, a través de los medios sociales de Internet. De manera que la retórica organizacional, y por ende, la identidad, puede ser cada vez más desafiada por las audiencias externas, dentro del ambiente de múltiples tensiones existentes entre las grandes organizaciones y sus grupos de interés, con éstos, los *stakeholders*, transformándose, según Cremades (2007) en “powerholders” por cuenta de su acceso a los medios digitales de comunicación, que crea un nuevo tipo de interacción con el discurso corporativo.

En resumen, aunque la retórica organizacional busque mantener la credibilidad y univocidad de la organización y legitimizar sus acciones (Conrad, 2011, p. 170), ella también crea problemas para estas organizaciones, cuando no existe alineamiento entre la identidad y las percepciones de las audiencias externas en función de las imágenes proyectadas (Hatch y Schultz, 2008, p. 51). Los documentos que expresan la “visión y misión” de una organización, por ejemplo, y, últimamente, los discursos organizacionales que se basan en conjuntos de creencias expuestas como "manifiestos de la marca" (Grant, 2006) explicitan, a veces, compromisos difíciles de cumplir. Al intentar, con estos documentos, crear marcas basadas en un “ideal” (Stengel, 2011), con el objetivo de hacerlas icónicas (Holt, 2003), profundamente enraizadas en la cultura de su tiempo, los manifiestos de la marca intentan contribuir a dejar atrás el paradigma de la imagen, en beneficio de la innovación, como descrito en la Tabla 1 (Grant, 2006, p.4).

Imagen de marca	vs.	Innovación de marca
Foco en el mensaje		Vinculación
Estática		Dinámica
Crea promesas		Entrega promesas
<i>Look and feel</i> (aparencia)		Experiencia
Fantasia		Cultura
Publicidad		Autenticidad
Audiencia		Comunidade
Consistencia		Coherencia
Imagen		Moneda (en el sentido de algo que circula, y que está bajo control de las personas, no de la empresa)
Pasiva		Interactiva

Figura 14. Los nuevos paradigmas de la marca. Fuente: Grant (2006).

Sin embargo, como se ha observado anteriormente, el problema es que este tipo de discurso centrado en declaraciones (o manifiestos) muy contundentes es potencialmente arriesgado, como en el caso del lanzamiento de Bankia, en el cual la empresa se posicionó en términos retóricos claramente como un banco diferente e innovador —"el primer banco de la nueva banca", según su eslogan— pero al buscar influir en la construcción de la realidad percibida, estos discursos corporativos crean expectativas elevadas desde un punto de vista ético, que, cuando no se cumplen, pueden resultar en una crisis de reputación (Pereira, Costa, Murad y Ambrósio, 2009, p. 309).

#### **3.2.1.4. Dominio de los tropos en el discurso organizacional**

Finalmente, son los tropos el último de los dominios del discurso organizacional comentados por Grant et al. (2004), sobre todos aquellos tropos considerados los “cuatro clásicos”: la metáfora, la sinécdoque, la metonimia y la ironía. Según Oswick, Putnam y Keenoy (2004), los tropos son elementos prevalentes de cualquier forma de texto y así son una parte inevitable de la vida organizacional.

Claramente, en el caso de Bankia, los tropos hicieron parte de su discurso organizacional cuando la empresa dijo en sus anuncios publicitarios “Hazte banquero a partir de mil euros”. Bankia quería hacer creer a los eventuales compradores de sus acciones que la posibilidad de enriquecerse (o por lo menos de ganar dinero a través de la cotización positiva de las acciones de la empresa) estaba al alcance de cualquiera que se dispusiese a invertir en la empresa. Una metáfora en que el término imaginario (“ser una persona rica”) se omitía, pero la idea se transmitía de manera bastante clara, como es habitual en la publicidad de salida a bolsa de otras empresas, que buscan usar la metáfora del “dueño de la empresa” para convencer a los accionistas de que compren parte de ella.

### 3.2.2. EL ROL DE LA ESTRATEGIA DE MENSAJES EN LA CREACIÓN DE LA Y LEGITIMIDAD

Podemos observar la construcción de los discursos corporativos a través de la estrategia de mensajes de una organización, que se desarrolla dentro de un esfuerzo intencional conocido como gestión de impresiones. La gestión de impresiones tiene antecedentes en Goffman (1959) y su perspectiva dramaturgica de las interacciones sociales, considerando a las personas como “actores” que actúan en “performances” para “audiencias” (Gardner y Martinko, 1988). La gestión de impresiones puede ser definida como el proceso por el cual individuos intentan controlar las impresiones que otros se forman sobre ellos (Leary y Kowalski, 1990) y las investigaciones realizadas en este campo indican que las organizaciones pueden usar la gestión de impresiones para mantener el apoyo de las audiencias externas e internas que son relevantes para su efectividad y supervivencia, como clientes, empleados y accionistas (Pfeffer y Salancik, 1978).

Según Elsbach, Sutton y Principe (1998), las organizaciones realizan la gestión de impresiones de distintas maneras, como por ejemplo los informes anuales de actividades, la publicidad, incluso el propio diseño de sus oficinas, todo con el objetivo de promocionar imágenes corporativas, al que añaden las páginas web de las empresas Spear y Roper (2013) en su investigación sobre historias corporativas entre 100 empresas británicas que componen el índice FTSE 100 Index y 100 instituciones filantrópicas (2013), considerando que las percepciones de una marca también pueden ser desarrolladas *online* (Simmons, 2007).

En este sentido, la comunicación corporativa, a través de la orquestación de sus actividades (Riel, 1997), colabora para la creación de las impresiones de una organización y,

como se ha citado anteriormente, usa cuatro prácticas principales (la aplicación de los sistemas de identidad visual, el uso de las técnicas de la comunicación integrada de marketing, la actuación a través de equipos de coordinación y la adopción de un sistema centralizado de planificación) como “herramientas de expresión” (Schultz, Hatch y Larsen, 2000). La importancia de estas herramientas en su conjunto está en poder expresar la identidad corporativa de manera consistente, un tema que se refiere a una noción central o una idea distintiva sobre la organización, y cómo esta idea se puede representar y comunicar a una variedad de audiencias (Ollins, 1978; Fombrum, 1996) y con ello Schultz, Hatch y Larsen (2000) argumentan que las organizaciones buscan hacer “afirmaciones sobre la identidad” que expresan lo que ellas perciben y creen sobre sí mismas (*sensemaking*) para crear las impresiones deseadas en sus audiencias.

No es deseable que haya brechas entre la imagen y la identidad, por eso es importante el alineamiento entre las funciones que intervienen en la expresión de la identidad (sobre todo las áreas de Recursos Humanos y las áreas de Comunicación Corporativa y Publicidad), para evitar lo que Hatch y Schultz (2008) definen como “la mentalidad de silo”, y de esta manera se pueda lograr que la imagen sea coherente con la identidad. En este sentido, aunque exista una clara relación entre identidad e imagen, ya abordada en el capítulo anterior, esta relación no ocurre a parte de factores ambientales. Al criticar el modelo desarrollado por Birkigt y Stadler (1988) que demuestra la influencia del compuesto de identidad (formado por los comportamientos de la organización, sus símbolos y la comunicación a través de los mensajes verbales) sobre la imagen corporativa, Van Riel y Fombrum (2007, p. 69) observan que esta correspondencia es también influenciada por el contexto en que actúa la organización, y que la imagen no es un fin en sí mismo, sino un medio para obtener legitimidad y más efectividad para la organización.

Para que se cree la legitimidad y efectividad deseadas para la organización, como consecuencia de las acciones de comunicación corporativa, se hace necesario el desarrollo e implementación de una estrategia de comunicación, que, según Steyn (2003), ocurre a través de seis pasos: 1) el análisis del ambiente interno y externo de la empresa; 2) la identificación de los públicos relevantes para la empresa; 3) la identificación de temas estratégicos que necesiten la actuación de la comunicación (la autora ejemplifica con hechos como adquisiciones y fusiones de empresas, pero adaptándolo al contexto de la presente investigación, podría ser la oferta pública de acciones de Bankia); 4) la valoración de la implicación de los temas estratégicos en los públicos relevantes, sus posibles impactos en

estos públicos; 5) la formulación de las decisiones que ayudarán a resolver/superar los problemas identificados; 6) la definición de un plan estructurado de acciones.

Cornelissen (2014) considera que una estrategia de comunicación comprende la formulación de la posición deseada de la organización en términos de cómo ésta quiere ser percibida por los diferentes *stakeholders*, y para eso es crucial la definición de una estrategia de mensajes, que es el propio contenido de la comunicación corporativa. Para el autor, los mensajes pueden ser de distintos estilos, con una orientación funcional, simbólica o genérica. En el primer caso, la organización busca demostrar la superioridad de sus productos o logros usando sus capacidades, recursos, tecnologías, etc. Los mensajes de rasgo simbólico son aquellos que generan asociaciones de tipo emocional, hablando más a los sentimientos de las personas. En este caso, la organización busca crear asociaciones de carácter psicosocial, en lugar de diferenciarse desde un punto de vista funcional/físico. Las asociaciones simbólicas tienen un estilo “transformacional”, porque hay una relación con las experiencias y sentidos compartidos de los *stakeholders*, que son asociados de manera arbitraria a través de la comunicación corporativa a una determinada organización. En este caso, en lugar de informar, la organización busca transformar, en la medida en que busca apropiarse de símbolos particulares disponibles en la cultura de la sociedad en que actúa para crear su imagen. Finalmente, una organización puede emplear un estilo de mensajes del tipo genérico, que puede ser usado por cualquiera de las empresas de su sector, pero que ella usa para acentuar el dominio técnico o de mercado que posee. La relación entre la intención estratégica de la organización (sus objetivos de reputación) y los estilos de mensaje, se da a través de la elección de los mensajes temáticos (Figura 15).



Figura 15. Pasos en la formulación del contenido de la estrategia de comunicación. Fuente: Cornelissen (2014)

La difusión de los mensajes creados a través del área de comunicación corporativa afecta a su reputación, ya que la reputación puede ser creada a través de realidades sociales formadas narrativamente (Deetz, 1986). Bajo esta perspectiva, la reputación es un constructo narrativo y comunicativo, una “colección de historias sobre una organización” (Smythe, Dorward y Reback, 1992, p. 19, citado por Aula, 2010). Aula considera que una organización, a través de su comunicación, puede participar en crear realidades asociadas a ella, y, en este sentido, coincide con Schultz, Hatch y Larsen (2001), al considerar que uno de los propósitos principales de la función de la comunicación de una organización es "tomar una posición" o representar un punto de vista en términos de significado en los entornos de la organización. Fundamental para instrumentalizar la expresión de estos mensajes como puntos de vista corporativos es la elección de lo que Van Riel y Fombrum (2007) definen como “plataformas de reputación”.

Como autores que según Grunig (2009) pueden ser asociados al paradigma de la gestión estratégica de la comunicación corporativa, Van Riel y Fombrum integran el concepto de la identidad corporativa con la importancia de las expresiones emanadas de la organización a través del concepto de plataforma de reputación. Los autores consideran que la identidad corporativa es una colección de atributos que los miembros de una organización usan para describirla, y forma la base ideológica de la plataforma de reputación, que se define como la posición central que una empresa adopta para presentarse interna y externamente a sus observadores, una elección estratégica por lo tanto (Van Riel y Fombrum, p. 136). Las plataformas de reputación generan historias que la organización escoge para identificarse con sus públicos y transmitir sus mensajes dentro de una estructura temática que tiene en consideración la alineación entre la historia de la organización, su identidad, la estrategia empresarial y la reputación. Siguiendo la misma estructura lógica de Cornelissen para agruparlas según sus características formales, las plataformas de reputación pueden organizarse en tres tipos de temas, aún según Van Riel y Fombrum:

- Temas relacionados con la actividad: por ejemplo, la empresa de subastas electrónicas E-Bay refuerza a través de su comunicación su liderazgo en este campo;
- Temas relacionados con los beneficios: los autores ejemplifican aquí con los efectos que una empresa genera en sus clientes, como “Disney te hace feliz”, o K-Mart ofrece “precios siempre bajos”;

- Temas relacionados con las emociones: es cuando la empresa se centra en un aspecto en particular para que la asocien simbólicamente a él y fomentar el apoyo de sus clientes, como Volvo y su imagen de seguridad, o Amazon y su “servicio personalizado”, o Coca-Cola con el tema “la felicidad”.

Como uno de los autores referentes acerca del rol estratégico de las historias en la comunicación corporativa, Van Riel considera que los *stakeholders* serán más “receptivos a los mensajes corporativos si los contenidos de los mensajes organizacionales son coherentes y atractivos (contribuyendo a la ventaja personal de los *stakeholders* y sobre todo no molestándoles)” (Riel, 2000). Además, el uso de las técnicas de comunicación integrada de marketing contribuye a evitar mensajes contradictorios con los objetivos estratégicos de la marca (Nowak y Phelps, 1994). Todo eso es necesario porque vivimos, según Ollins (2000), en un mundo en que las marcas están cada vez más distantes de la dimensión de producto/servicio y pasan a asociarse a un estilo de vida, una emoción en particular, o un país (como es el caso de Coca-Cola, muchas veces considerada un símbolo de los EEUU). En este sentido, el afán de las empresa de apropiarse de palabras e imágenes en las mentes de los *stakeholders* hace que una “historia corporativa”, como una narrativa amplia sobre la organización y sus orígenes (Larsen, 2001) tenga un rol central, estratégico, en los planes de comunicación corporativa.

La noción de plataforma corporativa podría tener como antecedente, en nuestra opinión, el concepto de posicionamiento, desarrollado en un artículo original del profesional del marketing Jack Trout (1969). En un breve, pero muy influyente artículo en el campo del marketing, desarrollado después por Ries y Trout (1981) y por Trout y Rivkin (1996), se postula que en el contexto de la hipercomunicación y el constante bombardeo de mensajes publicitarios, las empresas deben crear una manera de comunicar su propuesta de valor (y esta manera se llama técnica del “posicionamiento”) como un sistema organizado para encontrar una ventana en la mente. Esto se basa en la idea de que la comunicación solo puede darse en el momento justo y bajo las circunstancias correctas y significa que la empresa debe identificar, mediante investigaciones de mercado, la posición relativa de su marca dentro de la mente del consumidor (las asociaciones mentales que el consumidor hace de una marca, la comparación que hace con la competencia, etc.) y desarrollar la oferta de su producto o servicio y una comunicación (usualmente a través de mensajes publicitarios) de manera distintiva y relevante desde la perspectiva del consumidor. El objetivo de marketing y las

comunicaciones de marketing por lo tanto es el de reforzar, y no ir al encuentro, de estas asociaciones para poder, finalmente, apropiarse en este contexto cognitivo, de este “rincón de la mente” y facilitar entonces las relaciones de consumo.

El concepto de posicionamiento está influenciado por las ideas de Miller (1956), los límites al procesamiento de la información y la importancia de dividir los mensajes a través de “paquetes” (“chunks”, en el original) para que los mensajes puedan ser mejor retenidos en la mente. Se nota también que hay ecos de la idea de USP (*unique selling proposition*) (Reeves, 1961), concepto muy popular en las agencias de publicidad inmediatamente antes de la formulación del concepto de posicionamiento. “La base de la USP es que el receptor tiende a recordar una sola cosa del anuncio: un argumento o un solo concepto. La técnica consiste en presentar una única proposición de venta que sea efectivamente importante para el cliente” (Vilarnovo, 2005).

Pero, regresando al concepto de plataforma de reputación, la calidad de una plataforma de reputación debe ser puesta a prueba a través de las respuestas a estos tres criterios básicos:

- ¿Es la plataforma de reputación relevante? Es decir, ¿la plataforma toca en la fibra de los intereses prácticos de los *stakeholders*?
- ¿Es la plataforma de reputación realista? ¿La plataforma de reputación y sus mensajes son coherentes con la identidad de la organización? ¿La posición que busca ocupar la organización es factible con su reputación?
- ¿Es la plataforma de reputación atrayente? ¿La presentación de la plataforma de reputación se hace mediante una comunicación que puede inspirar, emocionar, o cautivar a la audiencia?

Van Riel comenta que se debe cuidar para evitar la fragmentación de los mensajes corporativos y por lo tanto es vital “orquestrar los contenidos de comunicación”. Eso es posible a partir de la definición de lo que el autor denomina los “Puntos de Partida Común” (PPC). Los PPC son valores centrales que funcionan como base para realizar cualquier tipo de comunicación que se lleva a cabo por una organización (Van Riel, 2000, p. 163), y el autor ejemplifica que estos valores pueden ser calificativos del tipo “innovación”, “calidad”, “actor global”, “humano”, etc. A partir de ahí es posible desarrollar e implementar una “historia corporativa sostenible”, conectando estas palabras-concepto en una historia que puede ser

percibida como originada tanto desde las audiencias externas como internas. Van Riel cita seis pasos para crear este tipo de historia, empezando justamente por el posicionamiento (pero Van Riel no hace alusión a Trout y Ries, y sí al uso que hace del término Michael Porter (1980), el profesor de Harvard experto en el campo de la estrategia, pues, en este caso, el posicionamiento es entendido como un proceso más amplio, en el cual los gestores de la empresa intentan encontrar el correcto encaje entre los deseos que tiene la organización y la posibilidad, externa a la organización, de realizar estos deseos). Los seis pasos se presentan en la Figura 16.

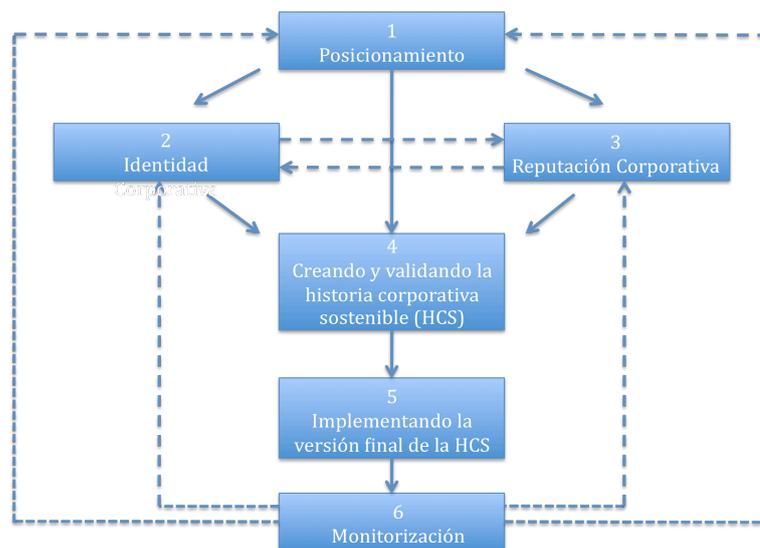


Figura 16. Los pasos para crear, implementar y monitorizar una historia corporativa sostenible. Fuente: Van Riel (2000)

A partir de la definición del posicionamiento, que debe tener en cuenta a todos los *stakeholders* de la empresa, el paso siguiente es el análisis de la identidad corporativa actual y futura. Internamente, la empresa necesita llegar a un acuerdo sobre los contenidos que quiere expresar acerca del “porqué, el qué, y el cómo” de una organización como un todo (Riel, 1997). El tercer paso se refiere al análisis de la reputación y las tendencias de la opinión pública y cómo estos elementos pueden afectar a la construcción de la historia. El paso cuatro, tras la obtención de los datos internos y externos, permitirá a un consultor, según Van Riel, preparar el primer borrador de una historia corporativa. Deberá escribir la promesa principal de la empresa, basada en la interpretación de los datos obtenidos en las etapas anteriores. Se deben definir además las “pruebas” en las cuales esta promesa se apoya (aspectos objetivos de la realidad que permiten generar credibilidad a las declaraciones de comunicación), y

finalmente, el “tono de voz”, que se debe aplicar para crear una historia atrayente. Los pasos cinco y seis se refieren la ejecución y seguimiento de la difusión de la historia, en un proceso que se retroalimenta según el feedback de los *stakeholders* a esta historia.

Según Gioia, Hamilton y Patvardhan (2014), mucho de lo que trata una plataforma de reputación podría formar parte del objetivo que tiene una organización de crear proyecciones de su interés, dentro de la estrategia de gestión de las impresiones (Gardner y Martinko, 1988), y con ello lo que buscan es simplemente transmitir imágenes socialmente deseables que presentan el lado bueno de la organización, mientras distraen a los *stakeholders* de otros aspectos menos convenientes, lo que conduciría al fin y al cabo, al engaño. Sin entrar en esta valoración, no obstante, hay un razonable cuerpo teórico que respalda a las empresas y sus estrategias de mensajes en forma de historias. Larsen (2000) define una historia corporativa como una narrativa comprensiva acerca de toda la organización, sus orígenes, su visión y su misión, formulada de manera emocional, y destaca que “apropiarse” de palabras e imágenes en la mente de los *stakeholders* representa un nuevo tipo de capital, diferente del tradicional capital físico o valor de mercado de una organización. La Figura 17 expresa el enlace entre la posición estratégica de la empresa y sus acciones, y deja claro que la esencia de la historia corporativa se encuentra en su intersección, pues obviamente, la historia corporativa necesita ser creíble.

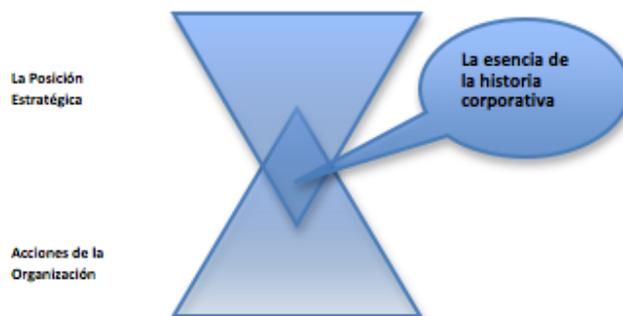


Figura 17. La historia corporativa en la intersección de la posición estratégica y las acciones de la empresa. Fuente: Larsen (2000).

Las narrativas ayudan a las personas a interpretar el mundo a su alrededor y darles sentido, incluyendo el sentido para las marcas, afirma Escalas (2004), que añade que los

profesionales de marketing de las empresas pueden ser capaces de influenciar el grado de conexión con las marcas como consecuencia de sus características (de las marcas), el posicionamiento, la imagen y la publicidad, lo que también influye en las narrativas que los consumidores hacen sobre las marcas, a través de la divulgación de mensajes entre ellos (comunicación boca en boca). Escalas observa además que el proceso narrativo posibilita la creación de sentido en razón de la estructura de las narrativas (comienzo-desarrollo-fin): “el modo narrativo del pensamiento no necesita que el individuo forme elaboradas y complejas novelas”, y ejemplifica con las campañas publicitarias de la marca Marlboro y el uso del mito del vaquero norteamericano como manera de vincularse al público masculino (la marca, originalmente, estaba enfocada a las mujeres). Con base en la teoría de la imagen (cf. Boulding, 1956; Miller, Galanter y Pribram, 1960), las empresas se benefician con el uso de las historias porque crean imágenes en la mente de las personas (representaciones de información que organizan los valores y el conocimiento de una persona y orienta su comportamiento) (Nelson, 2004).

Woodside, Sood y Miller (2008) también son autores que destacan la importancia de las historias para la comunicación corporativa, pues las historias suelen presentar, acciones, actitudes, problemas, personajes, sitios, etc. que causan empatía en la audiencia. Según Woodside, Sood y Miller, la estructura de la comunicación boca en boca es un importante indicativo si un mensaje corporativo es una historia y ponen como ejemplo el hecho de que muchos consumidores comparten su experiencia del consumo de productos y servicios a través de blogs (bitácoras electrónicas publicadas en Internet). Argumentan los autores que entre las razones que explican este comportamiento se encuentra el rol del *storytelling* como algo inherentemente placentero para los autores (de la historia), permitiéndoles al mismo tiempo ser protagonistas y audiencia, además de posibilitar la expresión de su rabia o reportar su satisfacción con eventos y consecuencias (de la experiencia de consumo), en este sentido coinciden con Escalas, que considera que las conexiones de las marcas con los públicos-objetivo se intensifican cuando la empresa proporciona un tema de conversación entre los consumidores y las marcas y entre los consumidores mismos, pues, en general, las personas crean historias para organizar sus experiencias, ordenarlas, explicar eventos inusuales, y hacer evaluaciones (Bruner, 1986, 1999, citado por Escalas, 2004).

La estructura de una historia está compuesta por dos elementos básicos: la dimensión temporal (una cronología) y la relación entre los elementos de la historia (lo que crea una relación de causalidad entre estos elementos) (Delgadillo y Escalas, 2004). Cuando una

información es procesada como una historia, los consumidores intentan conciliar esta información con las historias ya existentes en la memoria, usualmente relacionándolas con su propia auto-identidad, comenta Escalas (2004) en base a los estudios de Polkinghorne (1991) y Shanke y Abelson (1995), una vez que “el *self* está presente en todos los momentos de la vida de una persona.”

La publicidad tradicionalmente usa el poder de las narrativas porque muchos de los anuncios televisivos cuentan pequeñas historias empaquetadas en 30 o 60 segundos de duración, y los anuncios que cuentan historias son capaces de involucrar, entretener y dar sentido además de estimular el pensamiento narrativo en el receptor de la historia, que pasa a centrar su atención en los elementos de la historia en lugar de analizar y criticar el anuncio (Escala, 1998, 2004). Los anuncios que usan el recurso de las narrativas pueden ser de distintos tipos, como el “dramático” (Deighton, Romer y McQueen, 1989), que se basa en una trama con uno o más personajes y una resolución; puede ser también de tipo *slice of life*, que en la jerga publicitaria anglosajona identifica los anuncios que utilizan una pequeña situación cotidiana como transfondo de un argumento persuasivo relacionado con el producto. Todas estas narrativas usan, por lo general, estímulos emocionales enfocados en crear asociaciones con los aspectos psicológicos de las necesidades de los consumidores, mientras los estímulos racionales de la persuasión son enfocados a necesidades prácticas y funcionales de las necesidades del consumidor (Bové & Arens, 1992). Las emociones son un elemento considerado central en las decisiones de consumo y bien documentado en la literatura del comportamiento del consumidor y las neurociencias (Damasio, 1995), e incluso observados por técnicas como la resonancia magnética, que permiten la observación de las reacciones del cerebro frente a estímulos de consumo (Murray, 2013).

Según estos criterios, los anuncios de la campaña de salida a bolsa de Bankia siguen el modelo *storytelling* porque cuentan una breve historia en la que un profesional (el ingeniero, la pediatra o el peluquero), tiene la posibilidad de convertirse en banquero al aceptar la invitación de la empresa (“Hazte banquero a partir de mil euros. Participa en la oferta pública de Bankia. Una oportunidad única de formar parte de una entidad financiera líder”).

Hay un comienzo, con la puesta en escena del profesional en su ambiente de trabajo; un desarrollo en que se presenta la situación (“María es pediatra, trabaja muchas horas pero no le importa, porque siempre quiso serlo. Pero hoy María ha tomado una decisión

importante...”), lo que conlleva una resolución (“... y no, no es dejar de ser pediatra. Es... ser Banquera.”).

En esta breve trama, se presenta una historia de cambio de vida a partir de la oportunidad de la inversión, un cambio de vida positivo, considerando la posibilidad de un incremento de la cotización de las acciones, naturalmente. Todos los anuncios concluyen con el mismo llamamiento a la acción: “Juntos, haremos la nueva banca”, con la presencia del eslogan “Bankia. El primer banco de la nueva banca”, quedando evidente que la plataforma de reputación de la empresa fue ésta, la de posicionarse como el “primer banco de la nueva banca”. Por cierto, Ries y Trout (1981), padres de concepto del posicionamiento, postulan que la primera regla del posicionamiento es justamente ocupar la primera posición en la mente de las personas y argumentan con diversos ejemplos empíricos, en los cuales las personas tienden a acordarse de la persona o empresa que ocupa la posición número uno, pero con mucha dificultad la número dos (por ejemplo, es mucho más fácil que las personas recuerden quien fue el primer hombre que pisó la Luna, que el segundo). Consecuentemente, es fundamental, dentro de una estrategia de comunicación que siga esta orientación teórica, ocupar, cognitivamente, este espacio del “primero”, pues aumenta no solo la memorabilidad del mensaje, sino que también crea asociaciones de liderazgo con la propia categoría (en este caso, la banca), lo que crea barreras de entrada para la competencia.

Además, la plataforma de reputación de Bankia creó una narrativa basada en los conceptos de “renovación” y “nuevos tiempos” (recordemos que en las explicaciones sobre la marca la empresa informaba que “Bankia permite centrar toda la atención sobre el nombre y sus propiedades asociadas: modernidad, agilidad, innovación, integración o liderazgo, entre otros.”). Con ello, a través de esta estrategia de mensajes, muy bien organizada dentro de la integración y coordinación de las acciones de comunicación en distintos medios (electrónicos, impresos, etc.), la empresa aspiró a alcanzar dos resultados fundamentales en aquel momento: en primer lugar, encontrar un espacio que la legitimara en un contexto claramente desfavorable para el sector financiero español, y en segundo lugar, conquistar inversores (personas físicas o jurídicas) para su oferta pública de acciones.

La relevancia de las historias en la estrategia corporativa puede ser explicada por la capacidad que tienen las imágenes de crear realidades, y desplazar la substancia (Gioia, Hamilton y Patvardhan, 2014). Estos autores llegan a la conclusión de que la identidad es una construcción social y posiblemente una forma especial de imagen, lo que hace en la práctica,

a la imagen el concepto más esencial (i.e. sustantivo) en los dominios sociales y organizacionales con un poder de transformación que afecta al final, a la substancia (la realidad), todo eso en línea con Alvesson (1990), cuando comenta que, al final, las organizaciones son “construcciones retóricas” con el objetivo de crear impresiones en las mentes de las personas. Posiblemente, la lectura posmodernista acerca del fenómeno de la creación de los mensajes corporativos nos lleva a la conclusión de que todo redundará en imagen, o, más dramáticamente, en ilusión (Gioia, Schultz y Corely, 2000), porque las organizaciones están en constante proceso de adaptación al medio (“inestabilidad adaptativa”), lo que las lleva a cambiar su posicionamiento de mercado, como fue el caso de IBM por ejemplo, que de una compañía enfocada a los ordenadores centrales, cambió su identidad a una empresa que actúa en distintos campos de la tecnología (ibid., p. 75).

La comunicación corporativa, en este sentido, es un instrumento que facilita las relaciones y los intercambios simbólicos con el entorno, a través de la construcción de historias corporativas que implementan estos cambios de identidad organizacional. Bajo la perspectiva de los recursos y capacidades (Barney, 1991; Kay, 1995), citada en el capítulo anterior, las acciones de comunicación corporativa influyen en la percepción de los *stakeholders* y afectan, consecuentemente a la construcción de las marcas corporativas y la reputación como palancas de la organización para explorar oportunidades y mitigar amenazas (Argenti y Druckemiller, 2004); la comunicación, por tanto, puede contribuir a la creación de una ventaja competitiva sostenible, considerando su efecto en los recursos intangibles, como las marcas y la reputación (Omar, Williams y Lingelbach, 2009). Para Van Riel y Fombrum (2007) la comunicación está en el corazón del desempeño organizacional pues el éxito de los esfuerzos de una organización para adquirir recursos e influenciar en su contexto de actuación depende de la capacidad de una empresa de comunicarse bien y profesionalmente con sus *resources-holders* (algo así como los dueños de los recursos que necesita la empresa, en una traducción literal).

La comunicación de Bankia jugó un rol fundamental para lograr que empresas y ciudadanos hiciesen una apuesta por el futuro de la organización a través de la adquisición de sus acciones. Además de llevar al conocimiento de la sociedad la realización de la oferta pública de acciones, la campaña de salida a bolsa debería ser capaz de crear en la audiencia impresiones de solidez, solvencia y de las buenas intenciones de la organización a la hora de gestionar el dinero invertido, de manera que el resultado neto de la evaluación de los logros

pasados y expectativas de logros futuros —la clásica definición de reputación según Fombrum (1996)— fuera favorable a la organización.

Debemos recordar que la reputación es una evaluación de las capacidades de una organización, que funciona como un *proxy* en el caso de incertidumbre y, de manera general, los *stakeholders* hacen esta evaluación para identificar lo que puede hacer una empresa (sus capacidades y recursos) y lo que una empresa podría hacer (sus objetivos e intenciones) (Mishina y Devers, 2012). La primera evaluación se refiere, básicamente, a la calidad y al desempeño de la organización, lo que permite a los *stakeholders* tener una expectativa favorable (o no) de la empresa sobre sus promesas, mientras que la segunda evaluación se refiere a su carácter, en función de las tendencias de comportamiento de la organización y su estructura de recompensas, que permite a los *stakeholders* esperar no ser explotados o tratados de manera injusta por la organización.

Bankia utilizó la comunicación corporativa como una narrativa de la comunicación de salida a bolsa que se fundamentó en los principios de la comunicación financiera con inversores y proveedores de capital, y que puede ser definida como:

El conjunto de estrategias de comunicación, tanto a través de los media medios como fuera de ellos, que una empresa o institución lleva a cabo para dirigirse, ya sea a un público específico (denominado el sector financiero, compuesto por inversores – reales y potenciales – y por profesionales de las finanzas – analistas financieros, periodistas especializados, agentes intermediarios, etc. -), ya sea a un público inespecífico dispuesto a cotizar voluntariamente con dinero para la provisión de fondos para la organización, se denomina *comunicación financiera*. (Piñuel Raigada, 1997, p. 149, cursiva del autor)

La comunicación financiera con inversores sigue una normativa amparada, sobre todo, desde la Ley 24/1988 de 28 de julio, del Mercado de Valores, y que tiene, como uno de sus objetivos, la protección del accionariado individual, y en la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), entidad que debe ejecutar esta normativa. La CNMV vigila, entre otros aspectos, el cumplimiento de los requisitos de la comunicación con el mercado y uno de los elementos necesarios de esta comunicación, en el caso de oferta pública de acciones, es el Folleto Informativo, documento impreso que el emisor de las acciones deberá poner a disposición de los potenciales suscriptores de manera amplia. El contenido del Folleto Informativo, que es aprobado por la CNMV, tiene que expresar las características de la acción

que se emite, los riesgos, las magnitudes financieras, etc., además de contener información objetiva y fiable, para que el cliente pueda tomar su decisión de invertir o no. Todos estos aspectos se recogen en el artículo 27 de la Ley del Mercado de Valores, artículo 16 del Real Decreto 1310/2005 y Directiva 2003/71. En ellos se cita que los datos económicos/financieros del emisor “deben ser reales, veraces, objetivos y actualizados” (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015).

A pesar de todas las formalidades que caracterizan el proceso de la comunicación financiera y los datos técnicos que la soportan, en el sector bursátil hay un fuerte componente subjetivo que explica porqué:

psicológicamente las anticipaciones colectivas determinan el crédito que se le acuerda o no a una empresa, yendo bastante más allá de la estricta consideración de sus cuentas. Así, hoy en día, una sociedad puede gozar de una buena imagen financiera a pesar de que sus resultados se hayan reducido a la mitad, especialmente en sectores en general gravemente deprimidos, y cuya buena imagen resulta no obstante mantenida por reacciones psicológicas favorables, independientes de criterios objetivos como los de rentabilidad (actual y prevista). (Piñuel Raigada, 1997, p.154)

Reforzando este aspecto, es oportuno observar que los analistas financieros, entrenados para hacer evaluaciones técnicas y racionales sobre las empresas, también se dejan influenciar por formadores de opinión de terceros (expertos, periodistas, otros colegas, etc.), al punto de hacer recomendaciones a raíz de un comportamiento conocido como “efecto manada” (Riel, 2013). Sabemos también que en el dominio de la retórica organizacional con los inversores, los ejecutivos de las empresas (los consejeros delegados, más precisamente), en sus comunicaciones con los accionistas a través de sus cartas intentan crear esquemas de interpretación de la realidad (*frame*), para 1) enmascarar la naturaleza inestable de sus empresas y crear una ilusión de control a través de la atribución del mal desempeño de la empresa a factores externos; y 2) atribuir a su vez el desempeño positivo a factores internos (Smudde y Courtright, 2011). De manera que en la comunicación de salida a bolsa de Bankia los atributos emocionales de su marca también jugaron un rol importante, pues el primer propósito de las marcas es proporcionar al usuario un sentido simbólico que ayude al usuario en el proceso de reconocimiento y de toma de decisión (Herbig y Milewicz, 1995).

### **3.2. EL DEBATE CRÍTICO SOBRE LOS PLANTEAMIENTOS TRADICIONALES ACERCA DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

A lo largo de la revisión de la bibliografía acerca de la comunicación corporativa, reparamos en algunas visiones disonantes acerca de sus paradigmas. Una de ellas se refiere al rol esencial de la comunicación corporativa en la coordinación y “orquestación” de las acciones de comunicación de la organización. Autores muy destacados que hacen estas críticas son, por ejemplo, Christensen y Cheney (2000), que incluso reconociendo que las organizaciones contemporáneas están, de alguna manera, siempre en el negocio de la comunicación, es decir, en la actividad de expresarse deliberadamente en sus entornos, consideran que hay premisas que necesitan de un debate más profundo o una revisión, pues tal vez, según los autores, la disciplina de la comunicación corporativa sufra de “auto-absorción” y “auto-seducción”.

Los autores argumentan que hay un creciente número de organizaciones que intentan explicar su existencia a partir de propósitos que no estén directamente relacionados con los negocios, como la generación de beneficios para los accionistas. Muchas intentan en este sentido hacerse eco de Porras y Collins (1994) y las lecciones que encuentran en las empresas que clasifican como “visionarias”, aquellas que, según estos autores, logran resultados superiores a los de la competencia porque trabajan con principios y propósitos que guían a la organización hacia el éxito (muchas de las veces en base a la visión e inspiración de las ideas de sus fundadores). Esta búsqueda de legitimidad a través de conceptos más elevados que de los directamente relacionados al mundo de los negocios son para Christensen y Cheney, una búsqueda de “legitimidad por palabras” que parece ser una tendencia hegemónica de la disciplina de la comunicación corporativa según estos autores, y como comentado anteriormente, no totalmente nueva, pues Marchand (1989) ya incluía este abordaje dentro del contexto habitual de las Relaciones Públicas. Sería un “discurso moralista” (Dahler-Larsen, 1997, citado por Christensen y Cheney, 2000) a través del cual las organizaciones quieren dar sentido a su existencia en términos de las normas y los valores sociales vigentes, evitando hacerlo en términos que privilegian el corto plazo, y sí a través de grandes propósitos, como la sostenibilidad, la responsabilidad social, el enfoque al cliente, etc.

Otro debate es levantado por Christensen, Firat y Torp (2008), cuando cuestionan el paradigma de la comunicación integrada de marketing, que asume que en muchos casos la

organización crea barreras que impiden la integración de las acciones de comunicación, y parece no considerarla como un recurso para lograr la integración de la comunicación, tomando la organización como un obstáculo a evitar en la implementación de un programa de comunicación. Los autores consideran que, para verdaderamente hablar de integrar la comunicación, una organización necesita “aceptar la diversidad y variedad y equilibrar la sabiduría de sus muchas voces con el esfuerzo de obtener claridad y consistencia en su expresión general. En el mundo complejo de hoy en día, eso implica comprender más el lado del receptor del proceso de la comunicación ”(ibid. p. 212).

En este sentido, los autores critican el rol centralizador del Dircom (director de comunicación) y la premisa de que una organización pueda controlar todos los mensajes que emite en los distintos puntos de contacto de la empresa con sus *stakeholders*, a ejemplo de lo que ocurre en el control del mensaje de una campaña publicitaria. Esta visión es crítica a las ideas, por ejemplo, de Van Riel y Fombrum (2007), que consideran la comunicación corporativa como el marco gerencial que integra diferentes actividades comunicativas, y plasma el mensaje corporativo.

Christensen y al. (2008) sugieren que esta es una filosofía centralizadora que considera el rol de la comunicación como un conducto articulador de la expresividad de la organización y eso crea dificultades en la organización a la hora de hacerla más flexible y dialogar con las complejidades del ambiente, que es volátil (Christensen y Cheney, 2000) y no necesariamente comparte con la organización el mismo interés y motivación que sus responsables de comunicación tienen sobre su propio trabajo.

Christensen y Cheney son particularmente críticos también con la práctica de los gestores de la comunicación y consultoras de definir el sentido de las narrativas corporativas (contenido y forma), codificándolas en los “manuales de identidad visual” o en historias que siguen guiones simbólicos desarrollados por estos expertos, pero que deben ser interpretados por los empleados. Ejemplifican los autores con el caso de la empresa de productos electrónicos de gama alta Bang & Olufsen, que señaló que sus productos pueden ser descritos con los valores de “excelencia, síntesis y poesía”, y aunque estos puedan ser valores atractivos, los autores consideran que es una ironía esperar que una decisión tomada de arriba hacia abajo, de manera centralizada, pueda ser “apropiada” para todos los segmentos de la organización.

Christensen y Cornelissen (2010) también opinan que hay limitaciones en la comunicación corporativa pues generalmente confía en modelos de comunicación lineales. Aunque se escuche a los *stakeholders* a través del “análisis de mercado” o “auditorias de opinión”, estas reflexiones y evaluaciones son para Christensen (1995) tan solo un componente de retroalimentación basado en estímulos originados por la organización (“¿qué opinan sobre los anuncios?”, “¿qué transmite la marca?”, etc.), lo que reforzaría el aspecto de “auto-comunicación” (Lothman, 1990), en el cual lo que busca la firma es establecer y afirmar sus propias auto-imágenes y sus propias culturas, y el mundo “exterior” no es un receptor, sino un espejo.

Finalmente, a efectos de esta investigación, merece la pena mencionar otra observación sobre el ideal conductista observado en los modelos preferentes de comunicación corporativa, muy influenciados por el discurso gerencial. En el ambiente turbulento en que viven las organizaciones, objeto de todo el tipo de cuestionamiento por parte de sus *stakeholders*, las actividades de comunicación y marketing deberían estar más atentas a los cambios institucionales en el mercado, según Christensen (1995). En este sentido, la búsqueda de la alineación de las actividades de comunicación como un todo en base al *branding* corporativo (tema explorado en detalles en el siguiente capítulo), contemplada en los textos de autores como Hatch y Schultz (2008), o Van Riel (2012), tiene como objetivo crear coherencia, integración y consistencia, para evitar que los mensajes de la organización sean mal interpretados y que haya falta de confianza en ella, pero en muchos casos solo contribuyen a amplificar las auto-percepciones de la organización (Christensen y Cornelissen, 2010, p. 15). Los autores consideran que un grado de ambigüedad es no solo necesario, sino recomendable, pues las organizaciones no son un monolito discursivo y el establecimiento claro y contundente de “valores compartidos” puede en verdad impedir a los gestores de la organización establecer acuerdos con algunas audiencias de la corporación, dentro de lo que Einsenberg (1984) define como la “diversidad unificada”, la habilidad de las diferencias en coexistir dentro de la unidad de la organización. Para afrontar lo que considera la rigidez de la comunicación corporativa, Christensen y Cornelissen (ibid. p. 21) proponen la alternativa de la “polifonía” como estrategia para estimular la identificación con los *stakeholders* y reducir las tensiones con las diferentes audiencias, justamente para permitir diferentes interpretaciones de los mensajes corporativos.

En este sentido, la comunicación corporativa y su ambición de crear imágenes consistentes y no ambiguas de la organización es sesgada, enfocada al emisor que “ignora o

por lo menos infravalora las propensiones interpretativas y capacidades del posible receptor” según Christensen y Cornelissen (2010), un aspecto al que volveremos a la hora de analizar la repercusión de la campaña de salida a bolsa de Bankia en las redes sociales. Los consumidores son cada vez más maduros y escépticos en relación a los mensajes corporativos y son capaces de leer entre líneas sus intenciones, frecuentemente interpretando y usando los productos y mensajes corporativos de manera diferente a su propósito original, en algunos casos de manera contraria a los intereses de sus creadores, algo que ocurre por ejemplo, con las comunidades de marca (Muniz y O’Guinn, 2001).

Todo este debate nos parece que ocurre en el contexto de una nueva visión posmodernista de la realidad y sus implicaciones en la práctica de la comunicación corporativa. En el posmodernismo hay una descentralización del sujeto de las narrativas (la empresa, los productos, la marca), que se confunde con el objeto (la audiencia, el consumidor) (Firat, Dholakia y Venkatesh, 1995). El consumidor posmoderno tiene muchas caras, no solo las esperadas por la planificación de comunicación y marketing, y distintos roles, que incluyen el de “comunicador” y “activista”, por ejemplo (Gabriel y Lang, 1995).

Para Cova (1996), una de las principales manifestaciones del posmodernismo es justamente el antitotalitarismo, el rechazo a las imágenes impuestas por el sistema de marketing. En la posmodernidad, el autor alerta del surgimiento de un nuevo tipo de consumidor (de productos y de información), llamado el “customizing consumer”, un consumidor que toma los elementos de la oferta del mercado y crea una experiencia individualizada a partir de esta oferta. “El consumidor posmoderno intenta reestructurar su identidad en función de la lógica totalizadora —la hegemonía— del mercado”, concluye Cova, en línea con Firat y Venkatesh (1995) que consideran que el consumidor posmoderno redefine los roles de producto y consumidor al activamente producir sus propios símbolos y señales de consumo.

En resumen, las conceptualizaciones de marketing son “implacablemente modernistas” para hacer generalizaciones sobre la realidad según Brown (1993) y posiblemente también influyan en los paradigmas y protocolos de la comunicación corporativa, que podrían por lo tanto no ser ya suficientes para explicar el comportamiento de la sociedad posmodernista y, sobre todo de los usuarios de Internet, porque Internet es “un campeón del marketing posmodernista”, una vez que facilita la comunicación no-lineal, con la

oportunidad de la creación de un flujo de comunicación bi-direccional entre las compañías y sus consumidores (Simmons, 2008).

## CAPÍTULO 4: LA MARCA CORPORATIVA Y EL USO DE LA PUBLICIDAD EN LA COMUNICACIÓN DE SALIDA A BOLSA DE BANKIA

Bankia afrontó un desafío desde el punto de vista de la comunicación de la marca, pues era una empresa nueva y la reputación es la estimación de la consistencia a lo largo del tiempo de un atributo de una entidad (Herbig y Milewicz, 1995). Para que Bankia pudiera usar la reputación como una referencia persuasivamente potente para conquistar la confianza del mercado bursátil, la empresa se posicionó como una entidad que “ya nacía líder”, es decir, en la peculiar situación de ser una empresa nueva y al mismo tiempo con una herencia (la filial “buena” del banco “malo”).

Con ello, aunque el nombre Bankia fue creado para una nueva entidad y con lo cual se trata, formalmente, de una nueva marca, conceptualmente, por tratarse de un nuevo nombre para un conjunto de empresas que ya existían y se fusionaron bajo BFA, se observa en su estrategia de marca el objetivo de transformación (Muzellec y Lambkin, 2006) que caracteriza el concepto conocido como *rebranding*, la (re)creación de una nueva marca a partir de una ya existente, y que forma parte de la estrategia de una empresa para renovar su marca, transformarla, reinventarla, reposicionarla, o, simplemente, renombrarla (Merrilees y Miller, 2008). Bankia fue el nuevo nombre para instituciones ya existentes (las cajas de ahorro), y 3500 oficinas pasaron por un proceso de renovación de su identidad visual para recibir la nueva marca (Segovia al Día, 2012). En este sentido, según el modelo de Daly y Moloney (2004), el *rebranding* puede ocurrir en un *continuum*, que parte desde modificaciones suaves, estéticas (“un *face lift*”) en las marcas involucradas, pasando por un reposicionamiento, hasta llegar al nivel más radical, que es el *rebranding* completo, en que los autores destacan la importancia de la realización de una campaña de comunicación para dar a conocer los nuevos valores y imagen de la nueva marca.

El *rebranding* ocurre por diversas razones: puede ser motivado por una decisión que se basa en estrategias comerciales (el *rebranding* de Telefónica para Movistar en sus

actividades comerciales dirigidas a los clientes finales, quedando Telefónica solamente con la parte institucional) (El Mundo, 2010), o en casos de crisis de reputación, como ocurrió con Arthur Andersen, la empresa norteamericana de contabilidad y consultoría, que al ser enormemente afectada por el escándalo de las fraudes de su cliente Enron no tuvo otra manera que no fuera a de crear una nueva marca (Accenture) para poder sobrevivir en el sector de consultoría (Kaikati, 2003). La situación de Bankia, sin duda, guarda más similitud con el segundo ejemplo, pues BFA necesitaba de una nueva marca para desvincularse de sus orígenes asociados a la insolvencia (las cajas de ahorro en situación de riesgo) y crear un nuevo significado para la herencia positiva de la organización (el banco saneado con el dinero público).

Kapferer (1997, pp. 295-298) enumera diversas justificaciones para el *rebranding* (que lo denomina “transferencia de marca”), entre ellas dejar para tras un legado desagradable para la empresa, o mismo evitar problemas legales. En un estudio realizado usando la base de datos del periódico Financial Times entre 1 de Enero de 2001 y 31 de Enero de 2003, Musellec y Lambkin (2006) recogieron 166 casos de *rebranding* que habían ocurrido entre empresas de Gran Bretaña e Irlanda (45%), EEUU (31%), Europa Continental (15%) y el resto (9%) se distribuyó entre empresas de Australia, Canadá y África del Sur, para llegar a la conclusión de que los principales factores para la implementación del *rebranding* en estos casos fue por cuenta de las fusiones y adquisiciones (el caso de Bankia, una fusión de las cajas de ahorro) con un 20% de frecuencia, y los problemas de imagen son el tercer factor (un 17,5% de los casos), otro aspecto también relacionado con la situación de Bankia.

Merrilees y Miller (2008) observan que el *rebranding* corporativo se diferencia del *branding* corporativo, porque el segundo es el resultado de una articulación inicial y coherente de la marca corporativa y eso puede ocurrir en cualquier momento, mientras el *rebranding* corporativo se refiere a una disyunción o cambio entre la marca corporativa inicialmente formulada y la nueva formulación, que implica en un proceso de cambio en la organización y revisión de la marca. Es un proceso que busca crear nuevos significados para rótulos (logotipos, marcas, etc.) ya existentes (Jevons, Gabbott y de Chernatony, 2005), y como las marcas corporativas son cada vez más percibidas como expresiones simbólicas de la organización, estos rótulos, consecuentemente, necesitan ser traducidos a significados para las audiencias internas y externas de la organización (Hatch y Schultz, 2003). Es, por lo tanto, un proceso que crea una tensión entre visión y realidad, proclive a muchas “trampas”, e intrínsecamente complicado (Gotsi y Andriopoulos, 2007).

Para Musellec y Lambkin (2006), a primera vista, la práctica del *rebranding* puede aparentar ser contradictoria a la literatura del marketing y de la reputación corporativa, y la principal inconsistencia está en la noción del valor de la marca (“brand equity”), que es el conjunto de activos y pasivos asociados a una marca, su nombre y símbolo, que se suman o se restan del valor proporcionado por un producto o servicio para una empresa y/o para sus consumidores (Aaker, 1991). Podríamos admitir, desde esta perspectiva, que las marcas de las cajas, sobre todo Caja Madrid, tenían algún valor para sus consumidores en términos de asociaciones positivas, pero, claramente, ante la situación de riesgo de insolvencia que pasaban las cajas en su conjunto, el *rebranding* se configuró como la opción más fuerte para señalar a los *stakeholders* que algo importante estaba ocurriendo para las siete cajas fusionadas, de manera revolucionaria (Stuart y Muzellec, 2004), y posibilitar la continuidad de los negocios de estas empresas, bajo la nueva denominación corporativa.

Sin embargo, toda la estrategia de la marca y de la comunicación corporativa Bankia en sus primeros momentos de operación se fundamenta en un contexto más amplio, que es el del *branding* corporativo y del marketing corporativo, que delimita el campo teórico de las acciones de comunicación corporativa de salida a bolsa de Bankia, porque allí no se ofrecía un producto con una marca separada de la organización, sino la propia organización. No estaba a la venta un producto empaquetado, con una marca aparte de la del fabricante: la publicidad se refería a la venta de acciones de Bankia, y era la marca corporativa de Bankia, como patrocinador del mensaje publicitario, la que tenía el protagonismo en el proceso persuasivo, y no una marca de uno de sus productos. La comunicación corporativa usó, como principal disciplina persuasiva de la campaña de salida a bolsa, la publicidad institucional de masas, que fue el vehículo por el cual los valores planeados para la marca corporativa de Bankia fueron transmitidos a la sociedad.

Así como en el campo de la reputación, las investigaciones acerca de la marca usan diversos abordajes y conceptualizaciones para teorizar acerca del constructo de la marca, que pueden ser clasificadas, según Gur (2012), como abordaje económico, abordaje basado en la identidad, abordaje basado en el consumidor, abordaje basado en la personalidad, abordaje relacional, abordaje cultural, y abordaje basado en la comunidad, este último de características posmodernistas (Muniz y O’Guinn, 2001). No es el objetivo de este trabajo describir estos abordajes, sobre todo considerando que, al final, la marca es la resultante de los atributos de funcionalidad del producto/servicio sumados a su significado (Kornberg, 2010, pp. 47-53) que deben estar contextualizados en una determinada cultura. Holt (2002,

2003), un referente de la perspectiva cultural de las marcas, observa que, al fin y al cabo, las marcas pueden ser categorizadas en tres tipos de valor (simbólico, social y funcional), de manera que en la presente investigación los tres valores serán abordados concomitantemente, con un peso mayor en los aspectos simbólicos y sociales, considerando que el caso de Bankia tiene más implicaciones en estas dimensiones.

Pero es importante observar que para Holt y Cameron (2010) el marketing convencional intenta innovar sus acciones, vía la marca, a través de dos abordajes tradicionales clásicos, uno basado en los aspectos funcionales (las características intrínsecas y los beneficios de uso de un producto o servicio) y otro basado en un abordaje de rasgos psicológicos, que procura crear asociaciones mentales no a través de beneficios racionales, sino que a través de asociaciones emocionales (con la consecuente búsqueda de “territorios” tales como la “felicidad”, la “alegría”, entre otros estados mentales, que deben ser “apropiados”, usualmente a través del uso de publicidad masiva). Para estos autores, que tienen una visión sobre las marcas desde una perspectiva sociológica, al concebir las marcas como fenómenos de la mente (sea por las asociaciones racionales o emocionales), las empresas pierden oportunidades de innovación creadas por los cambios históricos que ocurren en la sociedad, y proponen un modelo en el cual la fuerza de la innovación cultural de las marcas tiene como fuentes las sub-culturas en que la marca está enfocada, los mitos diseminados a través de los medios y los activos de la marca, i.e. con lo que cuenta la marca para ayudar a encontrar la mejor oportunidad para la empresa desde el punto de vista de una ideología del consumidor.

#### **4.1. EL *BRANDING* CORPORATIVO Y LOS NUEVOS ROLES DE LA MARCA**

Tradicionalmente, la marca es definida como un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores (American Marketing Association, 2015). Kotler (2006) afirma que el proceso de aportar el poder de la marca a los productos y servicios se denomina *branding*, y que el *branding* es un tema crucial en la estrategia de marketing. Sobre el uso del término *branding*, Capriotti (2009) reconoce que este vocablo, de origen anglosajón, es ampliamente utilizado en la literatura “porque es difícil encontrar una palabra única para traducirlo” y que en castellano sería necesario usar dos términos (“crear

marca”). El significado que el autor encuentra para *branding* es el de un proceso “de organizar (identificar, estructurar y comunicar) los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos con sus públicos”, una definición más amplia que las tradicionales encontradas en la literatura de marketing (Wood, 2000), que se enfocan a las características de los productos y servicios. Con ello, Capriotti se aproxima a la visión de Schultz et al. (2000) cuando, al entrar en el campo de la marca corporativa, consideran que estas hacen de nexo con la comunicación integral de una empresa y, como consecuencia, la marca corporativa sintetiza el conjunto de expresiones organizacionales, lo que tiene una fuerte relación con la identidad, la cultura organizacional, la visión estratégica y la percepción de los *stakeholders* (Hatch y Schultz, 2003).

Balmer y Gray (2003) explican que las marcas corporativas y las marcas de productos son diferentes en términos de composición, constituyentes, gestión, y orígenes teóricas. Las marcas de productos son nombres y símbolos que identifican productos (o servicios) que son ofrecidos al mercado, y que pueden estar asociados de manera más o menos próxima a la marca del fabricante o proveedor del servicio según una estructura organizativa que se denomina “arquitectura de marca”, definida por Aaker y Joachimsthaler (2000) como una estructura organizativa del portafolio de marcas que especifica sus papeles, las relaciones que mantienen entre sí y con los diferentes contextos de marca para cada producto-mercado. Según los autores, una arquitectura de marca bien concebida y gestionada puede producir claridad, sinergia y apalancamiento de la marca evitando un enfoque difuso, confusión en el mercado y pérdidas en la tarea de construcción de la marca.

Aaker y Joachimsthaler elaboran una clasificación de diferentes posibilidades de arquitecturas de marcas dentro de un “espectro de las marcas” que empieza en un extremo en el cual predomina la independencia de las marcas, hasta el otro, en el cual las marcas de la empresa son sometidas a una mayor influencia de la marca corporativa. El primer caso es denominado arquitectura del tipo "Casa de Marcas" (*house of brands*), o monolítico, y es cuando la empresa sigue un modelo en que sus marcas tienen vida independiente de la marca "madre". Como ejemplo, podemos citar las marcas Ariel y Pantene, que pertenecen a la empresa P&G, pero no están ostensivamente asociadas a la corporación, en sus acciones publicitarias. En el extremo opuesto nos encontramos con una arquitectura denominada “Casa con Marcas”, cuando la marca del fabricante tiene el protagonismo (por ejemplo, en el caso de los coches BMW), y también es conocida como el modelo monolítico. En posiciones intermedias dentro de este espectro, pueden ocurrir arquitecturas mixtas o de “Marcas

Respaldadas” (es el caso de Obsession un perfume de Calvin Klein, o Zafira un coche de la marca Chevrolet), o de “Submarcas” (por ejemplo, Gillette Sensor), situaciones en las que la marca corporativa y de la del producto se aproximan para un refuerzo mutuo.

Otro autor que se dedica a la investigación en el campo del *branding*, descrito por Martínez (2002) como de la “escuela europea del *branding*” (en contraste con Aaker y Joachimsthaler, de la “escuela norteamericana”), es Kapferer (1997), que propone una tipología para explicar los roles que las marcas pueden tener en una determinada arquitectura, en un total de seis tipos, y a la cual Martínez se refiere de la siguiente manera: a) Marca Respaldadora (Pato, de SC Johnson); b) Marca Fuente (YSL: Opium, Poison); c) Marca Paraguas (Yamaha, usada tanto para pianos, motos y otros productos); d) Marca de Gama (Gigante Verde: maíz, guisantes, etc.); e) Marca de Línea (Studio Line: laca, champú, etc.); f) Marca de Producto (Ariel, Pantente, Bayley’s, etc.).

Por su parte, Keller (2006) busca simplificar las distintas denominaciones y tipologías y considera que los niveles potenciales de una jerarquía de marca, organizada de la cima para abajo (del nivel corporativo para el nivel de producto), son: Marca Corporativa (por ejemplo, Fiat); Marca de Familia (Palio); Marca Individual (Adventure); Modificador (un ítem o descriptor del modelo, por ejemplo, Palio ELX, Palio Weekend).

De todas las maneras, en estas tipologías está claro que la marca corporativa es "la marca que está por detrás de las marcas de los productos" para académicos (Aaker, 2004) y profesionales del mercado (McKinsey, 2014), y, vivimos, según Harris y de Chernatony (2001) en una era en que el énfasis se disloca del *branding* de la línea de productos para el *branding* corporativo, un giro estratégico que demanda un abordaje holístico a la gestión de la marca, en el cual todos los miembros de una organización se comportan de acuerdo con una identidad de marca deseada. El modelo monolítico (arquitectura basada en la predominancia de la marca corporativa) también ofrece ventajas operativas desde un punto de vista de la gestión de marcas, porque disminuye la complejidad del portafolio de marcas a ser gestionado, puede expresar mejor la estrategia de marca corporativa y Rao, Agarwal y Dalhoff (2004) reportan una relación positiva entre el modelo monolítico y el valor de los activos intangibles de la empresa.

Para Balmer y Gray (2003), las marcas corporativas son fundamentalmente diferentes de las marcas de productos en términos de alcance y gestión; tienen una orientación *multistakeholder*, y no tanto hacia el consumidor; y el tradicional marco teórico del marketing

tradicional es insuficiente para el *branding* corporativo y requiere un replanteamiento radical. Balmer (2008) nos ofrece la siguiente comparación entre los conceptos de marca de producto y marca corporativa, y podemos observar el campo de actuación mucho más amplio de la segunda (Tabla 2):

Tabla 2. Diferencia entre marcas corporativas y marcas de productos. Fuente: Balmer (2008).

	Marcas corporativas	Marcas de productos
Bases disciplinarias	Multidisciplinar	Marketing
Formación	Medio/largo plazo	Corto
Fuente	Identidad corporativa	Identidad del producto
Valores	Corporativos (“valores reales”)	Sintéticos (“valores creados”)
Guardián de la marca	El Consejero Delegado	El gestor de la marca
Compromiso/Responsabilidad	Todos los empleados	El gestor de la marca
<i>Stakeholders</i> relevantes	Todos/Diversos	Clientes
Plataforma de comunicación	Comunicación corporativa	Comunicación de marketing

La importancia de la identidad organizacional no puede ser subestimada en el proceso de creación de una marca corporativa, y la identidad organizacional proporciona una plataforma sobre la cual las marcas corporativas emergen, una “forma institucional de biogénesis” (ibid.). Los valores de la marca corporativa tienen origen en la organización, desde sus propósitos, valores, actividades, patrones de calidad (Balmer, 2001, 2012), de manera que la credibilidad de la marca corporativa está bastante determinada por la organización, y por ello, Balmer (2012) considera que la marca corporativa necesita ser auténtica (reflejando la identidad de la empresa), creíble (reflejando la cultura de la empresa), sostenible, generadora de beneficios (es decir, creando valor para los accionistas y demás *stakeholders*), y responsable (reflejando los propósitos de la empresa y los requisitos de responsabilidad social corporativa y ética exigidos por la sociedad).

Las empresas, desde que pasaron a usar marcas para comercializar sus productos y servicios, usan las marcas corporativas como una de sus estrategias de marketing clásicas, pues quieren indicar la procedencia de su oferta, y por eso los consumidores conocen y compran bienes en función del efecto que marcas corporativas potentes como General Electric, Philips, IBM, Campofrío, BBVA, etc., tienen en sus decisiones de compra respecto a atributos como confiabilidad, solidez, calidad, prestigio, etc. Sin embargo, el uso del *branding* corporativo va más allá que el simple efecto de la identificación de la fuente del producto creado por un logotipo, lo que Balmer (2010) clasifica como el paradigma del diseño gráfico

y su preocupación con la imagen, prevalente entre los años de 1950-1970. Referente teórico de esta etapa es Marguilles (1977), uno de los primeros que explican el rol de la identidad corporativa y su función en la imagen de las organizaciones, pero Festscherin y Usunier (2012) comentan que, a partir de los años 90, el concepto también es abordado por autores relacionados al campo de la reputación corporativa, como Fombrum y Shanley (1990) y Dowling (1993), lo que lleva a Biraghi y Gambetti (2013) a considerar que el *branding* corporativo es el gran cambio en la literatura en el área del *branding* ocurrido en los últimos 30 años, y, de hecho, se observa un intenso debate acerca entre la academia (King, 1991; Brown y Dacin, 1997; Balmer, 1995, 2001; Balmer y Gray, 2003; de Chernatony, 2002; Harris y de Chernatony, 2001; Aaker, 2004; Aaker y Joachimsthaler, 2000; Knox y Bickerton, 2003; Hatch y Schultz, 2001, 2003).

Para Schultz, Antorini y Casaba (2005) hay dos grandes etapas en el debate del *branding* corporativo. La primera fase está poblada de autores con origen en la práctica de identidad visual, como Ollins (1978) y autores con una visión estratégica gerencial, como Keller y Aaker (1998), Aaker (1991, 2004) y Balmer (1995), pero el enfoque, según Schultz et al., es más táctico, o, cuando es estratégico, está enfocado en la empresa, como una extensión de la visión de marketing de producto, reconociendo tan solo el rol de la organización en la estrategia de diferenciación de producto. En esta fase, el *branding* corporativo trata de ser una palanca para optimizar la expresividad de la organización en lugar de ser un proceso para establecer relaciones a largo plazo con múltiples *stakeholders* internos y externos, que, según los autores, es la esencia de la segunda fase, que también se caracteriza por una toma de consciencia más realista por parte de la organización de los conflictos y las relaciones complejas que involucran la empresa y el ambiente y sus efectos en el *branding* corporativo.

Biraghi y Gambetti (2013) hacen una historiografía más detallada de los cambios en la investigación del tema de las marcas y el efecto de la marca corporativa e identifican tres grandes cambios en su orientación. El primer cambio ocurre a mediados de los años 90, y está enfocado al campo del marketing, cuando la marca corporativa pasa a ser percibida con un importante discriminador de las preferencias de los clientes. Representante de esta fase es King (1991), uno de los primeros a reconocer la importancia de las marcas corporativas en el cambio de comportamiento de los consumidores del final del siglo XX, y nos ofrece como explicaciones para el fenómeno la falta de respeto de los consumidores hacia las figuras de autoridad, lo que disminuye el poder de persuasión del marketing de masas, pues las personas

quieren ser vistas como individuos, y no como masa; el hecho de que vivimos en una sociedad donde hay cada vez más de empresas de servicios, y sus modelos de negocio son fácilmente copiados; y, finalmente, que hay más puntos de contacto entre la empresa y la sociedad, distante de los tiempos de las 4Ps del Marketing (McCarthy, 1960) donde la publicidad, como el principal ítem de la P de la Promoción de este modelo (Promoción/Punto de Venta/Precio/Producto) ejercía el rol central en la difusión de los mensajes corporativos, y consecuentemente, en esta nueva situación, la marca tiene audiencias más diversas, que van desde los empleados hasta las comunidades en que actúan.

El siguiente cambio se apoya en la anterior, pero tiene un enfoque más amplio sobre el tema, en el cual el *branding* corporativo no debe ser visto solo como un nuevo instrumento para facilitar el marketing de productos, sino que la marca corporativa pasa a relacionarse a dimensiones como los valores corporativos, la misión, la visión y la cultura organizacional (Urde, 2003). En esta situación, la marca corporativa emerge como un activo crucial relacionado con otros activos intangibles, dentro de la perspectiva de los recursos y capacidades. Sin embargo, la orientación hacia marketing del *branding* corporativo sigue clara para autores como Balmer y Grayser (2006, pp. 732-734), que proponen el término Marketing Corporativo para sintetizar, en el nivel corporativo, los conceptos de identidad corporativa, *branding* corporativo y comunicación corporativa, reiterando que consideran marketing corporativo más como una filosofía que una función, el siguiente paso en el clásico proceso evolutivo definido por Keith (1960), según el cual la empresa pasa por las siguientes eras en su intento de orientarse hacia al cliente:

- Orientación hacia el Producto: “¿Podemos fabricarlo?”
- Orientación hacia las Ventas: “¿Podemos vender lo que fabricamos?”
- Orientación hacia el Marketing: “¿Podemos determinar lo que los consumidores, o un grupo de consumidores, quieren que nosotros fabriquemos y vender con beneficios según nuestras habilidades?”
- Orientación hacia el Marketing de Relaciones: “¿Podemos generar negocios continuados (ventas por medio de la lealtad del cliente) a través de la satisfacción del cliente con lo que fabricamos, vendemos y proveemos servicios?”

Balmer y Grayser (2006, p. 732) sugieren que la empresa orientada hacia el marketing en el nivel corporativo responde a la siguiente pregunta: “¿Podemos, como institución, tener relaciones continuadas, significativas, bilateralmente lucrativas, con nuestros clientes y otros *stakeholders* y comunidades?”.

Las presiones externas por más transparencia y responsabilidad en el comportamiento empresarial sin duda influyen en la evolución del debate del marketing corporativo pues empresas como Nike, Shell y Monsanto (Knox y Bickerton, 2003) empiezan a preocuparse con las percepciones que los *stakeholders* tienen respecto a temas tan distantes de sus productos como la exploración del trabajo infantil en sus fábricas en el oriente (Sellnowa y Brand, 2001), el cierre de una plataforma de petróleo como en el bien documentado caso Shell Brent Spar (Dickson y McCulloch, 1996; van den Bosch y van Riel, 1998; Bakir, 2005), o el desarrollo de nuevas técnicas de investigación en el campo de las semillas genéticamente modificadas (Stone y Glover, 2011), y cómo estas percepciones acerca de sus acciones en el campo extra-marketing de producto pueden afectar a sus operaciones y sus marcas. En este sentido, Argenti y Druckenmiller (2004) identifican diversas tendencias que explican la preocupación de las organizaciones con la marca corporativa en los años recientes, desde los cambios de la dinámica del marketing de producto, hasta el creciente activismo global, pasando por el aumento de las fusiones y adquisiciones.

De manera que, regresando a la historiografía que hacen Biraghi y Gambetti (2013), las autoras indican que ocurre un tercer cambio en el desarrollo de los marcos teóricos del *branding* corporativo en el cual la marca corporativa no es el resultado solo de las acciones de la organización sino que emerge del encuentro entre la organización y sus *stakeholders*, en una perspectiva contractual. La marca corporativa, en este sentido, pasa a ser una promesa bilateral (Balmer y Greyser, 2002) que la empresa necesita articular con sus principales *stakeholders* demostrando su compromiso con esta promesa a lo largo del tiempo. En esta perspectiva, relacional en su esencia, la comunicación no puede seguir siendo orientada solamente desde la perspectiva del emisor exclusivamente (Christesen y Cornelissen, 2011) y el *branding* corporativo se construye a través de un abordaje socio-constructivista. Esta etapa, según las autoras, parece definir la perspectiva teórica actual en el campo del *branding* corporativo, distanciándose de la perspectiva determinista y enfocada en la organización de las dos primeras etapas que excluye las contribuciones de la interacción social entre a empresa y sus *stakeholders*. En esta evolución, la comunicación es un elemento permanente de todas las fases, pero asumiendo roles cada vez más complejos, creciendo desde una herramienta de

marketing controlada por el emisor hacia una dimensión corporativa y comprehensiva y finalmente transformándose en un medio de relación y diálogo, pues el *branding* corporativo progresivamente se convierte en un proceso negociado (Gregory, 2007) y una co-creación (Hatch y Shultz, 2009, 2010).

En esta última fase, cobra importancia el alineamiento entre la cultura de la organización y las culturas de los *stakeholders* en una conversación mediada por la identidad organizacional, y consideramos que Hatch y Schultz (2001, 2008) hacen una contribución importante al campo del *branding* corporativo, con el modelo VCI (Visión-Cultura-Imagen).

Las autoras consideran que la perspectiva simbólica de las marcas y la importancia de técnicas como la etnografía y la psicografía en las investigaciones de mercado usadas para conocer cómo los consumidores interpretan y dan sentido para las marcas no son suficientes para la creación de vínculos con los *stakeholders*. Hatch y Schultz usan la teoría de la identidad organizacional en base a la obra de Mead (1934) como base para su modelo, en el cual los *stakeholders* están en permanente conversación con las marcas (el “yo” y el “mi” de Mead), al mismo tiempo existe también una conversación entre los miembros de la organización, en un diálogo que responde a las preguntas “¿Quién soy yo?” y “¿Cuál la imagen que tienen de nosotros?”. Estas conversaciones siguen y cambian a lo largo del tiempo, por eso las acciones de escuchar y responder a estas conversaciones construyen la identidad que es la base de la marca corporativa. En esta perspectiva dialogal, advierten Hatch y Schultz, es importante no sobrevalorar y reaccionar exageradamente a las sorpresas y decepciones en las interacciones con los *stakeholders* intentando controlar lo que los *stakeholders* (externos e internos) piensan sobre la compañía y sugieren que las empresas deben relacionarse con los temas de preocupación de los *stakeholders*, en lugar de siempre y solamente presentar lo que la empresa quiere que sus grupos de interés acrediten (“persuasión es una cosa – manipulación es otra”, observan). Cuando ocurre un desequilibrio en esta relación surgen, según las autoras, situaciones disfuncionales de empresas que sufren de “narcisismo”, pues solamente se preocupan de sí mismas, absortas en sus mensajes y en ciega adherencia a los protocolos formales de la marca y de las historias corporativas oficiales, mientras otras, en el extremo opuesto, pierden su identidad al intentar hiperadaptarse y responder al ambiente y a lo que los *stakeholders* dicen, sin escuchar sus propias convicciones internas.

El modelo VCI intenta conciliar los ingredientes principales de esta conversación de la identidad organizacional con los *stakeholders* (Figura 18). Las siguientes preguntas ayudan a identificar si existe alineamiento entre los componentes del modelo, o si, al contrario, ocurren brechas (“gaps”):

- Brechas entre la visión estratégica y imágenes de los *stakeholders*:
  - ¿Quiénes son los *stakeholders*?
  - ¿Qué quiere la empresa de los *stakeholders*?
  - ¿La empresa está efectivamente comunicando la visión a los *stakeholders*?
- Brechas entre la visión estratégica y cultura organizacional:
  - ¿La empresa practica los valores que promete?
  - ¿La visión inspira las subculturas y cultura de la organización?
  - ¿La cultura es diferente de las de la competencia?
- Brechas entre la cultura organizacional y las imágenes de los *stakeholders*:
  - ¿Cuáles son las imágenes que los *stakeholders* asocian con la compañía?
  - ¿De qué manera los *stakeholders* y los empleados interactúan?
  - ¿Los empleados se preocupan sobre lo que los *stakeholders* piensan sobre la compañía?



Figura 18. Modelo de alineamiento VIC y las brechas de alineamiento. Fuente: Hatch y Schultz (2001).

Las investigaciones en el campo del *branding* corporativo suelen tener como paradigma predominante el interpretativo (Pillai, 2012) y el autor hace una revisión de literatura de 52 estudios en bases de informaciones tales como Ebsco, Emerald, JSTOR, ABI Inform, para concluir que los principales temas de la literatura del *branding* corporativo se refieren a la estrategia, a la perspectiva de los *stakeholders*, a la perspectiva ética, a la perspectiva de fusiones y adquisiciones, a la perspectiva de la toma de decisión interna, a la perspectiva del marketing interno (el marketing enfocado a los empleados), a la cultura organizacional, a la perspectiva del consumidor, a la comunicación de marca y a la perspectiva del retorno de las inversiones. Estos descubrimientos están en línea con Balmer y Gray (2003), que indican que los modelos teóricos del *branding* corporativo reflejan diversas áreas tales como los negocios, las comunicaciones, diseño gráfico, imagen corporativa, relaciones públicas, psicología y estrategia, lo que configura una naturaleza multidisciplinar y compleja.

Ante tal diversidad de campos teóricos desde las que parte la investigación acerca del *branding* corporativo, hay variaciones substanciales en el entendimiento del tema y visiones fragmentadas (Muzellec y Lambkin, 2006), hay lagunas importantes en la investigación en función de la falta de claridad conceptual, a lo que Balmer (2001) se refiere como una verdadera “niebla”, con términos como reputación, imagen, *branding* e identidad que son usados de manera intercambiable, pues, según Brown y Dacin (1997), mucha de la teoría existente sobre las asociaciones corporativas (todo el tipo de información que uno tiene sobre una organización) está relacionada a la investigación de la imagen corporativa. Hay preocupación, además, en cuanto a una cierta circularidad de los conceptos y con la causalidad de ciertos modelos conceptuales, y Biraghi y Gambetti (2013) apuntan también visiones conflictivas entre académicos y profesionales.

No es el objetivo de esta investigación conciliar las distintas visiones acerca de los constructos relacionados al tema del *branding* corporativo, pero Argenti y Druckmiller (2004) proponen la siguiente categorización.

Tabla 3. Los diferentes conceptos relacionados al *branding* corporativo. Fuente: Argenti y Druckmiller (2004).

<b>Término</b>	<b>Definición</b>	<b>Pregunta</b>
Identidad	Consiste en los atributos que definen una organización, tales como sus personas, productos y servicios	¿Quién soy yo?
Marca corporativa	Una marca que contempla toda la compañía. Representa las expectativas de lo que una empresa va a entregar en términos de productos, servicios y experiencia del cliente. Puede ser aspiracional	¿Quién dices que es y quieres ser?
Imagen	El reflejo de la identidad de la organización en su marca corporativa. La organización vista por sus constituyentes (puede existir distintas imágenes según los constituyentes)	¿Qué los constituyentes piensan que eres y quién dices que eres tú?
Reputación	Las representaciones colectivas de las imágenes que tienen los múltiples constituyentes de una compañía, construidas a lo largo del tiempo, y en base a los programas de identidad de la organización, su desempeño, y cómo los constituyentes han percibido el comportamiento de la organización	¿Qué todos los constituyentes piensan acerca de lo que dices de tu compañía y lo que haces?

También en la búsqueda de claridad, Muzellec y Lambkin (2006) sugieren la definición de Einwiller y Will (2002) para el *branding* corporativo en la cual él es “un proceso sistemáticamente planificado y implementado de creación de una imagen favorable y consecuentemente una reputación favorable para la compañía como un todo en función del envío de señales para todos los *stakeholders* y de la gestión del comportamiento, comunicación y simbolismo”. En este sentido, el *branding* corporativo, para autores como Balmer y Gray (2003) es una herramienta de navegación para los *stakeholders* y que también, por supuesto, influye en el comportamiento del cliente, y eso puede ocurrir porque las marcas corporativas son expresiones simbólicas y cada marca corporativa tiene su propia historia que puede crear conexiones emocionales y estéticas con diversos grupos de interés (Hatch y Schultz, 2003, p. 1060). La gestión de la marca corporativa puede establecer una disposición favorable hacia la organización por los distintos *stakeholders* en comportamientos para que puedan comprar los productos y servicios de la organización, trabajar en ella, invertir, etc. (Balmer, 2001), objetivos que nos parecen muy próximos al de la gestión de la reputación en la metáfora del magneto (Fombrum, 1996), lo que nos remite a la definición de Villafañe (2013, p. 68) que, en relación a la marca corporativa aclara que “la marca es el vehículo de las empresas para hacer llegar a sus grupos de interés su identidad –sus formas de hacer y de pensar– a través de un conjunto de compromisos que pueden adquirir el rango de una promesa corporativa. Cuando una marca cumple lo que promete gana en reputación y se revaloriza”.

Esta interrelación entre los constructos del *branding* corporativo y la reputación es abordada por Abratt y Kleyn (2010) que comentan que el *branding* corporativo comprende dos componentes: el primero, la creación de las expresiones corporativas por la organización; y el segundo, la creación de imágenes de marca por todos los *stakeholders* a través de buenas experiencias con la marca que posibilitan la creación de relaciones fuertes con la marca. Cuando consideradas en su totalidad a lo largo del tiempo, concluyen Abratt y Kleyn, estas experiencias e imágenes forman la reputación de la organización.

Además de sus efectos en la reputación, la importancia del *branding* corporativo es considerable para los ejecutivos de las empresas pues, para Balmer y Gray (2003), uno de los beneficios del *branding* corporativo es crear valor añadido a la oferta de la empresa y con ello las marcas corporativas son percibidas como una garantía de calidad, un seguro contra el riesgo, sea financiero o funcional. Además, en un estudio con gestores de comunicación de empresas multinacionales realizado por Einwiller y Will (2002), estos consideran que una imagen de marca corporativa potente tiene efectos positivos en el mercado bursátil, mientras Hatch y Schultz (2003) observan que en los tiempos actuales hay más dificultades para que las empresas puedan conseguir crear diferenciación de sus productos de manera creíble, en función de la posibilidad de copia y la homogeneización de los productos y servicios, de manera que la estrategia de diferenciación necesita el posicionamiento no solo de los productos, sino que de toda la corporación. De hecho, autores como Onkvisit y Shaw (1989), analizando el mercado de tarjetas de crédito, argumentan que el uso de las marcas es crítico en estos servicios porque muchos de los servicios son percibidos como *commodities* por los consumidores. Por otro lado, Krishnan y Hartline (2001) evalúan el tema empíricamente y demuestran que el valor de la marca es más importante para los bienes tangibles (productos) que los intangibles (servicios), pero, de todas las maneras, Dall'Olmo y de Chernatony (2000) y de Chernatony y Segal-Horn (2003) observan que las marcas corporativas son particularmente importantes en el sector servicios, incluyendo el sector financiero, y seguramente no hay porque considerar, como mínimo, que las empresas del sector servicios no necesiten de las marcas para sus estrategias competitivas, por lo contrario, una vez que el consumidor percibe claramente que hay una relación entre proveedor del servicio y servicio ofrecido (hay una empresa, un hotel, por ejemplo, por detrás de un servicio como el de la acomodación de turistas).

Los servicios son actividades originalmente intangibles y que parecen relativamente rápido, cuya compra, que ni siempre conlleva a la posesión material, ocurre en un proceso

interactivo que objetiva crear satisfacción en el cliente (Kasper, van Helsdinger y Gaboott, 2006). Los autores postulan que las características básicas de los servicios pueden ser presentadas como los “5 Is de los Servicios”: Intangibilidad de la oferta; Inseparabilidad (entre el acto de la producción y del consumo); Inconsistencia (alto grado de heterogeneidad); Inventario (los servicios no se pueden almacenar, estocar); e Imposibilidad de apropiarse (los servicios se refieren a acciones y procesos, de manera que es posible disfrutar unas vacaciones en un hotel, no adueñarse de ellas).

La construcción de una marca en el sector de servicios es particularmente compleja debido a estas características, y en sobre todo debido al aspecto de la inconsistencia de la prestación de los servicios, pues una marca, como se ha mencionado anteriormente, aumenta su valor si cumple con su promesa, es decir, es un indicativo de estabilidad y de reducción del riesgo de la experiencia de compra. Sin embargo, el factor humano involucrado en la creación y entrega de los servicios hacen con que cada experiencia con un proveedor pueda ser levemente, o muy, diferente de las anteriores. Aún así, hacer el *branding* de un servicio puede ayudar a transmitir la impresión de la creación de un grado uniforme de los servicios, al asociar la marca con el atributo de la confianza (Berry, 2000). Este autor argumenta que el *brand equity* en los servicios se estructura en dos componentes: el conocimiento de la marca y el significado de la marca. La fuente de conocimiento de la marca son los esfuerzos de la propia empresa en auto-representarse a través de las acciones que tiene bajo su control, como la publicidad, la presentación de sus instalaciones (arquitectura y presentación física), nombre de la empresa, y su logomarca. También tienen impacto en la formación del conocimiento de la marca elementos que no están bajo el control de la empresa, como la comunicación de boca en boca y las acciones de relaciones públicas (son dependientes de terceros). El significado de la marca, según Berry, es básicamente influenciado por la experiencia del cliente con la empresas, de ahí la importancia de los empleados como la interfaz entre la marca y el cliente.

En este contexto en el que se observa que hay elementos muy importantes de la construcción de la marca que escapan al control de la organización hasta el punto de Grönroos (2000) considerar que si “alguien construye una marca, este alguien es el cliente”, nos parece bastante realista, por tanto, la afirmación de Kasper et al. (2006) de que el *branding* corporativo en el sector de los servicios es muy difícil y altamente dependiente de las interacciones que se establecen con los empleados, una vez que la promesa de la marca es puesta en jaque en “los momentos de la verdad” (Carlzon, 1987), cuando ocurre una interacción directa entre el empleado del proveedor del servicio y el cliente. De todas formas

Kasper et al. concluyen que, en los dominios del marketing del sector de servicios, la marca corporativa es todavía el camino más correcto y no el desarrollo de marcas de productos, y los autores argumentan que hay pocas evidencias de que los intentos de algunas instituciones financieras en crear marcas de productos (para una aplicación financiera, por ejemplo) resulten en algún efecto de mercado notable, es decir, los clientes se preocupan más con las garantías de calidad, consistencias, etc., comunicadas por la marca corporativa del proveedor del servicio y no por la marca del producto.

El sector financiero usa el *branding* corporativo porque sus ofertas, en particular del sector bancario, tienden a una gran uniformización (una cuenta bancaria es, básicamente, la misma en cualquier banco), de manera que el rol de la marca corporativa puede ayudar a diferenciar las instituciones de cara a sus clientes (O’Loughlin y Szmigin, 2005).

El *branding* corporativo está directamente alineado a la estrategia corporativa y a la propia cultura organizacional, con lo cual un cliente del banco BBVA puede no sentir ninguna identificación con el banco Santander (y al revés) a partir del trato recibido en una oficina, por ejemplo, pues los empleados de cada entidad reflejan en el trato personal con los clientes los valores de sus marcas, o por lo menos esta es la intención de sus organizaciones que consideran los empleados sus “clientes internos”, objeto, por lo tanto, de acciones de vinculación con la marca corporativa (Papasolomou y Vrontis, 2006). En este sentido, la internalización por los empleados de los valores de la marca corporativa cobra particular importancia a la hora de crear la identificación con la organización, y consecuentemente, ofrecer un mejor servicio a los clientes (de Chernatony, Cottam y Segal-Horn, 2006). Por otra parte, imagen corporativa y calidad de servicios son factores interrelacionados (Grönroos, 1984), y en el sector bancario se demuestra que una calidad de servicios favorable –como el resultado de asociaciones positivas con la marca– genera alto valor para la empresa en términos de mayor satisfacción y lealtad del cliente (Yavas, Benkenstein y Stuhldreier, 2004).

Sin embargo, no se puede decir que el sector financiero sepa contar una buena historia para sus clientes a través del *branding* corporativo, a pesar de las grandes inversiones que hace en publicidad. Usando como parámetro el modelo genérico de las etapas de la marca (Goodyear, 1996), de Chernatony y Harris (2000) realizan un estudio empírico acerca de la publicidad de 13 instituciones financieras en el Reino Unido (sector minorista) y concluyen que las empresas posicionan sus marcas en un nivel básico, a través del uso de valores funcionales de sus productos y servicios, olvidando de diferenciarse con valores emocionales

únicos, a pesar de la intensa competencia del sector. Son valores genéricos, higiénicos, lo que nos remite a la publicidad de Bankia en su salida a bolsa, cuando promete los beneficios de la “propiedad” de la empresa a los posibles inversores, un argumento que puede ser usado para toda y cualquier empresa que sale a bolsa, con independencia de su sector (aunque, como veremos a continuación, hay un grado de sofisticación en la retórica de Bankia que va más allá de simplemente ofrecer las acciones). Harris (2006) analiza la actuación de los cuatro grandes bancos minoristas británicos (HSBC, Barclays, NatWest y Lloyd’s) y también considera que sus estrategias de *branding* son genéricas, confiando más en las credenciales de “tamaño” (resultado de adquisiciones de bancos más pequeños, en estrategia similar a de la banca española), “edad”, y “experiencia”.

Esta poca capacidad de usar el potencial del *branding* por la banca puede ser explicada por las razones pragmáticas que tienen los clientes en su relación con los bancos (O’loughlin y Iszmigin, 2007), o, posiblemente, a partir de la propia cultura de las organizaciones financieras, porque los bancos tienden a infravalorar la importancia de la marca y, porque, al final, los ejecutivos de la banca están naturalmente orientados hacia los números, y la naturaleza de las marcas es exactamente la opuesta, fuertemente conceptual e intangible (Snyder, 2012). En busca de un diagnóstico sobre el tema, De Chernatony y Cottam (2000) hacen un extenso análisis en la literatura de los factores que explican porque las marcas del sector financiero no se caracterizan por su poder (*brand equity*) al ser comparadas con otros sectores, y encuentran como respuestas la excesiva dependencia en las razones relacionadas con el desempeño de sus productos y, sobre todo, la confianza asociada a la longevidad de la institución, su herencia. En este sentido, observan las autoras, no son marcas progresistas, ni dinámicas, y consecuentemente ignoran la importancia de desarrollar marcas modernas adaptadas a su tiempo.

De todas maneras, el efecto de la imagen corporativa en las predisposiciones de los clientes de las entidades financieras minoristas está claro para Bravo, Montander y Pina (2012), que realizan estudio empírico con una muestra de 450 individuos adultos en España para evaluar cómo se forman las actitudes favorables de los consumidores (intención de uso y actitud hacia la marca) respecto a cajas y bancos españoles (Santander, BBVA, La Caixa, Ibercaja y CAI-Caja Inmaculada) y comprueban que la imagen corporativa influencia positiva y significativamente la actitud global hacia la marca, y que esta actitud, a su vez, tiene un efecto positivo en la intención de usar los servicios bancarios. Concluyen, además, que los principales determinantes de la imagen corporativa son la familiaridad con la marca y los

mensajes diseminados por los mensajes de boca en boca, quedando la propaganda y los mensajes difundidos a través de los medios periodísticos en un segundo plano, aunque tengan un rol en las asociaciones con las marcas de las empresas.

La importancia atribuida a la comunicación de boca en boca se justifica por la importancia que se da a este tipo de mensajes por cuenta de los riesgos asociados a decisiones relacionadas a los servicios financiero, según Bravo y al., y estos resultados están en línea con las conclusiones de investigación cualitativa conducida por O’Cass y Grace (2003) que consideran que la propaganda, la publicidad (difusión de mensajes no pagados a través de esfuerzos de relaciones con la prensa, *publicity* en el original), y, cuando sea posible, los mensajes de boca en boca, necesitan ser cuidadosamente gestionados para que los mensajes de la marca sean consistentes con las experiencias de los clientes en el sector de servicios bancarios.

Cabe destacar la función de la marca corporativa en el sector de la banca de señalar atributos de confianza y credibilidad, pues la marca, en servicios, tiene un fuerte componente relacional y no transaccional, como es el caso de los bienes de consumo (Dall’olmo y De Chernatony, 2000). Sin embargo, para Hatch y Schultz (2003) “es complicado gestionar símbolos”, pero, también observan las autoras que las marcas corporativas son expresiones simbólicas de la organización, de manera que la infravaloración de este aspecto puede limitar el poder de *branding* corporativo.

La confianza es un elemento central en la sociedad, sin la cual la sociedad misma no podría existir (Fukuyama, 1995). La Real Academia Española (2012) define “confianza” como “esperanza firme que se tiene de alguien o algo”, y la confianza existe cuando, en una interacción, una parte tiene fe en que la otra parte va a comportarse de manera íntegra y fiable (Morgan y Hunt, 1994). La confianza, por lo tanto, tiene raíces en las relaciones sociales, y Poortinga y Pidgeon (2003) consideran que si por un lado está ampliamente reconocido que la confianza en las organizaciones tiene un rol fundamental en las percepciones de riesgo, por otro no hay acuerdo sobre lo que constituye y lo que contribuye a la formación de la confianza. No obstante, Metlay (1999) considera que existe un excesivo debate acerca de este punto, y por ello sugiere que la confianza, en la realidad, no es un constructo complejo y multidimensional, sino que un concepto simple basado en dos componentes claramente distintos: 1) un conjunto de creencias afectivas sobre el comportamiento institucional, que puede ser comprendido por el término “confiabilidad”; y 2) las percepciones acerca del grado

de competencia de la institución. Deutsch (1960) también prefiere el camino de una explicación simple para los factores que contribuyen a la creación de la confianza y considera que la confianza existe cuando hay dos componentes: la creencia/fe en la habilidad y la creencia/fe en la intención (de la persona o organización), un aspecto que podría ser llamado, también, de percepción de benevolencia.

De la institución o persona que es fuente de la confianza se dice que tiene credibilidad, que es el grado compartido y generalizado de confianza gozado por una persona o institución basado en el desempeño percibido a lo largo del tiempo, o su fiabilidad (Renn y Levine, 1991) y los autores postulan que la confianza en la comunicación se refiere a las expectativas generalizadas que un mensaje recibido sea verdadero, fiable y que el comunicador demuestre competencia y honestidad a través de la entrega de información objetiva, completa y exacta (ibid., p. 179). Estas características nos remiten a la función del Folleto Informativo en las ofertas públicas, cuyo objetivo es precisamente el de, a través de los datos aportados, construir la credibilidad del emisor de las acciones y, consecuentemente, ofrecer más tranquilidad para los posibles inversores.

Sin embargo, la confianza no se basa solamente en las percepciones que uno tiene sobre el emisor; el contexto en que se insiere una institución tiene también efectos en la percepción de confianza, y Renn y Levine crean un modelo analítico en capas (Figura 19) que identifica que la credibilidad y la confiabilidad del mensaje y del emisor están sujetos al clima macro-social en una sociedad *vis-à-vis* las instituciones sociales, algo que, en el caso de Bankia, como se ha explicado en el primer capítulo, fue particularmente difícil en función de la crisis del sistema financiero mundial, y particularmente de la banca española.

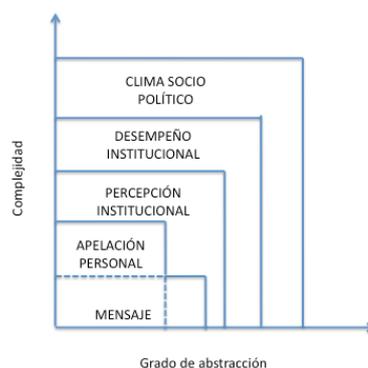


Figura 19. Los cinco niveles de análisis de la confianza. Fuente: Renn y Levine (1991).

Aparte de todos los test de estrés y las clasificaciones a los que se someten la entidades financieras para verificar su grado de solvencia y riesgo para sus clientes, los bancos buscan crear credibilidad para sus marcas a través de sus acciones de comunicación, en particular la publicidad, diseminando un discurso persuasivo con el objetivo de reforzar su autoridad, reputación y simpatía (Jørgensen y Isaksson, 2008). Sin embargo, estos autores observan en un análisis de contenido de 74 anuncios impresos vehiculados en las publicaciones *The Economist*, *Euromoney* y *Business Week* por 48 bancos e instituciones financieras entre 2002-2006 que estos anuncios ignoran ampliamente el tema de la confiabilidad de la fuente (el ethos aristotélico), prefieren basar la credibilidad de su discurso sobre todo en sus recursos y presencia de mercado (el logos). Hay poca variación en la retórica de los anuncios y los autores especulan que la razón para evitar el uso de argumentos basados en una posición moral y en la integridad de la institución sería que los emisores del mensaje no fueran considerados hipócritas o simplemente para no hacer uso de promesas vacías (ibid. p. 375).

Eso se puede explicar porque, posiblemente, existe una crisis de confianza generalizada en las instituciones, como argumenta Lucian Camp, el máximo dirigente de una agencia de publicidad que actúa en el mercado de la City de Londres en el Reino Unido, con diversas crisis de reputación afectando la credibilidad, tales como la crisis de la carne británica, de la familia real, de la Iglesia Católica, además de los eventos que ocurren con los “sospechosos usuales”, tales como la industria farmacéutica y la petrolera (Adams, 2005), pero tanto la investigación de Jørgensen y Isaksson como este comentario ocurrieron en los años precedentes a la crisis financiera mundial. La percepción de la confianza en la banca después de 2008 fue definitivamente agravada a nivel mundial, pues, para expertos en economía, la crisis fue pura y simplemente una crisis bancaria (Wintour, 2015).

En 2011, año de la salida a bolsa de Bankia, la investigación anual *Trust Barometer* realizada por la agencia de relaciones públicas Edelman (Edelman, 2012) con una muestra de 25 mil entrevistas en 25 países indicó que los bancos y las entidades financieras eran los sectores menos confiables del mundo, quedando incluso por detrás del sector de energía y farmacéutico. Los datos de España indicaban una disminución de la confianza en el sector financiero de un 26%. Por otra parte, en el mismo año, la confianza en los medios sociales (considerados globalmente) creció un 75%, lo que colocaba los medios sociales, como fuente de información sobre una compañía, en el mismo nivel que la propia compañía (14% para los medios sociales, 16% para la compañía como fuente).

## 4.2. LA PUBLICIDAD COMO INSTRUMENTO DE DIFUSIÓN DE LOS VALORES DE LA MARCA CORPORATIVA

El “compuesto de comunicación de marketing”, o “compuesto promocional de marketing”, está formado por un conjunto de disciplinas de comunicación que son usadas por la empresa para informar, persuadir y recordar a los consumidores –directa o indirectamente– sobre los productos y marcas que comercializa y también para ayudar a construir el *brand equity* (Kincaid, 1985; Kotler, 2006). La publicidad forma parte de este conjunto de disciplinas, al lado de los Eventos y Experiencias, las Promoción de Ventas, las Relaciones Públicas y Asesoría de Prensa, el Marketing Directo y las Ventas Personales, según Kotler (2006).

La publicidad institucional, o corporativa, es aquella cuyo mensaje o campaña tiene como propósito principal la promoción del nombre, imagen, personas, o la reputación de una compañía, organización o industria (American Marketing Association, 2015). En este sentido, es una publicidad de difusión de mensajes no directamente asociadas a un producto, y por lo tanto puede ser llamada de “propaganda”, término que “surge en el contexto religioso, concretamente en el período de disputas entre la Reforma y la Contrarreforma, y es introducido por el papa Gregorio XIII en 1622, que lo utiliza en el sentido de apelación a la opinión, al establecer el Comité para la Propagación de la Fe para divulgar la religión católica a otros países” (Nieto, 1999). Muchielli (1978) identifica diversas semejanzas en las intenciones de la publicidad y de la propaganda, entre ellas el objetivo de manipulación y persuasión, así como el uso de las necesidades de los individuos y grupos para cumplir este objetivo. Las técnicas, según el autor, también son semejantes, con la aplicación de las leyes de la psicología general, y el estudio del medio transmisor de los mensajes (la televisión, la prensa, radio, Internet, etc.).

El uso de la publicidad para fines corporativos la aproxima al campo de las Relaciones Públicas y en este sentido sus objetivos pueden ser la mejora de las relaciones con los consumidores, la presentación de temas para el debate público (también conocido como “advocacy advertising”, según la Asociación de Marketing Norteamericana), la mejora de las relaciones con accionistas, la mejora de las relaciones con socios comerciales (distribuidores, por ejemplo), las relaciones con las comunidades, e imagen y reputación (Grunig y Hunt, 1984). Este tipo de publicidad es considerada una publicidad “de prestigio” (Kunsch, 2003, p. 175) que, desde un punto de vista persuasivo, contiene una ideología (Nieto, 1999).

Aunque los objetivos principales sean diferentes, la publicidad corporativa tiene aspectos comunes con la publicidad comercial pues ambas siguen modelos de persuasión de masas, impersonales, y sus características formales suelen ser las mismas, usando los cánones básicos del lenguaje publicitario, y obviamente porque el anunciante paga por el espacio para expresar sus mensajes. El mensaje publicitario debe ser coherente, sencillo, original, sincero, repetitivo, y contener una proposición única de venta (Cervera, 2008), para actuar sobre motivaciones racionales y emocionales del posible comprador, mismo que ellos sean inversores (Kincaid, 1985), posiblemente un público menos proclive a las emociones. La publicidad moderna está enfocada a reforzar la marca como activo de la organización, y Bassat nos recuerda que David Ogilvy, uno de los más influyentes publicitarios de la segunda mitad del siglo XX, dijo, en los años 50, que “cada anuncio es parte de la inversión a largo plazo en la personalidad de la marca” (Bassat, 2001). Ogilvy considera que la publicidad se fundamenta en el profundo conocimiento de las necesidades del consumidor, y por eso alienta el uso de la investigación de mercado como herramienta estratégica.

Desde el punto de vista del contenido y de la forma, la publicidad ha cambiado mucho desde los años 50, y ya no tiene sentido la publicidad que usa y abusa de la repetición *ad nauseam* de argumentos de venta funcionales (*hard selling*), y sí la publicidad que usa argumentos que actúan en una esfera más sutil, en base a la “imagen de marca” (*soft selling*), que para Ogilvy significa la construcción de una personalidad para un producto, servicio, empresa o incluso un país (Ogilvy, 1983). El *hard selling* usa la apelación directa (nos vienen a la cabeza las imágenes de anuncios televisivos con un personaje que enuncia las ventajas del producto mirando directamente hacia la cámara/la audiencia), mientras el *soft selling* confía más en el sentimiento que en la exhortación, y en la sugerencia de que la vida será mejor a través de la adquisición del producto (de ahí la importancia del *storytelling*, como se ha mencionado anteriormente) (Cook, 2001, p. 5).

La publicidad corporativa adopta también el *soft selling* cuando busca crear “asociaciones corporativas”, que son las evaluaciones cognitivas y afectivas (sentimientos, emociones) que crean un conjunto de ideas (*schemata*) que hacen las personas acerca de una determinada compañía (Brown, 1998). El término “asociaciones corporativas” es propuesto por Brown y Dacin (1997) para intentar conciliar todo el tipo de información acerca de una organización, a partir de un estímulo, que puede ser un anuncio publicitario, por ejemplo. Brown (1998) reconoce la relación con los términos “reputación corporativa” y “imagen corporativa”, y considera que el concepto de “asociaciones corporativas” es intencionalmente

amplio para abarcar los otros dos términos, aunque existan algunas diferencias entre ellos, según Berens (2004).

Las asociaciones corporativas funcionan como perspectivas bajo las cuales las personas categorizan sus percepciones, y en base a su revisión de literatura, Jit, Mann y Ghuman (2015) identifican siete diferentes tipos de asociaciones con las marcas corporativas: 1) Capacidad Corporativa y Crecimiento; 2) Beneficios Simbólicos; 3) Prestigio Externo Percibido; 4) Ética Corporativa; 5) Responsabilidad Social Corporativa; 6) Identidad Visual; 7) Comunicación Corporativa.

Las asociaciones corporativas son colecciones de atributos y son creadas a partir de determinados ejes axiológicos, y Berens (2004) elabora una tipología de asociaciones corporativas creadas a través de la comunicación corporativa, organizándolas entre asociaciones basadas en los roles sociales, en la personalidad corporativa y en la confianza. La tipología de asociaciones corporativas basadas en los roles sociales se refieren a atributos tales como Liderazgo, Desempeño Financiero, Ambiente de Trabajo, Responsabilidad Social, etc., dimensiones usualmente medidas por los estudios de reputación como el Reprack, de *Reputation Institute*, o el Merco, de Villafañe Asociados. Cuando las personas asocian una compañía a atributos tales como Arrogante, Machista, Agradable, Emprendedora, etc., hacen asociaciones del segundo tipo, relacionadas a la personalidad corporativa. El tercer tipo está relacionado al concepto de confianza, que agrega los atributos de confiabilidad (la empresa puede entregar lo que promete), honestidad, y benevolencia (la empresa actúa con buenas intenciones).

En su publicidad corporativa, frecuentemente las empresas usan los tres grandes tipos de asociaciones, y en el caso de Bankia identificamos:

- a. Asociaciones corporativas basadas en los Roles Sociales: La campaña utilizó como argumentación persuasiva los atributos de “liderazgo” y “espíritu pionero” de la nueva entidad, en un contexto de renovación de la banca. A partir de Brown y Dacin (1997), observamos que la publicidad de Bankia usa una combinación de atributos del tipo Capacidad Corporativa (su pericia en producir y entregar resultados financieros) y Responsabilidad Social Corporativa, pues la publicidad quería posicionar Bankia como “el primer banco de la nueva banca”, es decir, más responsable, y un banco

que ofrecía la “oportunidad única de formar parte de una entidad financiera líder”, es decir, una empresa experta en lo que hace.

- b. Asociaciones basadas en la Personalidad: El modelo de la auto-expresión de Aaker (1996) considera que una marca puede tener una personalidad (la personalidad de marca) que es un conjunto de características humanas asociadas a una determinada marca a través de las actividades de comunicación. El uso de personas corrientes (un ingeniero, un peluquero, una pediatra) claramente demuestra, en el nivel connotativo, el uso del modelo de la auto-expresión para crear la vinculación entre empresa-sociedad a partir de rasgos personales, como un banco más “próximo”, “corriente” y “humano”.
- c. Asociaciones basadas en la Confianza: Como se ha observado anteriormente, la empresa usó una plataforma de reputación basada en su autoridad y solidez (ya que era un banco sin “activos tóxicos”) para hacer creíble su promesa de beneficios futuros. Las asociaciones corporativas se creaban en el discurso publicitario a partir de la confiabilidad de la institución (“una entidad líder”) y de sus intenciones, aparentemente, eran francamente las mejores, pues el anuncio de Bankia instaba la sociedad española personas a unirse a un proyecto de renovación de la banca con el refrán “juntos, haremos la nueva banca”.

El tipo de asociación que una persona usará para tomar alguna decisión acerca del tema presentado por la publicidad dependerá de la relación que se tiene con la organización, que puede variar en función de su mayor o menor grado de interés con el producto o servicio anunciado y consecuentemente la elaboración que realiza acerca de él (Petty y Cacioppo, 1983, 1986). Maheswaran, Mackie y Chaiken (1992) verifican empíricamente que las personas están más influenciadas en sus intenciones de compra por las asociaciones de Capacidad Corporativa contenidas en la marca corporativa cuando hay menos necesidad de elaboración, y la explicación está en que esta asociación es el suficiente para disminuir las preocupaciones acerca del riesgo en la toma de decisión, como una heurística.

Además, la importancia de la asociación corporativa depende de la dominancia de la marca corporativa en la decisión de consumo y del tipo de asociación *vis à vis* el producto en cuestión. Por ejemplo, en el caso de las chocolatinas Kit Kat, la influencia de la percepción de

la marca Nestlé y de su capacidad de hacer productos de alimenticios puede ser razonable, pero no muy grande, en la decisión de compra (tanto es así que la marca Nestlé tiene un rol subsidiario de marca respaldadora en el embalaje del producto). Sin embargo, para influenciar en la decisión de la compra de las acciones de Bankia, la marca corporativa tuvo un rol 100% central (porque la marca corporativa *representa* el propio producto, en el caso, la empresa), y la creación de asociaciones corporativas basadas en la Capacidad Corporativa (el saber hacer) también tiene una influencia muy relevante, porque sin estas asociaciones no es posible estimular la inversión en acciones de una compañía, pues normalmente nadie invierte dinero en empresas que no tienen capacidad de crear resultados positivos en el mercado, a no ser que el objetivo sea pura y simplemente el de la especulación bursátil.

Según Vilarnovo (2005, pp. 44-47), las grandes vías de investigación en el campo de la publicidad siguen el modelo racional, en el cual la publicidad es concebida como informativo-persuasiva; el motivacional, de rasgo psicológico, donde hay una consideración del efecto simbólico de las marcas; el modelo social, que aprovecha la dimensión social del hombre para lograr la venta del producto; y la aproximación semiológica, que se interesa por la imagen como unidad de sentido. En la aproximación semiológica hay tres fases en la elaboración del mensaje: la determinación del eje de la campaña (donde se identifican los puntos de estimulación y los frenos en el consumidor para la acción de compra); la extensión del eje a representaciones concretas que condicionarán el “concepto evocador” del lenguaje; y, finalmente, la construcción del “esquema de transmisión”, el conjunto de imágenes y palabras que constituyen el mensaje.

En el ámbito de la construcción del mensaje publicitario, lo que buscan los anunciantes es trasladar afirmaciones sobre objetos (productos o servicios) para crear una conexión afectiva entre el posible comprador y el objeto anunciado, lo que se da a través de una capa que produce identificación entre comprador y producto, y esta capa es la ideología para Williamson (2005). En este sentido, los textos publicitarios crean una articulación semiótica para vender las ideas de la empresa (Vilarnovo, 2005), de manera intencional de acuerdo con significados definidos a priori a partir de ciertos atributos, que deben ser transmitidos lo más claramente posible, sea en el campo denotativo, sea en el campo connotativo (Barthes, 1964).

Desde un punto de vista de la denotación, la publicidad de Bankia ofrece la posibilidad de inversión en un “banco líder” “a partir de 1000 euros”, pero desde el punto de vista

connotativa, Bankia abre un abanico de interpretaciones de carácter ideológico. El anuncio sugiere que Bankia es un nuevo tipo de banco, con otros valores, dejando para tras la banca de la crisis financiera (“los bancos malos”), a final, Bankia es el banco “bueno” de BFA, de manera que su argumentación propone que la gente confíe en su futuro —y pueda beneficiarse, con eso, incluso.

El texto publicitario de Bankia, en forma de *storytelling*, es una narración de las acciones humanas, del individuo (el peluquero, la peditra, el ingeniero) que pasan “de la infelicidad a la felicidad a través del encuentro con el producto” (Vilarnovo, 2005), en el caso, al adquirir las acciones de Bankia. El planteamiento creativo nos ofrece una pequeña fábula del sueño capitalista, que usa estereotipos de los trabajadores españoles de la clase media para indicar que ellos podrían enriquecer si aprovecharan la salida a bolsa de la institución, y eso se explica porque, según Cook (2001), la publicidad se apoya en la teoría del prototipo (Rosch, 1977) de manera habitual. En este sentido, Bankia usa el *soft selling*, apelando de manera simplista a la razón (“una oportunidad única de formar parte de una entidad financiera líder”), con una capa optimista de emoción (“juntos haremos la nueva banca”) y, finalmente, al cierre del anuncio, el *spot* revela cómo cumplirá la promesa de convertir al ciudadano corriente en una persona con más dinero: a través del neologismo “bankero”, que es el principal tropos de la campaña publicitaria, el núcleo persuasivo del anuncio (la proposición única de venta-USP, podríamos decir), y, en la jerga publicitaria, el “gancho” del *spot*, que surge como un elemento sorpresa en la narrativa de transformación/ascensión social del profesional representado (Figura 20).



Figura 20. Fotograma del spot de salida a bolsa de Bankia (Anuncio "Ingeniero").

En el nivel icónico, el anuncio se sirve de la grafología para crear un doble sentido, al cambiar la letra “Q” por la “K”, en el color lima corporativo de Bankia (Pantone 382). Además, si se considera que el principal vehículo de la campaña publicitaria fue la televisión, debemos observar el efecto también en el registro fónico, y en este caso ocurre una homofonía

(palabras con sentidos distintos, pero sonidos iguales), y así se consolida la súbita y sutil transformación del personaje, que, a partir de la compra de las acciones de la empresa, deja de ser un “ingeniero” y pasa a ser un “banquero”, pero no un banquero con las connotaciones de las representaciones sociales habituales, de sesgo negativo.

No se pretende asociar el “bankero” con la usura, con el capitalismo salvaje y otros rasgos negativos de las convenciones comunicativas acerca de esta profesión, ni tampoco con el banquero del sector económico que, en aquel exacto momento, ocupaba los últimos puestos en los *rankings* de confianza (como observa en las investigaciones de marco mundial del estudio de Edelman) y en el momento en que la banca era considerada, al menos parcialmente, como la responsable de la crisis financiera mundial (Herzig y Moon, 2013). Éste era otro tipo de banquero: es el “banKero” de Bankia, que puede ser una persona corriente, honesta y trabajadora. Aún así, con todos estos valores positivos e inmateriales asociados, el anuncio no deja de prometer la riqueza más terrena, a través de una hipérbole, algo habitual en la publicidad. El anuncio promete al posible accionista que a partir de la inversión de mil euros para obtener algunas cotas de la empresa se convertirá en un banquero, con todas las ventajas financieras que eso conlleva, pero, a pesar de lo absurdo de la idea, eso no importa, esta es la promesa central del anuncio: *ofrecer riqueza sin complejos éticos*.

Según Craig (2012, p. 237), los anuncios publicitarios son creados de manera que no tienen como objetivo despertar una lectura crítica, sino posibilitar, a través de una ojeada, sacar impresiones inmediatas, en beneficio del consumo. Sin embargo, en una lectura crítica, bajo la perspectiva pesimista y posmodernista de Baudrillard (1994), nos parece que el anuncio es una clara manipulación de los signos de una banca española insolvente en la cual Bankia ofrece a una sociedad española conformada una promesa de una neo-banca que podría ser clasificada como una narrativa utópica, algo que es ubicuo en la publicidad (Manca, Manca y Pieper, 2012), en una representación de la realidad semejante a la que McDonald's solía hacer sobre la experiencia en su restaurantes, hasta que el posicionamiento original de la marca como la "comida-ligera-a-precios-justos" (Love, 1986) pasó a ser re-significada como "comida-basura-causante-de-obesidad", sobre todo a partir de la repercusión del documental *Super Size Me* (Spurlock, 2004). La utopía puede ser definida como la manera por la cual nos gustaría de vivir y en qué mundo viviríamos, si tuviéramos esta opción (Levitas, 1990), y, claro, la utopía tiene un atractivo y resultado muy grandes porque proporciona un entendimiento de vivir la vida consumista como una “continua nota promisorias de realización, significado, participación e identidad más allá que la imagen” (Mckuskie, 2012).

En este entramado audio-visual parece que la retórica no va de la mano de la ideología (hay una contradicción entre las representaciones sociales de un “banquero” y lo que el significado que el anuncio quiere crear para el nuevo concepto de “bankero”), pero Eco nos pregunta “si retórica e ideología están tan íntimamente relacionadas, ¿pueden actuar ambos movimientos independientes el uno del otro?” Y sí, eso es posible, y puede ocurrir con efectos expresivos potentes, sin recurrir a la redundancia:

Cada trastorno real de las expectativas ideológicas es efectivo en la medida en que se realiza en mensajes que que trastornan igualmente los sistemas de expectativas retóricas. Y cada trastorno profundo de las expectativas retóricas es a la vez una recapitulación de las expectativas retóricas. (Eco, 1974, p. 160)

Eco observa que el arte de vanguardia se fundamenta en este principio, cuando “sirviéndose de un código de manera altamente informativa no solamente provoca una crisis, sino que obliga a replantear, en la crisis del código, la crisis de las ideologías con las que se identificaba” (ibid.). Consideramos que, a través del cambio en el código del término “banquero”, los publicistas de la campaña pretendían disolver las connotaciones preestablecidas de valor emocional fijo (el “banquero”) y con esta subversión de las expectativas ideológicas, crear otro sentido para la figura del banquero, renovado positivamente por los valores de la marca corporativa de Bankia. Esta operación es llamada de “tropo de la desestabilización” porque genera sentidos indeterminados/múltiples en función del contexto. El tropo de la desestabilización se refiere a la similitud u oposición de ideas, y en este tropo el emisor sugiere más de lo que es dicho y confía en que el receptor del mensaje para desarrollar en significado (ejemplos de este tropo son las metáforas, juego de palabras, paradojas e ironías) (McQuarrie y Mick, 1996).

Es importante observar que esta riqueza retórica del anuncio no se da por casualidad y sí por la pericia profesional en la creación del anuncio, ya que hay extensa literatura en el campo indicando que las figuras retóricas son altamente eficientes para facilitar la elaboración de la publicidad por los consumidores (Mothersbaugh, Huhmann y Frankie, 2002), suspender la reflexión crítica sobre el mismo (McQuarrie y Mick, 1992), o generar una actitud favorable respecto a la marca y al anuncio (McQuarrie y Mick, 1992, 1996).

Si la construcción de las asociaciones corporativas deseadas y la elección del mensaje con los argumentos y figuras retóricas más potentes son elementos altamente relevantes para

el éxito del discurso publicitario corporativo por el lado del emisor, debemos también comprender cómo la publicidad construye el valor de la marca y crea las actitudes favorables desde el punto de vista del receptor.

Hay diversas perspectivas que explican cómo la publicidad funciona desde la óptica del receptor y cómo se construye el significado de una marca a través de un anuncio. La aproximación clásica es de inspiración racional y considera que el papel de la publicidad “sería informar precisamente que existe un producto que puede cubrir una la necesidad del consumidor” (Vilarnovo, 2005). De este período, se origina el Modelo AIDA- Atención-Interés-Deseo-Acción. En este modelo, la imagen es la que capta la atención, y el texto se encarga de dar los argumentos de venta del producto, algo que ha cambiado profundamente en la publicidad en los últimos 30 años, que ahora es altamente visual.

Además, el problema de este tipo de modelo, de corte conductista, es confiar en la premisa de que el consumidor 1) tiene una necesidad y 2) presta mucha atención a los mensajes publicitarios. Pero, a pesar del cuidado en la creación de un anuncio y en su producción, en la realidad la audiencia ofrece atención muy limitada a la publicidad, que es básicamente un elemento que se entromete en la programación de contenido (una película, por ejemplo) que se desea ver.

Otro aspecto que este modelo, considerado ultrapasado (Wood, 2012), no observa es el rol de los sentimientos que un anuncio despierta para predecir la persuasión. Plessis (2005), hace un largo recorrido sobre los factores neurológicos, cognitivos y psicológicos involucrados en el procesamiento del mensaje publicitario, y afirma que la primera misión de un publicitario es superar los “filtros emocionales” y asegurar que el anuncio sea reconocido y recordado, y para ello un *spot* necesita generar un sentimiento positivo (“Ad-liking”), combinando la emoción y la razón, con el fin de llamar la atención y ser recordado. Es necesario crear un determinado grado de excitación positiva (a través del humor, por ejemplo) en el receptor, algo que es observado en los experimentos desarrollados por Eagly (1974): los mensajes que son más agradables de recibir son más persuasivos.

En la búsqueda de explicaciones más completas para el fenómeno de la persuasión, recurrimos al Modelo de la Probabilidad de Elaboración de los Mensajes Persuasivos (Petty y Cacioppo, 1986). Este modelo establece que hay dos vías a través de las cuales se produce la persuasión. La primera vía, la “ruta central”, es por donde transita la comunicación de manera intencional, y los mensajes que transitan por esta ruta se dirigen a un receptor que tiene tanto

la motivación como la habilidad para procesar cuidadosamente el mensaje. Es un receptor que analiza atentamente el mensaje por lo tanto. Si un mensaje consigue atravesar esta ruta, este tipo de comunicación puede llevar a efectos duraderos en el cambio de actitudes y, en un último análisis, a influenciar el comportamiento.

La segunda vía, la denominada “ruta periférica”, está destinada a informaciones que pueden generar cambios sin que el receptor elabore mucho el mensaje porque su interés es más bajo, “apoyándose en sencillos indicadores situacionales (por ejemplo, el de que el comunicador parece competente o realmente sincero y, por tanto, uno puede fiarse de lo que dice)” (Turnes, Ibáñez y Grande, 2001). Inferencias basadas en la autoridad de la fuente pueden resultar en un cambio de actitud y, cómo se ha visto, la marca corporativa aquí tiene un rol importante para ofrecer “pistas” que se aprovechan de este tipo de elaboración, cuando crea las asociaciones del tipo Capacidad Corporativa, por ejemplo (es el caso de Bankia, en nuestra visión, como se ha mencionado anteriormente). Como se comentó anteriormente, Maheswaran, Mackie y Chaiken (1992) comprueban empíricamente que las personas están más influenciadas en sus intenciones de compra por las asociaciones de Capacidad Corporativa contenidas en la marca corporativa cuando hay menos necesidad de elaboración (la explicación está en que esta asociación es suficiente para disminuir las preocupaciones con el riesgo en la toma de decisión, como una heurística).

Sin embargo, no podemos afirmar, a partir del modelo de Petty y Cacioppo, qué ha pasado en el proceso de la recepción del mensaje publicitario de Bankia. El modelo postula que si un tema tiene particular relevancia y consecuencia para una persona, ella estará más motivada para invertir su tiempo y capacidades cognitivas para buscar informaciones y evaluar el mérito de la cuestión. Podríamos imaginar, naturalmente, que la inversión mínima de mil euros para adquirir las acciones significó algo relevante que demandó una cuidadosa evaluación.

Por otro lado, sabemos que el mercado accionario sigue siendo, para muchos, un juego, y que hay muchos accionistas individuales que están lejos de ser expertos en temas bursátiles. Si se considera que España es un país de aficionados a la lotería (El Gordo de Navidad, por mencionar un ejemplo, obtiene una repercusión mediática notable), y que el gasto por habitante en loterías controladas por el Estado en España en 2011 fue de más de 100€, contra una media de 69€ de los países de la Unión Europea (European Lotteries Information Sharing Extended, 2012), no sería imposible imaginar que de los 347.338

accionistas individuales que invirtieron en Bankia muchos de ellos se convencieron por el apelo publicitario de que se trataba de “una oportunidad única” de ser un “banquero” ofrecida por una “marca líder” y, con el esfuerzo final de venta del personal de las oficinas, requirió menos elaboración de lo que se podría imaginar por parte de los inversores individuales. De hecho, hay literatura en el campo de las finanzas que demuestra la fuerte correlación entre la propensión a jugar en loterías y las decisiones de invertir en acciones que tengan características de loterías (Kumar, 2009; Mitton y Vorkink, 2007) y que de la misma manera que la demanda por jugar a la lotería aumenta en tiempos de crisis económica, la demanda por acciones con características de lotería (alta volatilidad, precio, asimetría) también aumenta en estos periodos.

Sin embargo, los intentos de persuadir no siempre generan los efectos deseados por el emisor, pues la predisposición del emisor al contenido del mensaje también afecta a su aceptación o no de los argumentos publicitarios, lo que ocurre a través de una combinación de los fenómenos de la disonancia cognitiva (Festinger, 1957) y de los mecanismos de “auto-inmunización” del individuo a partir de creencias preexistentes (McGuire y Papageorgis, 1961).

La teoría de la disonancia cognitiva postula que cuando un individuo es expuesto a una información él puede cambiar su opinión para una posición más próxima a del emisor, o el individuo puede rechazar y denegar la comunicación y el comunicador. Por otra parte, en los estudios sobre persuasión y cambio de opinión, la activación contra-argumentadora puede ser motivada simplemente por la exposición al tema contrario a la creencia del individuo, en un mecanismo de defensa semejante a una “auto-inmunización” (Allyn y Festinger, 1961). En el caso de Bankia, su campaña se basó en una valoración positiva del banquero y de la banca (la campaña propuso que ser un banquero podría ser un ideal de vida), algo que para algunas personas podría causar consternación (la valoración social vigente en ese momento sobre esos referentes es muy negativa como ya se ha mencionado en las investigaciones citadas). Además, merece la pena recordar que el movimiento del 15-M ocurrió en Mayo de 2011 (Steinko, 2011), tan solo dos meses antes de la salida a bolsa, de manera que la resultante es una situación que tendría, bajo estas circunstancias, el riesgo de incrementar la resistencia y el rechazo personal del receptor frente a la comunicación (Eagly, 1974), como, de hecho, quedó expreso en algunas manifestaciones, sobre todo en Internet, como se ha descrito en el capítulo 1.

## CAPÍTULO 5: LA COMUNICACIÓN EN EL PARADIGMA DIGITAL

Internet cambió mucho desde la Guerra Fría, cuando fue imaginada como un sistema de apoyo a la defensa de EE.UU. Eran los tiempos del Arpa (*Advanced Research Project Agency*) y de Arpanet, una red restringida a investigadores y científicos. Tras el crecimiento de los grupos de UseNet y de los BBS (*Bulleting Board Services*) que empezaron a conectar a personas y sus diferentes intereses a través de listas de discusión temáticas (el *listserv*, posiblemente el eslabón perdido de las actuales redes sociales), el gobierno norteamericano autorizó al principio de los años 90 la inversión privada, y la red electrónica fue abierta al gran público (Internet Society, 2012).

Poco a poco, Internet crecía, inicialmente con foco en EE.UU. debido a la predisposición de las personas más inclinadas al uso de tecnologías novedosas, y gracias a la oferta de los servicios de email, el compartir e intercambiar archivos, chats, foros, y servicios de noticias, a través de proveedores como America Online, Compuserve o Prodigy. Todo ello derivó en que este crecimiento se hiciese imparable en todo el mundo cuando en 1993 surge la interfaz gráfica de la World Wide Web (WWW, o, simplemente, la “web”), con la invención del navegador Mosaic por Marc Andreessen, el fundador de la empresa Netscape (esta empresa salió en 1995 a Bolsa con un valor bursátil de casi US\$ 3 mil millones, generando tanto alboroto en su día como Mark Zuckemberg con la apertura de capital de Facebook en 2012). El Mosaic (antecedente del navegador Firefox) consiguió que todo fuese mucho más amigable para “surfear” en Internet; y a partir de este momento la popularidad de la web fue tal que, hoy, es considerada prácticamente un sinónimo de Internet (cuando es tan solo uno de sus servicios).

Con la excepción de las empresas que tenían acceso a las redes científicas para sus departamentos de Desarrollo e Investigación, las compañías, de una manera general, empezaron a utilizar Internet como un medio para sus comunicaciones comerciales o corporativas a partir de la segunda mitad de los años 90 (Amazon fue fundada como una tienda digital de venta de libros en 1994), cuando percibieron el potencial para el comercio y

para la comunicación que tenía la nueva tecnología. Sin embargo, a parte de las posibilidades interactivas a través de la compra de producto y de las aplicaciones como los bancos en línea, en términos de comunicación, las páginas corporativas (*websites* o simplemente sitios o *sites*) funcionaban como versiones en hipertexto de los folletos corporativos, con nula o muy baja interacción con los visitantes de estas mismas páginas, prevaleciendo, por lo tanto, la comunicación unidireccional (Argenti y Barnes, 2009). La publicidad era realizada, básicamente, a través de anuncios estáticos o animaciones rudimentarias, y eran generalmente más molestos que atractivos. Pero, la amplia adopción de Internet por las familias (Kraut, Mukhopadhyay, Szczypula, Keisler y Scherlis, 2000), la creciente oferta de banda ancha por parte de las empresas de telecomunicaciones y la continua aportación de nuevas tecnologías de programación por parte de la comunidad científica del ámbito de las TIC's hicieron que surgiesen nuevas aplicaciones para las comunicaciones entre los individuos y las empresas; y el resultado fue un mayor grado de interactividad, conectividad y participación con el medio. En este contexto de franca evolución del medio y de mayor grado de madurez de sus usuarios emerge una nueva fase nueva fase de Internet con el nombre de "Web 2.0".

El término "Web 2.0" fue acuñado en 2004 por Dale Dougherty, vicepresidente de la empresa O'Reilly Media durante una discusión de su equipo en la fase de organización de una de sus conferencias sobre las perspectivas de la Web (Project Information Literacy Smart Talk, 2010) para indicar una evolución o *upgrade* respecto a la versión inicial de Internet. Su equipo quería capturar el sentimiento de que a pesar de la burbuja de las empresas puntocom y de la quiebra posterior (2000-2001), la Web era "más importante que nunca, con nuevas e interesantes aplicaciones y páginas que surgían con sorprendente regularidad" (O'Reilly, 2005). A partir de estas discusiones, O'Reilly intenta explicitar ciertas características que están asociadas a lo que él denomina las "tecnologías de software social", como la actuación del usuario como autor, la utilización del poder de la multitud ("crowd") y las experiencias más ricas en la Web para los usuarios; pero señala que estos aspectos no constituyen integralmente una revolución.

De hecho, la Web 2.0 no es, *strictu senso*, una tecnología, sino una combinación de protocolos, nuevos recursos y, sobre todo, hábitos de los usuarios de Internet que generan un nuevo ambiente de interacciones e intercambio de informaciones; y este espacio puede denominarse también *web social* (Bernoff y Li, 2008). En términos técnicos, la web 2.0 no es muy diferente (o casi nada) de lo que existía (o estaba previsto que existiese hace 30 años por los pioneros de la Web, como Tim Berners-Lee, su inventor, que señala que la capacidad de

implementar la web 2.0 se basa en los patrones de la web 1.0, y que este desarrollo se demoró más tiempo de lo que se había previsto inicialmente (Laningham, 2006). Desde esta perspectiva, el término web 2.0, por tanto, no debería celebrarse en oposición a la web 1.0, sino que debe ser visto como una consecuencia de un aplicación más amplia y avanzada de la propia web, según O'Reilly (2005), que observa, sin embargo, que el principio fundamental, que se esconde detrás del éxito de los gigantes nacidos en la era de la web 1.0 y que han sobrevivido para liderar la era de la web 2.0, parece ser abrazar el poder de la web para explotar “la inteligencia colectiva”.

Pero, sin duda, hay algo nuevo, fresco, aconteciendo en Internet, y es el crecimiento de la popularidad de los sitios denominados como sitios de redes sociales y los medios sociales de Internet. La definición acerca de medios sociales usualmente se refiere a su origen en los usuarios (Kaplan y Haenlein, 2010), o a la forma de construcción del mensaje, en este caso Russo, Watkins, Kelly, y Chan (2008) definen los medios sociales como aquellos “que facilitan la comunicación *online*, el *networking* y/o la colaboración” y sus características de producción son básicamente participativas. Los medios sociales consisten de tres partes (Howard y Parks, 2012): a) la infraestructura de información y las herramientas para producir y distribuir el contenido; b) el contenido compuesto de mensajes personales, noticias, ideas y productos culturales; y c) las personas, organizaciones e industrias que producen y consumen el contenido digital. En su revisión de literatura, Carr y Hayes (2015) ofrecen una definición un poco más compleja: “Los medios sociales son canales basados en Internet que permiten a los usuarios interactuar de forma oportunista y auto-presentarse de forma selectiva, sea en tiempo real, o de forma asíncrona, con audiencias amplias y focalizadas que obtienen valor del contenido generado por los usuarios y de la percepción de la interacción con los demás”.

La arquitectura de las redes sociales de Internet siguen los conceptos básicos definidos por la Teoría de Redes (Lozares Colina, 1996), y para entender lo que son las redes sociales en el ámbito digital, nos restringiremos a la influyente y original definición de Boyd y Ellison (2008), en la cual los sitios de redes sociales son servicios basados en la web que 1) permiten a las personas generar perfiles públicos o semipúblicos dentro de un determinado sistema restricto; 2) facilitan una lista de otros usuarios con que sus miembros pueden conectarse; 3) y permiten que sus usuarios visualicen transversalmente la lista de conexiones realizadas por los demás dentro del sistema.

De todas las definiciones y perspectivas acerca de los medios sociales citadas, nos quedamos con la noción de que los medios sociales son plataformas y aplicaciones de Internet que no forman parte de un sistema restringido, pero que permiten la autoría y publicación de contenido por los propios usuarios (como los blogs, o YouTube), y que las redes sociales tienen las mismas características pero, sin embargo, necesitan de un sistema de registro que las hace restrictas a sus miembros (como, por ejemplo, My Space, Facebook o, en España, Tuenti). En este sentido, no todos los medios sociales son redes sociales, pero sí que todos los sitios de las redes sociales son medios sociales, porque la principal característica de este tipo de sitios es la publicación de contenido generado por el usuario (CGU) y esta es una distinción importante. No obstante, para facilitar la fluidez del texto, eventualmente usaremos el término medios sociales, redes sociales y web 2.0 de manera intercambiable.

Estas plataformas tienen objetivos, características y audiencias distintas, y cada día surge una nueva, de manera que para clasificarlas nos restringiremos a la propuesta de Kaplan y Haelein (2010), pues se refiere a las características del medio en base a teorías de la investigación de la comunicación de masas (presencia social y riqueza del medio) y hace una distinción entre dos procesos sociales primarios (auto-presentación y auto-revelación) según los cuales los usuarios se relacionan con los medios sociales (Tabla 4).

Tabla 4. Tipos de medios sociales. Fuente: Kaplan y Haelein (2010).

		Presencia social /Riqueza del medio		
		Bajo	Medio	Alto
Auto-presentación/ Auto-revelación	Alto	Blogs	Sitios de redes sociales (ej.: Facebook)	Mundos virtuales sociales (ej.: Second Life)
	Bajo	Proyectos colaborativos (ej.: Wikipedia)	Comunidades de contenido (ej.: YouTube, Instagram, Flickr)	Mundos de juegos en línea (ej.: World of Warcraft)

Los usuarios de los medios sociales se acostumbran a las nuevas plataformas y pasan a usarlas con gran frecuencia para auto-expresarse. Ellos se sienten entusiasmados con las posibilidades de compartir sus contenidos a través de plataformas amigables como las de WordPress (para blogs), Flickr (para fotos) o YouTube (para vídeos); este último creado en febrero de 2005 y adquirido posteriormente por Google. Para Solis y Breakenridge (2009), la Web 2.0 representa la posibilidad de leer/escribir en la Web, un nuevo paradigma donde anfitriones y participantes pueden contribuir a una Web con un horizonte y experiencias más colaborativas.

En este nuevo espacio digital, las personas pasan a encontrar en Internet un escaparate para la expresión de opiniones, gustos y todo el tipo de actividad, como una “subasta de sí mismo” (Piñuel Raigada, 2012) en que el sentido de la comunicación cambia: no son tan solo las empresas las que dirigen los medios de producción de la comunicación de masas y las empresas anunciantes las que tienen el poder de emitir sus informaciones y acceder a este tipo de audiencia, sino también los individuos pasan a tener esta posibilidad democratizadora de acceso a los medios de comunicación con poder de masificación de mensajes.

El potencial de los medios sociales en la sociedad y en las comunicaciones es de semejante tamaño que la revista *Time* registra la adopción de esta nueva tendencia y considera que “You” (“tú”) es la “Persona del Año de 2006”, como reconocimiento al hecho de que la Web se había transformado en una herramienta que permitía “la contribución de millones de personas para hacerlas importantes” (Grossman, 2006). Por estas fechas, con la aparición de los teléfonos inteligentes y, en seguida, de las tabletas, surge el fenómeno del Internet móvil, y la red de ordenadores mundial resulta accesible con naturalidad en todos los momentos, lo que para Kaplan (2012) configura una “nueva revolución” y crea un nuevo tipo de marketing, el marketing móvil, definido por el autor como cualquier actividad de marketing conducida a través de redes ubicuas en las cuales los consumidores están constantemente conectados usando aparatos personales móviles”.

Sobre la importancia social de estos nuevos medios, Castells (2009, p. 87) indaga si estamos ante una “revolución” al referirse a la capacidad de comunicación interactiva de Internet, de muchos a muchos, en tiempo real o en un momento concreto y denomina esta nueva forma histórica de comunicación de “auto-comunicación de masas”. Además de destacar que “actores sociales y ciudadanos de todo el mundo están usando esta nueva

*capacidad de las redes de comunicación para hacer avanzar sus proyectos, defender sus intereses y reafirmar sus valores”* (ibid. p. 91, cursiva del autor).

En España, la historia de Internet empieza a finales de los años 80, a través de la red universitaria IRIS y su adopción siguió las características exitosas de otros países desarrollados. En abril de 2011 (justamente durante la fase de preparación de la salida a Bolsa de Bankia), un informe independiente encargado por la empresa Google indica que el porcentaje de la población total española que utiliza Internet asiduamente pasó del 40% desde 2005 a más del 60%. Los empleados que utilizan Internet en su trabajo eran un 34% en 2005 y en 2011 son cerca del 50%; los españoles ya pasan en Internet una media de dos horas al día, y su dedicación crece al 5% anual (Boston Consulting Group, 2011). En términos de la web 2.0, cuya característica central es el uso de los medios sociales, España, en 2012, es el quinto país en el mundo en términos de usuarios en las redes sociales, con un 49% de penetración de las redes sociales entre los usuarios de Internet (Pew Research Center, 2012).

En la presente investigación nos centraremos en Twitter, un servicio de Internet de creación de micro blogs, en el que su objetivo es dar a conocer mensajes que no deben exceder los 140 caracteres (estos mensajes son denominados “tweets”, y en castellano, “tuits”). Según la definición de Boyd y Ellison (2008), Twitter es considerado una red social, pero sus características también lo aproximan a un servicio de divulgación masivo de informaciones, como una agencia de noticias (Kwak, Lee, Park y Moon, 2010), ya que no hace falta solicitar la autorización del dueño de la cuenta para seguirla.

Lanzado en EE.UU. en 2006, la simplicidad y la concisión de Twitter son su gran baza (Levy, 2007), pues sus usuarios consiguen dar un sentido de urgencia a sus mensajes, y por ello es un medio frecuentemente usado en situaciones de emergencia (Hughes y Palen, 2009; Mills, Chen, Lee y Raghav Rao, 2009; Vieweg, Hughes, Starbird y Palen, 2010); campañas políticas y activismo (Parmelee, Shannon y Bichard, 2011); y divulgación de noticias urgentes, como el asesinato de Osama Bin-Laden (Hu, Liu, Wei, Wu, Stasko y Ma, 2012), usurpando, así, el rol de la prensa tradicional. Los periodistas pasan a acompañar los tuits de diversas fuentes (sobre todo de los políticos y celebridades) en búsqueda de noticias (Ahmad, 2010).

En un principio, Twitter es visto como una herramienta curiosa, sin importancia, para informar sobre actualizaciones, hasta cierto punto, de carácter banal, sobre la vida cotidiana

de sus usuarios. Poco a poco se transforma en un objeto de estudio de las ciencias sociales debido a sus características de divulgación de noticias y de movilización de recursos (Rogers, 2013) y es bien documentado su uso como articulador central (a veces al lado de Facebook) de eventos históricos como la “Primavera Árabe” (Lotan, Graeff, Ananny, Gaffney, Pearce y Boyd, 2011; Meraz y Papacharissi, 2013), induciendo a debates acerca de su representatividad en estos eventos. Morozov (2009) considera que llamar “Revolución Twitter” a estos hechos no pasa de ser una “ciber utopía” de autores de los países desarrollados entusiasmados con las nuevas tecnologías de información. Gladwell (2010) opina que, por definición, el activismo producido por las redes sociales carece de una estructura y jerarquía, y que Twitter solamente es efectivo en la movilización de “lazos débiles”, cuya movilización no necesita de mucha motivación (es muy fácil, ejemplifica, firmar una petición *online*, pero no es tan fácil hacer una demostración física en las calles), con lo cual no hay mayores consecuencias en términos de cambios sociales concretos. Alterman (2011), en una posición menos crítica, reconoce el rol de los nuevos medios, pero matiza su importancia, observando que en los eventos de Egipto o Túnez hay que tener en cuenta también la relación sinérgica con los medios tradicionales, como la televisión, por su efecto legitimador. Los aspectos específicos sobre el uso de las redes sociales en el activismo serán abordados en más detalle en el capítulo 7.

En 2011, Twitter alcanzó los 100 millones de usuarios activos en el mundo, y en 2015 posee 300 millones de usuarios activos (Twitter, 2015). En el período de salida de bolsa de Bankia, Twitter también gozaba de popularidad en España, y según el III Estudio sobre Redes Sociales *Online* en España referente a 2011, pues era la cuarta red social más utilizada en el país, en pleno crecimiento, solamente por detrás de Facebook, YouTube y Tuenti (IAB España-ELogia, 2011).

## **5.1. CARACTERÍSTICAS DE LA WEB 2.0**

En este trabajo, la comunicación mediada por ordenadores se refiere a cualquier comunicación que ocurre en el contexto de Internet o redes internas (también llamadas de “intranets”) que usan el protocolo TCP/IP (Christopherson, 2007). Como un área de interés de los investigadores desde los principios de los años 1980 (Keisler, Siegel y McGuire, 1984), la comunicación mediada por los ordenadores posibilita el surgimiento de una identidad digital, que es un conjunto de datos que actúa como una referencia única de un objeto

específico, donde este objeto puede ser una persona, una cosa, un concepto, un grupo o cualquier otra entidad definible (Windley, 2005). Krotoski y Hammersley (2015) observan que la mediación a través de los ordenadores posibilita cambios en la naturaleza de las expresiones de la auto-identidad del individuo, y que esta identidad funciona como una extensión de su propio *self*, y el mundo virtual se puede considerar un lugar de encuentro, tanto para el desarrollo de “individualidades en red” (Wellman y Gulia, 1997), como para la creación de una sociedad en red potenciada por la tecnología, donde la identidad actúa en un *continuum* en las esferas *online* y *offline* (Castells, 1997), con eventuales efectos en los cambios sociales.

La comunicación en Internet genera discusiones sobre su caracterización general: ¿es un medio de masa o un medio interpersonal? Para Morris y Ogan (1996), Internet es un medio masivo de múltiples facetas, es decir, que contiene muchas y distintas configuraciones de comunicación y sus variadas formas muestran la relación entre la comunicación interpersonal y de masas que ha sido objeto de estudio ya desde la teoría del flujo de dos pasos de Lazarsfeld (1955). Internet sigue el modelo emisor-mensaje-receptor tradicional, pero lo organiza de diferentes maneras, y puede ser una comunicación uno para uno, como el email, o uno para algunos, como los textos de un blog personal, o, incluso, uno para muchos, cuando se publican mensajes en Twitter o vídeos en YouTube que pueden ser leídos/vistos por miles o incluso millones de usuarios. El alcance del proceso de comunicación, por lo tanto, puede ser restringido, interpersonal; o amplio, social. Internet posibilita la interactividad de la comunicación interpersonal, pero con características de divulgación de masas, y Castells (2009) sugiere el término “autocomunicación de masas” para definir la difusión de mensajes de muchos a muchos, en tiempo real o en un momento concreto, que posibilita Internet, y lo define de la siguiente manera:

Es comunicación de masas porque potencialmente puede llegar a una audiencia global, como cuando se cuelga un vídeo en YouTube, un blog con enlaces RSS a una serie de webs o un mensaje a una lista enorme de direcciones de correo electrónico. Al mismo tiempo, es autocomunicación porque uno mismo genera el mensaje, define los posibles receptores y selecciona los mensajes concretos que quiere recuperar. Las tres formas de comunicación (interpersonal, comunicación de masas y autocomunicación de masas) coexisten, interactúan y, más que sustituirse, se complementan entre sí. (ibid, p. 88)

La web social difiere de las tecnologías de comunicación de masas previas en la posibilidad de divulgación multidireccional, y a veces viral, de informaciones, ya que es una herramienta de publicación de bajo coste. Eso significa, además, que el control rígido del acceso a los medios por las organizaciones y los *gatekeepers* profesionales se debilita, pues los individuos y organizaciones se transforman en seleccionadores y editores de sus propios contenidos, en una tendencia a la redistribución de los poderes que hace obsoleta la idea de que un pequeño grupo de individuos pueda imponer una ideología dominante para mantener el *status quo* (Chaffee y Metzger, 2001). Eso, continúan los autores, permite una gran variedad de voces y opiniones en el discurso público, y la capacidad interactiva de los nuevos medios digitales crean nuevas maneras de organización con base social y creación de coaliciones, muchas de las veces a través del fenómeno de la divulgación de “mensajes de boca en boca digital” (Dellarocas, 2003).

En base a O’Reilly (2005), Andersen (2007) sugiere que hay seis ideas o principios que caracterizan la web 2.0:

- 1) **La producción de contenido generado por el usuario:** la posibilidad de crear y publicar contenido multimedia es algo que ya existía con la web 1.0, pero en la “nueva” web las herramientas de autoría (como WordPress para los blogs) hacen mucho más fácil el proceso de publicación de textos, y divulgar un vídeo para una audiencia mundial está a la disposición de quien tiene un móvil y una cuenta de YouTube. Para Jarvis (2012), la web social genera el fenómeno de la “publicación”, una exposición permanente y deliberada de contenido que, anteriormente, se quedaba en privado (como los comentarios políticos, fotos de la familia, gustos, vídeos caseros, etc.), algo que el autor considera positivo para la sociedad, aunque Carr (2011) opina que esta inundación de contenido es nociva pues consume la capacidad de atención de los usuarios de cara a tantos estímulos y nos hace más “superficiales”.
- 2) **El uso de poder de la multitud (“crowdsourcing”):** la capacidad de utilizar los propios usuarios y sus informaciones (“la inteligencia colectiva”, según O’Reilly) para acciones colectivas que generan contenido, e incluso financiación (también llamado “crowdfunding”). El usuario deja de ser un consumidor pasivo y se transforma en un “prosumer” (productor y consumidor de informaciones) con el poder de influir en decisiones con diseño de productos, por ejemplo (Tapscott y Williams, 2007, p. 191), o producir las noticias de los periódicos de la gran prensa,

como un colaborador actuante, en tiempo real. Un vigoroso crítico a esta idea es Keen (2008) que considera que la web social genera el “culto al amator” y que las percepciones de Jarvis sobre los aspectos positivos de la “publicación” y de Tapscott acerca del poder de las multitudes son “utópicas”. Keen alerta sobre los riesgos de la privacidad que la excesiva visibilidad y la transparencia conllevan, incluso una menor tolerancia en las relaciones sociales, pues considera que el uso de la web social tan solo potencia los aspectos nefastos de las sociedad del espectáculo (Debord, 1967), como el morbo, y convierte a las personas en exhibicionistas y narcisistas, y exageradamente críticos de los comportamientos ajenos, lo que supone un riesgo para la reputación de las personas (por ejemplo, a través del acoso y de la difamación *online*). Sin embargo, a pesar de sólidos argumentos, la visión de Keen también podría ser considerada, en contraste a Jarvis y Tapscott, muy pesimista, o incluso distópica).

- 3) **La oferta de datos en escala “épica” y con eso la capacidad de “minerar” los datos para sacar informaciones sobre comportamientos, opiniones y sentimientos de los usuarios acerca de productos y temas en general:** La ascensión de Google es un ejemplo de esta característica. Esta empresa basa su modelo de negocios exactamente en su capacidad de ser el gran agregador, re-empaquetador y organizador de los datos en Internet; y muchas otras empresas (Facebook o LinkedIn, por ejemplo), siguen en esta línea de explotar los datos que les son facilitados por los usuarios de las redes sociales.
- 4) **Arquitectura de participación:** el pilar básico de la web social es el de dar la posibilidad a los usuarios de compartir sus ideas y contenidos, y por esta razón, la construcción de los nuevos sitios, aplicaciones y servicios de la web 2.0 se estructura alrededor de este principio, lo que hace, según O’Reilly (2005) que los servicios se tornen mejores conforme más personas los usan (Google Maps es un ejemplo de este tipo de uso de la colaboración en el propio desarrollo del producto).
- 5) **Efectos en red:** Andersen cita dos efectos generados por las implicaciones económicas y sociales en añadirse más usuarios a un servicio basado en Internet (el Efecto de la Red y el Efecto de la Larga Cola). El Efecto de la Red ya es conocido desde la web 1.0 como la Ley de Metcalfe, que postula que el valor de una red de telecomunicaciones es proporcional a  $n$  (el número de usuarios) al cuadrado (i.e.  $n^2$ ). Eso significa que hay intensa competencia en las fases iniciales

de adopción de una determinada tecnología/servicio basado en Internet para beneficiarse del futuro crecimiento exponencial. En el caso de la web 2.0 este efecto crea barreras de entrada para la competencia, pues los usuarios de una determinada red social se sienten “presos” y no cambian con facilidad, en función del número de usuarios de la red (es el caso de Facebook o LinkedIn, que ocupan posiciones muy bien defendidas ante su competencia, pues no hay muchos beneficios para una persona en dejar una red con muchos usuarios por otra con pocos usuarios). El segundo efecto es llamado de efecto de la Larga Cola de la distribución (Anderson, 2006), y describe cómo una estrategia de nicho de mercado puede obtener beneficios en la venta de pequeños volúmenes (como músicas digitales, por ejemplo) en lugar de enfocarse en la venta de grandes volúmenes (es la estrategia de Apple con su servicio de venta de músicas o aplicaciones a través de I-Tunes). Típicamente, las audiencias en medios menos fragmentados como la televisión y la radio son distribuidas de manera más uniforme que un medio con incontables opciones de contenido como Internet (Hindman, 2009; Yim, 2003).

- 6) **Apertura:** en contraste con las arquitecturas privadas y cerradas, la web social prospera en un ambiente de colaboración permanente, usando, para ello, patrones abiertos de codificación de software, por ejemplo.

Dawson (2007) desarrolla un modelo de la Web 2.0 en que hay siete características centrales similares a las de O'Reilly y Andersen, de las cuales nos interesa centrarnos en tres (la Participación, el Control del Usuario, y la Descentralización) pues, en nuestra visión, son las que más influyen en la gestión de la reputación de las organizaciones en Internet:

- a. **La Participación:** el usuario de la Web 2.0 tiene a su disposición plataformas como las de blog (WordPress, Blogger, etc.) y las redes sociales que permiten una facilísima creación de contenido y su divulgación, y la consecuencia es el surgimiento de una “audiencia creativa” (Castells, 2009, p. 179) y del mencionado “prosumer” (Tapscott y Williams, 2007), un nuevo actor en la producción y difusión de informaciones.
- b. **El Control del Usuario:** casi una consecuencia del componente anterior, de la misma manera que el usuario de la web 2.0 es libre para producir más información a partir de su participación como emisor, él también controla su

experiencia en la red como receptor, a partir de la definición de sus intereses y actividades. Es una experiencia en la red basada en los deseos del usuario, lo que hace, por ejemplo, que algunas cuentas de Twitter, o los amigos de Facebook sean las fuentes de información que uno recibe a diario, usurpando así el rol tradicional de un periódico como el regidor de los temas de discusión, según la Teoría de la Agenda Setting (McCombs y Shaw, 1972).

- c. **La Descentralización:** la arquitectura, la participación y el uso de la web 2.0 la hacen un medio caracterizado por la descentralización, acentuando este aspecto típico de Internet como medio de comunicación, desde sus tiempos de Arpanet. Sin embargo, esta característica se potencia porque la distribución de contenidos digitales de alto valor añadido en la web 2.0 es más fácil: es lo que explica el fenómeno del *Cloud Computing* (aplicaciones y softwares disponibles en servidores en la “nube” para acceso remoto) y de la proliferación de las aplicaciones digitales (“apps”), como la de mensajería denominada WhatsApp que desafía la propia industria de las telecomunicaciones. En este sentido, son los propios usuarios que, de manera descentralizada, hacen la distribución de la aplicación.

Kietzmann, Hermkens, McCarthy y Silvestre (2011) describen las características de los medios sociales usando un modelo compuesto por siete componentes que resumen la experiencia del usuario con los medios sociales y las implicaciones para las empresas. Entre estos componentes, incluyen la Reputación, en el sentido de que las personas pueden usar sistemas numéricos/visuales para expresar su satisfacción con las publicaciones de determinados usuarios, como es el caso de los sistemas de Facebook y YouTube (la señal de “me gusta” es comúnmente utilizada en estos casos), o de Amazon (las estrellas que valoran las reseñas de los libros).

Este componente descrito por Kietzmann et al. se enuncia con más detalles por otros autores como “sistema de reputación *online*”, un sistema de reporte que señala la calidad y sirve de mecanismos de control en las transacciones vía Internet, y es alimentado por los comentarios (feedback) sobre transacciones pasadas, de manera que posibilite la creación de la confianza en situaciones donde no hay una interacción cara a cara, según el original artículo de Kolllock (1999), expandido posteriormente por Mui, Mohtashemi y Halberstadt (2002).

Los sistemas de reputación *online* son una parte integral de la mayoría de las aplicaciones de la web social (Dellarocas, 2001, 2010, 2011). Según Dellarocas (2010), la reputación existe y se propaga dentro de una comunidad humana cuando un sistema central intermedia y facilita el proceso, o no. La necesidad de un sistema central aumenta en la medida en que crece una comunidad y las interacciones entre sus miembros son infrecuentes. En comunidades basadas en la Web, con centenares o miles de miembros en las que típicamente los miembros solo se conocen virtualmente, algún tipo de sistema de reputación es casi esencial. Los sistemas de reputación *online* se originan de las capacidades de producción de contenido generado por el usuario para artificialmente generar redes de divulgación “boca en boca” en larga escala en ambientes digitales (Dellarocas, 2001) y con ello generar este ambiente propicio para mitigar los riesgos que existen en tratar con “personas o entidades virtuales”.

Sin embargo, ni siempre la “inteligencia colectiva” es usada de manera legítima, y también ocurre la manipulación de las opiniones en los foros (Dellarocas, 2006), los casos de ataque intencional a la reputación a través del fenómeno de la “difamación *online*” (Ardia, 2010), o acciones orquestadas de rumoreo (Oh, Agrawal y Rao, 2013), todos ellos beneficiados por el anonimato y el consecuente comportamiento antisocial que la comunicación mediada por los ordenadores ofrece (Christopherson, 2007).

La reputación en el contexto de la comunicación en los medios sociales también puede ser inferida o evaluada a partir de indicadores como la cantidad de los seguidores de una plataforma y su comportamiento. En el caso de Twitter, la cantidad de “re-publicaciones” que un tuit tiene (“re-tuit”) ayuda a verificar los patrones de propagación de un determinado contenido y su relevancia para un determinado público, y cuando estos tuits se refieren a acontecimientos relacionados a una organización, estos indicadores pueden ser analizados según su potencial influencia en la percepción de los *stakeholders* acerca de estos acontecimientos. Una gran variedad de herramientas informáticas pueden ser usadas para hacer la monitorización de estas menciones, para comprender su propagación a través de Internet y el análisis de su contenido desde un punto de vista reputacional (Sánchez, 2012). Es importante notar que el sentimiento afecta a la función de re-tuit: los sentimientos negativos aparecen como potenciadores de la divulgación viral de noticias, pero no en temas no relacionados con noticias (Hansen, Arvidsson, Nielsen, Colleoni y Etter, 2011), por lo que la conclusión de estos autores resulta muy clara: “si quiere ser citado, sea amable con sus amigos, u ofrezca noticias negativas para el público!” (ibid. p. 12)

## 5.2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA COMUNICACIÓN EN LOS MEDIOS SOCIALES

La cultura de la conectividad aumenta el poder de las personas a partir de sus interacciones a través del medio digital (Dijck, 2013), y crea una nueva esfera pública, donde lo privado y lo público muchas veces se confunden, pero para Papacharissi (2010), la idea de esfera pública de Habermas (1989), conceptualizada como un espacio social que facilita los encuentros, necesita ser revisitada ante las posibilidades de discusión y movilización que ofrecen las nuevas tecnologías. En este sentido, vivimos en una “esfera social en red” (Benkler, 2006), en el contexto de una economía de información en red que sustituye la economía de información industrial, y la principal característica de este nuevo contexto es la posibilidad de acción individual descentralizada, todo eso como un resultado de la nueva topología de las redes de información que deja de ser basada en la configuración de los medios de masas para basarse en una arquitectura distribuida con conexiones multidireccionales.

Benkler observa que existen dos fuerzas proporcionadas por los nuevos medios de Internet. La primera fuerza es reactiva, y se refiere a la posibilidad de los individuos de comentar y proveer feedback inmediato a las organizaciones, creando un intenso debate acerca de los temas del momento y, con ello, creando un nuevo discurso público. La segunda fuerza es activa, pues los individuos actúan como potenciales investigadores y comentaristas, y plasman las opiniones de otros miembros de esta sociedad en red (sus seguidores en un blog o una cuenta de Twitter, por ejemplo), sin los procesos de censura internos típicos de la producción de noticias tradicional, vía medios de comunicación de masas.

Aludiendo a la teoría de redes, Castells nos enseña (2009, pp. 45-51) que la red es un conjunto de nodos interconectados y estos nodos pueden tener mayor o menor relevancia para el conjunto de la red. Además, en la vida social, las redes y el conjunto de intereses y valores que ellas representan son estructuras comunicativas que pueden cooperar o competir. “Una sociedad en red es aquella cuya estructura social está compuesta de redes activadas por tecnologías digitales de la comunicación y la información basadas en la microelectrónica” (ibid. pp. 50-51). Para Castells, las fuentes del poder social no han cambiado en la sociedad de red global (violencia y discurso, coacción y persuasión, dominación política y enmarcado cultural), pero “el terreno en el que operan las relaciones de poder ha cambiado de dos formas principales: se ha construido primordialmente alrededor de la articulación entre lo global y lo local y está organizado principalmente en redes, no en unidades individuales” (ibid., p. 81).

En este nuevo terreno en el cual los medios sociales pasan a formar parte, su contribución no se da solamente en crear fuentes de distracciones para sus miembros y reconectar viejos amigos. Los usuarios de Facebook o YouTube, en su conjunto y a partir del debate de los temas del día y de la articulación de un discurso enfocado a temas específicos, empiezan a usar las plataformas de medios sociales para impactar en la política, y se destaca en este sentido Twitter (Auer, 2011). Usando como referencia el modelo de Lasswell (¿Quién dice-Qué-en Qué Canal-a Quién-y con Qué Efecto?), Auer (p. 731) observa que el nuevo modelo de comunicación “abierto” puede desafiar, en principio, la noción clásica de Lasswell de que los participantes en los flujos de comunicación periodístico u oficial son relativamente unos pocos.

Twitter fue considerada una tecnología banal y superficial en sus comienzos (Rogers, 2013), sin merecer mayor atención por parte de la investigación científica, pues era visto como un instrumento tan solo para la comunicación de carácter fáctico, alrededor de pequeñas conversaciones sobre lo que uno hacía en su día a día, a pesar de que hay registro en 2007 de uso pionero de una etiqueta (el símbolo # que se traduce por “hashtag”) para clasificar una noticia relevante, acerca de un incendio en la ciudad norteamericana de San Diego (#sandiegofire) (Sutton, Palen y Shklovski, 2008). En una segunda fase, Twitter cambia la pregunta/invitación que hace a sus usuarios (“¿qué haces?”) por “¿qué está pasando”, y eso suscita el uso de la herramienta para compartir informaciones más diversas, y empieza a llamar la atención los mensajes generados en situaciones de emergencia y episodios relevantes, como en las manifestaciones contra el régimen en Irán, donde Twitter es usado como una “herramienta de resistencia” (Sullivan, 2009).

El interés creciente de investigadores acerca de Twitter en estos tipos de eventos, como la convulsión política ocurrida con el fin del régimen del presidente Mubarak en Egipto en 2011 puede ser justificada según Meraz y Papacharissi (2013) porque 1) Twitter evoluciona rápidamente hacia una plataforma de *storytelling* de noticias colaborativa, y aunque solamente un 5% de su contenido sea relacionado con noticias, es cada vez más común que la prensa tradicional realice encuestas con sus usuarios o utilizar Twitter para complementar sus trabajos; 2) El discurso producido por los usuarios de Twitter ofrece una importante alternativa sobre la visión dominante de la producción de noticias; 3) Las redes sociales son a veces los únicos medios disponibles para la difusión de noticias en el caso de que ocurra un bloqueo a los medios tradicionales; y 4) Twitter permite la interconexión de

flujos de información de grupos inicialmente polarizados y posibilita narrativas alternativas de disensión.

En la evolución de Twitter como objeto de estudio y reflejando el carácter más amplio y social de su uso, Naaman, Boase y Lai (2010) identifican los mensajes de Twitter como una emergente clase de comunicación llamada “flujos de consciencia social”, con características que alejan el medio de la lógica organizacional de los despachos de prensa tradicionales, al usar los re-tuits y las menciones (mensajes dirigidos a algún usuario en particular), además de los *hashtags*, lo que transforma poco a poco Twitter en una herramienta más interactiva y conversacional (Conover et al., 2011). En base al análisis de las actividades de sus usuarios, Naamen et al. , los tuits pueden clasificarse en las siguientes categorías (Tabla 5):

Tabla 5. Clasificación de los tuits segun Naamn et al. (2010).

TIPOLOGÍA DE TUIITS SEGÚN SU CONTENIDO
Compartir informaciones
Autopromoción
Opiniones/Quejas
Declaraciones sueltas/aleatorias
“Yo ahora”
Preguntas a los seguidores
Mantenimiento de presencia
Anécdotas sobre Mí
Anécdotas sobre los demás

En esta nueva fase, los investigadores concentran sus análisis en las características de las conversaciones, usualmente ancladas a través de los *hashtag*, y también se interesan sobre la divulgación de los contenidos con origen en usuarios considerados influyentes (Bakshy, Hofman, Mason y Watts, 2011) y el contenido re-tuiteado, en un intento de encontrar un método para ordenar los tuits y evaluarlos en el ámbito de los eventos a los cuales ellos se refieren. El uso de tecnologías de extracción de los tuits en cantidades gigantescas hace que sea posible usar los medios sociales para investigaciones en el campo del análisis del discurso (Marres y Weltevrede, 2013) y surge una nueva área de investigación, la netnografía, para intentar dar sentido a todos estos datos (Del-Fresno, 2011; Kozinets, 2010). La utilización de

softwares específicos de visualización de datos también facilitan el trabajo del investigador, que puede hacer una cartografía de opiniones y la investigación social en tiempo real para verificar la propagación de las opiniones en las redes digitales, que, según Bastos (2011), ocurre de manera fragmentada en *clusters* que crean secuencias de comunicaciones en las cuales, aludiendo a la teoría de los *gatekeepers*, la información no es propiamente transmitida, sino compartida con el ambiente y en el cual cada nodo de la red es un portal y un portero de informaciones para sí mismo y para los demás”.

A pesar de que cada tuit tiene la limitación de 140 caracteres, la agregación de millones de tuits en un determinado periodo puede proveer una representación más o menos aproximada del humor y sentimiento del público, y diversos estudios observan las posibilidades predictivas de Twitter respecto a fenómenos las cotizaciones en bolsa (Bollen, Huina y Mao, 2011; Zhang, Fuehres y Gloor, 2010; ) y su correlación positiva con el índice Standard & Poors (Mao, Wei, Wang y Liu, 2012) o la popularidad de películas (Asur y Huberman, 2010). Tema de intensa investigación es el uso de Twitter para prever el resultado de elecciones (Dang-Xuan, Stieglitz, Wladarsch y Neuberger, 2013; Murthy, 2015), aunque sea un tema controvertido. Bravo-Márquez, Gayo-Avello, Mendoza y Poblete (2012) reconocen que los medios sociales posibilitan a los usuarios expresar sus opiniones de manera libre y espontánea, pero la principal limitación en términos de previsiones en el campo electoral se refiere al hecho de que la web social no es necesariamente una muestra representativa del mundo real (*offline*). Gayo-Avello (2012), investigador de la Universidad de Oviedo, detecta diversas inconsistencias en estudios acerca de las capacidades predictivas de Twitter y es contundente al decir que Twitter no posibilita este tipo de capacidad.

Schoen, Gayo-Avello, Metaxas, Mustafaraj, Strohmaier y Gloor (2012) ofrecen una visión amplia sobre el tema y advierten sobre las limitaciones y riesgos de usarse los *dataset* de Twitter en las investigaciones de carácter predictivo, pues, entre otros aspectos, el comportamiento de los usuarios no es semejante en la vocalización de sus opiniones, resultando en contenidos distintos, y consecuentemente generando sesgos en la interpretación de los datos. Una de las explicaciones para esta situación es simplemente la aplicación de la ley de potencias en las redes sociales (Easley y Kleinberg, 2010), pues algunos usuarios son mucho menos vocales que otros, que suelen crear más “ruido” (“buzz”, en la jerga de Internet) acerca de un determinado candidato. Esta minoría muy vocal tiende a usar Twitter para diseminar contenido externo (noticias de la prensa, por ejemplo), usan más los

*hashtags*, re-tuitean más, todo con el objetivo de ampliar el impacto y el alcance de sus tuits (Mustafaraj, Finn, Whitlock y Metaxas, 2011).

Esta visión está alineada con la visión de Jacob Nielsen, experto en usabilidad (las características que hacen que un website sea más o menos agradable y funcional al usuario en la navegación por sus páginas), que en 2006, en base al comportamiento de las comunidades *online*, pre-redes sociales, ya postulaba una “regla de oro” sobre la desigualdad de participación en las contribuciones de los usuarios en Internet, denominada la regla 1-9-90 (muy similar a la Regla de Pareto). Esta regla nos cuenta que en la mayoría de las comunidades *online*, 90% de los usuarios nunca contribuyen (son observadores o mismo inactivos), 9% contribuyen un poco (editan los contenidos, re-publican, pero sin mayores aportaciones creativas), y solo 1% de los usuarios son responsables por la mayoría de las actividades creativas, lo que puede ser resultado de factores socioeconómicos, de manera que la creatividad digital no es distribuida de manera igual entre los usuarios de Internet (Hargittai y Walejko, 2008).

Es posible que con la disminución de la brecha digital y la mayor habilidad en el uso de los medios sociales por las nuevas generaciones, este perfil de participación se modifique y que la regla 1-9-90 esté superada como orientadora de las pautas de los comportamientos de los usuarios *online*, como sugerido en estudio de 2012 de la BBC en el Reino Unido (Goodier, 2012), aunque sus resultados no se puedan generalizar (Johnson, 2012). Sin embargo, en términos generales la regla 1-9-90 continúa siendo válida, pues ante la diversidad de usuarios, temas y ambientes, la participación de los usuarios sigue pautas de comportamiento específico a sus intereses. El usuario está más motivado a participar y contribuir activamente en un medio social en la medida que un tema es más próximo e importante para él, pero está claro que hay, como en otras áreas del uso de medios de información, usuarios que se pueden clasificar como “heavy users”, hiperactivos en sus publicaciones en Twitter (o Facebook, Instagram, etc.), mientras otros tienen un comportamiento más discreto, o incluso pasivo, de observador de las informaciones. De manera que el investigador debe tener cautela al intentar sacar conclusiones acerca de las intenciones de personas que *no expresan sus opiniones online*, y de ahí la dificultad metodológica de hacer previsiones en base a solamente lo que es tácito, pues el silencio digital puede ser interpretado de varias maneras, a favor, en contra, o simplemente como una incógnita acerca de un determinado tema.

De todas las maneras, por otra parte, tampoco se debe ignorar los efectos de los mensajes de individuos y organizaciones explicitados a través de Twitter y este es uno de los puntos centrales de la presente investigación, pues, como mínimo, las menciones de los medios sociales sirven, para el gestor de la comunicación corporativa, como un elemento orientativo, indicando posibles tendencias o anunciando la emergencia de una crisis de reputación. Es decir, no se debe considerar lo que se dice en Internet, Twitter en el caso, como irrelevante *a priori* en función de la dificultad estadística de generalizar las opiniones allí generadas. Este cuidado debe ser redoblado sobre todo en las situaciones de activismo *online*, pues, como observa Castells (2012, p. 219), “los individuos entusiasmados en red, cuando superan el miedo, se transforman en actores colectivos conscientes”, lo que se pudo observar en los episodios históricos (Irán, Egipto, *Occupy Wall Street*, entre otros) que usan Internet como medio para organización, coordinación y acción en movimientos sociales (Candón Mena, 2011), incluyendo ahí el 15 M en España, que inaugura una fase 2.0 en la manera de hacerse política en el país (Peña-López, 2011). En este sentido, el potencial específico de los medios sociales contra las organizaciones también es evidente, como un medio de contradiscurso y apoderamiento de los *stakeholders*.

Para examinar el uso de los medios sociales (con énfasis en Twitter) en los procesos de comunicación entre los *stakeholders* de las organizaciones, utilizaremos algunas perspectivas teóricas originadas en las investigaciones de comunicación de masas aplicadas a Internet, y mencionadas por Parmelee y Bichard (2012) tras la evaluación que hacen del uso de los medios sociales, en particular Twitter, en campañas políticas. Consideramos que estas perspectivas también son aplicables a la hora de estudiar los discursos anti-corporativos que son difundidos a través de Twitter por los *stakeholders* acerca de las organizaciones, en el ámbito del activismo *online*, objeto de este trabajo. Las perspectivas del Flujo de Dos Tiempos y Espiral del Silencio fueron identificadas en nuestra revisión de literatura como referencias que son citadas con frecuencia e igualmente válidas al propósito de esta investigación.

### 5.2.1. USOS Y GRATIFICACIONES

La teoría de uso y gratificaciones nace de la percepción que las diferencias individuales y sociales interfieren en el comportamiento de la audiencia respecto a los medios de comunicación de masa (DeFleur y Ball-Rokeach, 1993), en una perspectiva que se aleja de la formulación estímulo-respuesta de la “bala mágica” o “aguja hipodérmica”, común hasta

entonces (alrededor de los años 40 del siglo XX). Entrando en el nuevo milenio, la interactividad de las aplicaciones de la Web, según Ruggiero (2000), refuerza significativamente la noción básica de la perspectiva del uso y gratificaciones de que los usuarios pueden actuar de manera activa, porque la interactividad es definida como “el grado por el cual los participantes en un proceso de comunicación tienen el control, y pueden intercambiar roles en su discurso mutuo” (Williams, Rice y Rogers, 1988, p. 10).

Para Parmelee y Bichard (2012) el planteamiento del uso y gratificaciones es ideal para los estudios que examinan las nuevas tecnologías, incluyendo los medios sociales, pues la investigación acerca de los usos y gratificaciones asume que las personas pueden ser usuarias activas de los medios, y claramente Twitter es una herramienta para el uso activo, al contrario de medios pasivos como la televisión. Para sacar el máximo de provecho de Twitter, los usuarios deben actuar de manera proactiva, siguiendo a un determinado autor, aunque es sabido que el grado de usuarios no activos puede ser bastante grande (hasta un 44%, según algunos informes no confirmados por Twitter), con personas que nunca envían un tuit, solamente siguen las cuentas (Koh, 2014).

Existen diversos motivos que llevan a las personas a usar los medios sociales para buscar informaciones (Ancu y Cozma, 2009; Johnson, Bichard y Zhang, 2009; Kaye y Johnson, 2007; Ko, Cho y Roberts, 2005; Papacharissi, 2002) y pueden ser resumidos en seis tipos:

- **Conveniencia:** Las personas quieren obtener informaciones que llegan por medios que son fáciles de acceder.
- **Entretenimiento:** La información obtenida es usada para diversión/distracción.
- **Auto-expresión:** Esta motivación se refiere a la vinculación emocional de la persona para expresar sus opiniones y gustos personales (tales como mensajes de crítica o apoyo).
- **Orientación:** El medio proporciona informaciones que ayudan a la toma de decisión, tanto para la compra de un producto como para el apoyo a un candidato.
- **Búsqueda de información:** En este caso, se trata de la búsqueda de información para mantener a la persona actualizada, al día con los temas del momento.

- Utilidad social: La persona quiere informaciones que le ayuden en las interacciones sociales, de manera que pueda sentirse más relevante en estos contactos.

No es sencillo definir qué tipo de motivación es la más relevante, incluso porque la naturaleza “híbrida” de Twitter, una red social abierta y un micro-blog a la vez, lo hace ser un instrumento para diferentes usos para las personas, y Mancera y Pano (2013) sugieren que “probablemente, la diferencia principal entre las redes sociales y el servicio de *microblogging* reside en la distinta función que desempeñan y en las motivaciones de los usuarios para utilizar unas u otras” (p. 39, grifo de las autoras). Twitter puede funcionar como una fuente de información, como un blog, o como un medio de conexión, debido a sus características de mensajería instantánea y su uso en los teléfonos móviles. En este sentido, los estudios sobre el tema proporcionan resultados distintos. Liu, Cheung y Lee (2010) consideran que las gratificaciones del uso de Twitter pueden estar relacionadas con la tecnología, a su contenido, al proceso y a su uso social, pero identifican en el encuentro de información útil la mayor parte de la satisfacción de los usuarios. La investigación de Chen (2011, p. 755) indica que los usuarios buscan primordialmente un sentido de informal de camaradería, o “conexión” unos con los otros. Otros investigadores atribuyen al entretenimiento la explicación principal para el uso de Twitter (Coursaris, Yun y Sung, 2010). Los resultados de investigación cuantitativa y cualitativa realizada por Parmelee y Bichard (2012) indican que los motivos que llevan al uso de Twitter para fines políticos son, por orden: utilidad social, entretenimiento, auto-expresión, información/orientación y conveniencia. Según los autores, el hecho de que la utilidad social saliera en primer lugar es indicativo de que los usuarios están interesados en mantener una comunicación bi-direccional para compartir informaciones y dialogar con los demás.

Finalmente, merece la pena destacar, como una visión general, el modelo conceptual propuesto por Shao (2009), que intenta explicar cómo y por qué los individuos usan el contenido generado por el usuario (CGU), como uno de los componentes centrales de los medios sociales. El modelo sugiere que los individuos actúan con el CGU al consumirlos, al participar en su producción y al diseminarlos.

“Consumir” se refiere a las personas que leen y visitan, pero no participan en la creación de contenidos. “Participar” incluye interacciones entre los usuarios y con el propio

contenido (por ejemplo, dando notas para productos, publicando comentarios, compartiendo con otros usuarios, etc.), pero no incluye la producción de contenido original. “Producir” incluye elementos de carácter personal, como texto, vídeos, audio. Según Shao, las personas consumen el contenido por su valor de información y entretenimiento; participan en búsqueda de interacción social y desarrollo en el ámbito de una comunidad; y producen para auto-expresión y auto-actualización (Figura 21).

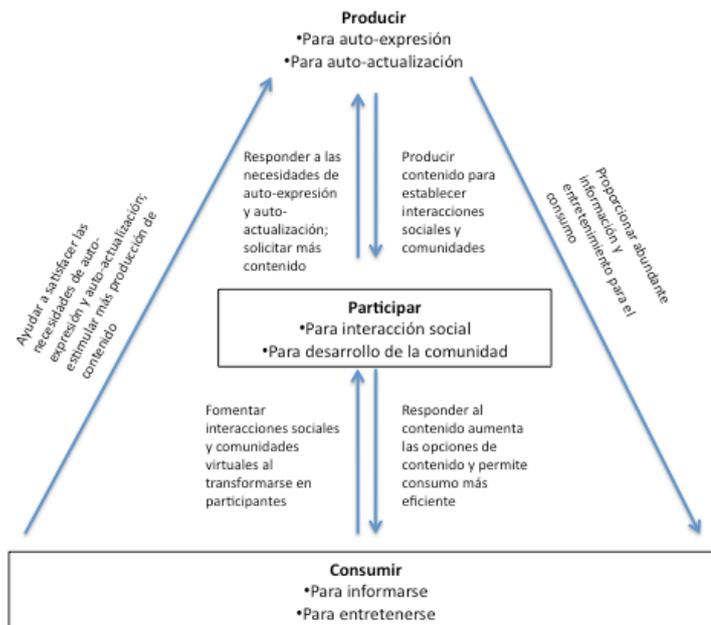


Figura 21. Las relaciones de interdependencia entre los factores que llevan a las personas a interactuar con el contenido generado por los usuarios. Fuente: Shao (2009).

## 5.2.2. EL FLUJO DE DOS TIEMPOS Y LA COMUNICACIÓN DE BOCA EN BOCA DIGITAL

Mientras Lasswell (1948) se enfoca en estudiar los efectos directos de los medios de comunicación en las audiencias, investigadores como Katz y Lazarsfeld (1955), Lazarsfeld, Berelson y Gaudet (1948), y Rogers (1958) reconocen la importancia de las conversaciones informales con amigos y colegas para decisiones de consumo o electorales y se interesan en comprender el rol mediador de las comunicaciones interpersonales en la influencia de la comunicación de masas, identificando la existencia de los “líderes de opinión” o “influyentes” en este proceso, que es descrito como la “hipótesis del flujo de dos tiempos” por Katz y Lazarsfeld (1955).

Según esta hipótesis, nacida de la investigación en el campo de la política electoral,

los líderes de opinión están más expuestos que los demás de su grupo social a los medios, y son capaces de influenciar sus contactos personales al ejercer presión social, actuando como importantes actores políticos porque ellos transmiten mensajes a audiencias que prefieren no acceder a mensajes de una élite política. Katz (1957) argumenta que la influencia está relacionada a 1) la personificación de ciertos valores (quién es la persona); 2) la competencia (qué sabe la persona); y 3) la posición estratégica ocupada por la persona (a quién conoce la persona) – y esta posición puede dividirse en intra-grupo y extra-grupo.

En su sentido más amplio, “influencia” en comunicación social significa la habilidad de un determinado vehículo de comunicación o de un nodo de una red en dirigir la difusión de innovaciones, temas, información, palabras (“memes”), o alcanzar ciertos efectos en la audiencia, o a través de ella (Dang-Xuan, Stieglitz, Wladarsch y Neuberger, 2013). Los efectos pueden ser persuasivos, cambiando o reforzando las actitudes y opiniones de los receptores (como se observa en la teoría de la Espiral del Silencio), o pueden ser efectos en el conocimiento de los acontecimientos del día (es el caso de la teoría de la *Agenda-Setting*), y los “influyentes” son aquellos individuos que exhiben una combinación de atributos de rasgo personal (como credibilidad, saber hacer, o entusiasmo sobre un tema particular) o atributos típicamente relacionados a las características de una red (como conectividad o centralidad y prestigio) (Eirinaki, Monga y Sundaram, 2012) que les permite impactar de manera desproporcionada a un gran número de usuarios de Internet, posiblemente a través del efecto en cascada de la influencia (Bakshy et al., 2011). En castellano, en el ámbito de los medios sociales, es común el uso del término de “prescriptores” refiriéndose a “influyentes” (Cerezo, 2008; Noguera Vivo, 2010).

La influencia en las relaciones interpersonales tiene como vehículo fundamental la comunicación de boca en boca, que, en el ámbito de las relaciones comerciales son un tipo de comunicación definido como un proceso informal entre individuos respecto a la evaluación de bienes y servicios (Anderson, 1998), a través de mensajes que el receptor percibe como no comercial, es decir, no explícitamente patrocinada, como en la publicidad (Arndt, 1967), y pueden afectar a diversos aspectos del proceso de consumo, como expectativas, e incluso actitudes anteriores al uso del producto, con efectos a veces superiores a otras tácticas promocionales, como la publicidad tradicional (De Bruyn y Lilien, 2008). En el proceso de creación de la comunicación de boca en boca puede haber interacción entre elementos endógenos (el boca en boca que ocurre naturalmente en las conversaciones de los consumidores acerca de los productos de la empresa) y elementos exógenos (el boca en boca

que tiene origen en la empresa), y Godes y Mayzlin (2009) demuestran que en algunos casos es posible obtener resultados positivos en ventas solamente con el último.

Las personas suelen confiar en las opiniones propagadas por este tipo de comunicación con origen en familiares, amigos o miembros de una red social, en función de su relación social y confianza (Jansen, Zhang, Sobel y Chowdury, 2009). Por otro lado, estudios empíricos indican que las personas parecen confiar también en opiniones aparentemente desinteresadas emitidas por terceros que no forman parte de su red de relaciones, tales como las reseñas y opiniones emitidas en Internet sobre libros o hoteles (Duana, Gub y Whinston, 2008). La “comunicación de boca en boca digital” (o E-WOM) es definida, en el contexto comercial, como una declaración hecha por un potencial, actual, o antiguo cliente acerca de un producto o una compañía que está disponible para una multitud de personas e instituciones vía Internet (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh y Gremler, 2004). Este tipo de comunicación es menos personal porque no es una comunicación cara a cara, sin embargo puede ser más poderosa porque es inmediata, tiene un alcance significativo en algunos casos, es creíble pues está impresa, y es accesible, con lo cual, puede ejercer influencia en decisiones de consumo (ibid.).

Para comprender la dinámica de la influencia en el ámbito digital, es útil la noción de que en el campo de la adopción de nuevas tecnologías, la sociedad puede ser dividida en cinco categorías: Innovadores, Primeros Seguidores, Mayoría Precoz, Mayoría Tardía y Rezagados; siendo los Primeros Seguidores, las personas que más comprenden el valor de la tecnología y se interesan en difundirlas entre amigos, parientes, y contactos en general (Rogers, 1958, 2003, pp. 282-285). En la misma línea, Gladwell (2000) considera que existen personas que pueden ser clasificadas como Conectoras, que son aquellas muy acostumbradas al *networking*, muy sociales; Enterados, que son aquellos especialistas en información y noticias; y existen también los Vendedores, que son aquellos que quieren que los demás actúen como ellos les han recomendado.

Sin embargo, la ascensión de Internet y de los medios sociales afectan al tamaño, alcance y la influencia que una persona puede tener y, con ello, la propias premisas de la investigación de la influencia a través de medios de comunicación (Tancer, 2008). Por lo tanto, el concepto tradicional de los “líderes de opinión” de Lazarsfeld et al. (1948) y de las tipologías mencionadas anteriormente es criticado por una perspectiva moderna en la cual se argumenta que las personas también hacen sus elecciones en base a la opinión de “iguales” y

amigos, en lugar de en función de unos pocos influyentes (Chat, Haddadi, Benevenuto y Gummadi, 2010; Domingos y Richardson 2001; Watts y Dodds, 2007).

Eirinaki et al. (2012) y Dang-Xuan et al. (2013) observan que la estructura descentralizada de Internet cambia la difusión de los mensajes y efectos de la comunicación, y consecuentemente la manera habitual de ejercer la influencia (de los medios para la audiencia), y sus efectos directos tienen sentido en el contexto de los medios de comunicación de masa, pero es más apropiado hablar de efectos indirectos y flujo de comunicación en múltiples pasos y en todas las direcciones en el ámbito de Internet. Chat et al. (2010) investigan este nuevo contexto de la influencia y consideran que se puede ser abordado en Twitter básicamente de tres maneras: 1) la influencia entre los seguidores; 2) la influencia del re-tuit; 3) la influencia de las menciones. El primer aspecto se refiere a popularidad, en el contexto de Twitter, de un individuo, lo que no significa solamente el número bruto de sus seguidores, sino que una evaluación a través de medidas basadas en los algoritmos de *rankings* como PageRank o TwitterRank, que llevan en consideración tanto la similitud entre los usuarios, como la estructura de la red de seguidores (Kwak, Lee, Park y Moon, 2010; Weng, Lim, Jiang y He, 2010). El segundo abordaje de medición de influencia está basado en el re-tuit, que indica la habilidad de un usuario en generar contenido que es re-publicado a través de Twitter. Finalmente, el tercer abordaje se refiere a las menciones acerca de un usuario como un indicador de la capacidad del emisor del tuit original en vincularse con los miembros de su red. Identificar los usuarios más influyentes dependerá, naturalmente, desde qué *ranking* se observa el fenómeno (Kwak et al. 2010).

Sin embargo, aunque exista la posibilidad democratizadora de la influencia a través de los medios digitales, Probst, Grosswiele y Pflieger (2013) hacen una revisión de la literatura sobre la investigación de la influencia en los contextos *online* y consideran que sigue siendo válida la noción de Katz y Lazarsfeld (1955) de que algunas personas son más influyentes que las demás también en el contexto *online*. En la literatura que respalda esta hipótesis en el ámbito digital, destacamos la investigación de Wu, Mason y Watts (2011), pues contempla un *corpus* con los tuits emitidos a lo largo de 223 días entre 7/28/2009 –3/8/2010, totalizando 5 mil millones de tuits, emitidos por 260 millones de usuarios (+/-5%). Además de este *corpus*, que permite comprender cuál es el tipo de contenido compartido, estos autores añaden también el grafo social facilitado por Kwak et al. (2010), para conocer cuáles son los canales en que el contenido es transmitido, contemplando 42.4 millones de usuarios y 1.5 mil millones de bordes (las conexiones entre los nodos del grafo).

Wu et al. comentan, en primer lugar, que los cambios en la tecnología en los últimos años modifican el entendimiento tradicional acerca de las características de los medios de comunicación de masas, pues éstos se fragmentan en una gran cantidad de canales de televisión, emisoras de radio, medios impresos, etc., mientras que la comunicación interpersonal, por su parte, se amplifica, a través de los blogs y de las redes sociales. En este nuevo contexto convergente de producción de información, los autores identifican en su análisis de los usuarios de Twitter los segmentos a continuación:

- a. *Usuarios-celebridades* (actores, atletas, políticos, etc.), que pasan a tener un poder de comunicación de masas antes reservado solo a la prensa y a las corporaciones, pues usan Twitter para establecer una relación directa con sus audiencias. Confirmando la aplicación de la ley de potencias donde unos pocos usuarios son capaces de capturar una cantidad impresionante de atención en función de sus conexiones, esta “élite” de usuarios, que comprende menos de un 0.05% de toda población de usuarios, atrae casi un 50% de la atención dentro de Twitter. Estos usuarios suelen comportarse de manera homófila, es decir, con celebridades siguiendo a celebridades, medios siguiendo a otros medios, blogueros siguiendo a blogueros.
- b. Los usuarios que pueden clasificarse como “*personalidades públicas o semipúblicas*”, como periodistas y blogueros, que también acceden directamente a audiencias antes reservadas a los medios tradicionales.
- c. Los usuarios que forman parte de los medios tradicionales y las organizaciones que tienen una cantidad de seguidores que se expresan de una forma bastante activa.
- d. Finalmente, la gran mayoría de los usuarios de Twitter, compuesto por gente común que se conecta con sus amigos y colegas, utilizando el medio como una herramienta de comunicación interpersonal o de pequeño grupo.

En resumen, Twitter puede ser un medio con características de comunicación de masas, hasta un medio personal, pasando por “personal de masas”. En su análisis, Wu et al. observan que ocurre una gran fragmentación de las audiencias, con el usuario común (aquel que no puede ser clasificado como un líder de opinión) recibiendo informaciones de muchos miles de fuentes, muchas de las cuales no forman parte de la prensa tradicional.

Específicamente acerca de la hipótesis del flujo de información de dos tiempos, Wu et al. observan que los medios tradicionales son los más activos en la emisión de tuits, pero tan solo un 15% de los tuits recibidos directamente por los usuarios tiene origen en estos medios. En este sentido, los autores consideran que hay “considerable evidencia” de que la hipótesis de los dos flujos se observa en Twitter, pues casi un 50% de toda la información originada de los medios de comunicación se transfiere a las masas indirectamente a través de grupos de intermediarios compuestos de líderes de opinión. Aunque algunos puedan ser clasificados como usuarios “ordinarios” (no necesariamente forman parte del segmento de “celebridades”), aun así estos usuarios tienen más seguidores, están más conectados y más expuestos a los medios que sus seguidores.

Está claro, como hemos visto, que la difusión de las informaciones en el contexto de una red digital difiere mucho de las características de la comunicación de masas tradicional. En Twitter, un re-tuit, por ejemplo, es un indicativo de influencia del creador del tuit original, y la difusión en cascada de informaciones, algunas veces sin mayor conocimiento del contenido que está siendo difundido, posibilita un comportamiento de manada que permite la divulgación de opiniones, noticias y rumores a gran velocidad y con gran alcance (Guille, Hacid, Favre y Zighed, 2013). Las prácticas tradicionales de mercado para identificar los líderes de opinión en los medios de comunicación o los “*gatekeepers*” (el acercamiento a los editores de los periódicos, por ejemplo, una práctica de los gabinetes de prensa para difundir los mensajes de sus clientes), deben adaptarse a la nueva dinámica del medio digital. En este sentido, puede ser más efectivo intentar trasladar los mensajes corporativos a muchos usuarios a través de algunos usuarios conectados a millones de personas, como las celebridades, y no a través de la prensa o de la publicidad, como también, por otro lado, puede ser más productivo, en términos de costes, distribuir el mensaje a través de miles de usuarios conectados a muchos, pero no millares, de usuarios, como sugiere Chat et al. (2010). En este sentido, para obtener influencia en el medio digital llevando en consideración el modelo del flujo de dos tiempos y ante a la dificultad de prever el éxito de acciones de comunicación de boca en boca y marketing viral en Twitter, Bakshy et al. (2011) consideran que es recomendable accionar un gran número de potenciales influyentes, y lograr, en consecuencia, efectos medianos.

De todas las maneras, hay que identificar quiénes son estos nuevos influyentes que participan en la divulgación en dos tiempos de las informaciones, y Dan-Xuan et al. (2013), tras analizar el contenido difundido por Twitter por los 30 usuarios más influyentes (por el criterio de re-tuits) durante las elecciones parlamentarias en Alemania de 2011, sugieren que

para el propósito de la gestión de la reputación, las instituciones políticas deben esforzarse para identificar los usuarios influyentes, por su rol en crear la agenda pública, y por lo tanto, deben rastrear las discusiones entre sus pares, y específicamente detectar el sentimiento del contenido diseminado, ante la posibilidad de creación de efectos virales en los medios sociales.

### 5.2.3. EXPOSICIÓN SELECTIVA

La exposición selectiva puede definirse como la tendencia de la audiencia a exponerse a la información más afín a las actitudes que sostiene y a evitar los mensajes que le resulten contrarios a ellas (DeFleur y Ball-Rokeach, 1993). Según Rubin (1996) la premisa básica de esta perspectiva es que los receptores tienden a ver y oír los mensajes que sean acordes a sus objetivos, predisposiciones e intereses. Los estudios sobre la exposición selectiva tiene origen en la teoría la disonancia cognitiva (Festinger, 1957), mencionada en el capítulo anterior, y, en principio, Internet abre una posibilidad democratizadora al acceso a informaciones de todos los tipos, y con ello la capacidad de uno para exponer ideas distintas de las suyas propias.

Sin embargo, en las nuevas formas de redes sociales hay una tendencia, como hemos comentado; la homofilia, que hace referencia a los individuos buscando conectarse primariamente a personas con las cuales tienen puntos en común (McPherson, Smith-Lovin y Cook, 2001), lo que puede llevar al efecto opuesto, i.e., el sectarismo y la polarización de ideas. Sunstein (2006), citado por Himelboim, Smith y Shneiderman (2013), alerta que la gran disponibilidad de las fuentes de información conlleva a un foco más estrecho en la selección de noticias y opiniones a las que una persona quiere estar expuesta.

Claramente, por sus propias características como herramienta de acceso a la información, este comportamiento es observado en Twitter, un medio en el cual los receptores tienen el rol de “seguidores”, tomando un rol activo de sus opciones de uso del medio (quién seguir, cuándo seguir). Los usuarios de Twitter eligen aquellas cuentas que les ofrecen más gratificaciones en términos de informaciones, a partir de sus intereses personales, como ciudadanos o consumidores, no siendo obligados a exponerse, como en los medios de comunicación de masas, en el cual el control del mensaje por la audiencia es bajo, a mensajes totalmente indeseables. Consecuentemente, la atomización de las fuentes de información da como resultado una particularización del consumo según intereses y afinidades, y en este

sentido un cliente de Telefónica tiende a seguir la cuenta de Telefónica en Twitter para estar al tanto de mensajes sobre productos, servicios, promociones, etc., y el de Vodafone sigue la cuenta de Vodafone por las mismas razones, no existiendo justificación práctica que no sea la simple curiosidad (y una posible tendencia hacia el exceso de información) para seguir las dos cuentas.

En el campo político, Garret (2013) alerta para el riesgo de creer que existe una excesiva insularidad entre los usuarios de Twitter, usando como referencia el estudio de Himelboim et al. (2013) que indica que los usuarios partidarios de una determinada tendencia, aunque divulguen tuits de aquellos usuarios con los que comparten ideología, todavía pueden exponerse a cuentas de ideologías distintas a las suyas, es decir, existe un grado de porosidad para exponerse a otras opiniones. Sin embargo, las razones para este comportamiento, muchas veces, como observa Parmelee y Bichard (2012), están fundamentadas simplemente en el deseo de saber lo que el bando opuesto divulga, de manera que pueda estar al tanto de los temas, o para identificar temas para ridiculizar al rival.

Hay muchos estudios y evidencias de que la exposición selectiva está bastante presente en el contexto *online*, con blogs con puntos de vista opuestos raramente enlazando sus contenidos, y con el consumo de noticias *online* también manifestándose de manera sesgada, de la misma manera que *offline* (Gentzkow y Shapiro, 2011). Lo mismo puede ocurrir en Twitter, y a través del análisis por ordenadores es posible prever las tendencias políticas simplemente con examinar los líderes que las personas siguen y quien las sigue, como fue el caso de las elecciones primarias de 2010 en los EE.UU. (King, Orlando y Sparks, 2011). Edad, educación, intereses políticos y, sobre todo, ideología cumplen un rol fundamental para la exposición selectiva, y este último elemento es confirmado por Parmelee y Bichard (2012) como el más consistente indicador de la selección de fuentes de información en Twitter, con los usuarios más ideológicamente rígidos siendo aquellos que menos tienden a seguir las cuentas de los líderes de los partidos contrarios a su ideología, es decir, el nivel de intolerancia es bastante alto, como consecuencia de la exposición selectiva.

Como ejemplo del funcionamiento de la exposición selectiva a los mensajes de Twitter, nos referimos a las elecciones presidenciales de 2014 en Brasil (Figura 22). En estas elecciones, consideradas las más disputadas de los últimos 20 años, los participantes de los grupos identificados ideológicamente como Azul (oposición) y Rojo (situación) transmiten y re-transmiten mensajes para los usuarios de tendencias próximas a las suyas, creando

discursos auto-referentes. Algunos medios de comunicación y periodistas muy relevantes (otros colores) son consultados por ambos bandos concurrentes, pero no se observa casi ninguna interacción entre individuos de los polos opuestos (Fundação Getúlio Vargas-Diretoria de Análises de Políticas Públicas, 2014). Este análisis fue realizado con un corpus de 620 mil tuits emitidos en el día 25-10-2014, víspera de las elecciones.

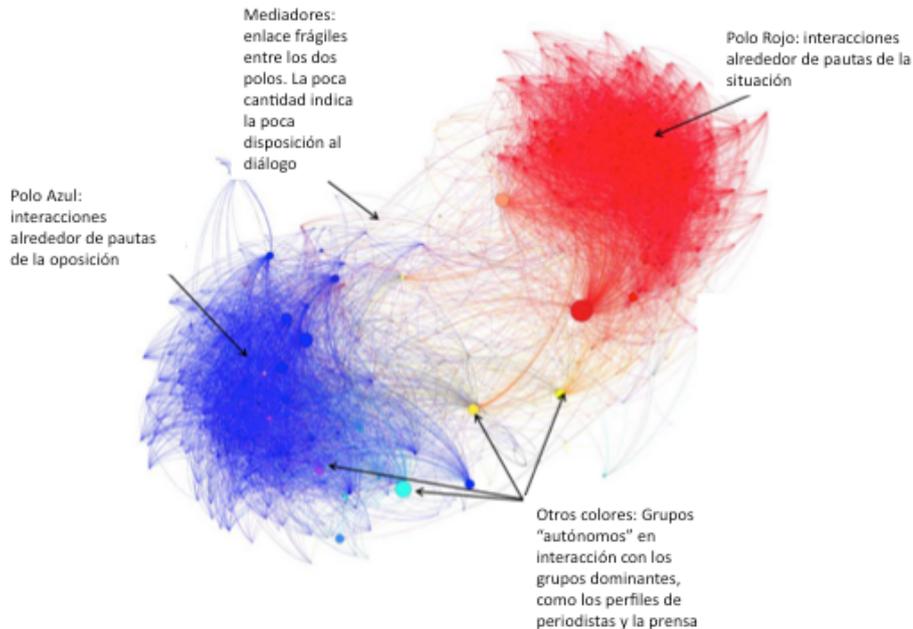


Figura 22. Análisis de grafo de tuits divulgados a la víspera de las elecciones generales en Brasil. Fuente: Fundação Getúlio Vargas (2014).

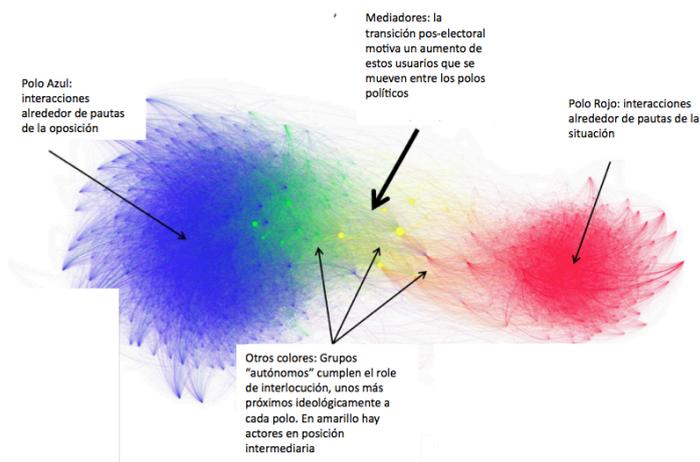


Figura 23. Análisis de grafo de tuits entre los días 4-5/11/2014 en Brasil. Fuente: Fundação Getúlio Vargas (2014).

Pasadas dos semanas de las elecciones, se observan más “puentes”/conexiones entre los dos bandos, como resultado de la distensión, pero aun así se observa el alto grado de

comunicación endogámica y polarización (Figura 23 - grafo extraído de Twitter en los días 3, 4 y 5 de noviembre de 2014, con 200 mil tuits).

Todos estos resultados demuestran coherencia con los aspectos abordados anteriormente, en lo que se refiere a la homofilia y a la dinámica de la comunicación de boca en boca digital, y nos sugiere una tendencia al refuerzo de las posiciones ideológicas entre los usuarios de Twitter a través de la circulación de mensajes que respaldan dichas posiciones.

#### 5.2.4. AGENDA-SETTING

La teoría del Establecimiento de la Agenda (*Agenda-Setting*) se refiere a la idea de que existe una fuerte correlación entre el énfasis que los medios de comunicación hacen acerca de determinados temas y la relevancia que las audiencias atribuyen a estos temas (McCombs y Shaw, 1972). Es una de las teorías más influyentes en el campo de los estudios de los efectos de los medios comunicación de masas en la última mitad del siglo XX, pero Tran (2014) observa que con la emergencia de Internet en el cambio de milenio, surge una corriente de pensamiento entre los investigadores en el campo de la comunicación que consideran que su validez está seriamente abalada, una vez que las características de descentralización de los nuevos medios de comunicación digital hacen más difícil para los medios de comunicación de masas tradicionales decir a las personas qué pensar.

Con la evolución de Internet y la abundancia de fuentes de información, ocurre una gran fragmentación de los medios, y la división de la atención de la audiencia entre medios *offline* y *online* (Maier, 2010), consecuentemente, es natural pensar que exista una dilución de la influencia de los medios de comunicación de masa tradicional en plasmar la agenda pública. El propio McCombs (2005) reconoce que Internet cambia dramáticamente el panorama de la producción de noticias, con el surgimiento de diversas fuentes de información, y enumera entre ellas los *emails*, los periódicos *online*, las salas de *chat*, los *websites*, creando muchas —y diversas— agendas en la sociedad contemporánea, pero, por entonces, él tenía dudas sobre la capacidad de las audiencias de seguir estas fuentes, como los blogs, que empezaban a popularizarse, de la misma manera que ellas están acostumbradas a seguir los medios tradicionales, además de preocuparse por una posible brecha digital que disminuiría los efectos de estos nuevos medios (sin embargo, McCombs ya admitía que el alcance y la frecuencia de estos nuevos medios podrían crecer).

Pocos años después de este artículo, con el avance de los medios sociales, ocurren cambios significativos, y la investigación del Pew Research en 2010 sobre la producción participativa de noticias indica que Internet (a través de dispositivos móviles, sobre todo) pasa a ser el medio más consultado en los EE.UU. para acceder a informaciones, superando a la radio y los periódicos en papel, y el consumo de noticias es cada vez más realizado de manera social, como una actividad activa y continua, y no tanto en el típico comportamiento solitario de lectura de un periódico en el confort de la oficina o de la casa. En la era digital, las noticias son omnipresentes, con un 92% de las personas verificando múltiples plataformas para obtener información, y con un 46% de los norteamericanos diciendo que obtienen noticias de cuatro a seis plataformas de noticias en un mismo día, y solamente un 7% obtienen noticias de una única fuente en un mismo día (Purcell, Rainie, Mitchell, Rosenstiel y Olmstead, 2010). Emerge, en este contexto, como ya hemos comentado, una audiencia “prosumer” (Bruns, 2009), compuesta de personas con la capacidad para consumir y producir noticias, y con ello es posible pensar que la influencia de los periodistas profesionales como *gatekeepers* pueda ser cuestionada (Groshek y Groshek, 2010 ; Sayre, Bode, Shah, Wilcox y Shah, 2010), una vez que los campos de la producción profesional y apasionada de noticias se intercalan.

Tres aspectos fundamentales hacen que la teoría del *Agenda-Setting* sea matizada en este nuevo contexto, según Sayre et al. (2010). En primer lugar, las alternativas a los medios de masas principales de comunicación pueden diluir considerablemente la capacidad de los medios tradicionales en definir la agenda política nacional, y eso ocurre incluso porque los usuarios de Internet suelen consumir información tanto de medios tradicionales de la gran prensa como de medios menos consagrados. En segundo lugar, los autores observan que puede estar ocurriendo un ligero cambio en la manera que se manifiesta los efectos del *Agenda-Setting*, pues los medios tradicionales pueden estar definiendo la agenda de blogs y redes sociales, en una versión moderna del flujo de dos tiempos de Katz y Lazarsfeld, lo que significa que la Web 2.0 tendría un papel de “cámara de eco” de los medios. Finalmente, puede haber un flujo inverso de información, pues medios con gran velocidad de producción y divulgación de contenido, como Twitter e YouTube, pasan a influir en la agenda de los medios tradicionales, vía el “periodismo ciudadano”, o a través de, simplemente, la cobertura que los medios hacen sobre lo que es, por ejemplo, “trending topic” (los temas de gran repercusión en Twitter) entre los usuarios de los medios sociales.

Acerca del fenómeno del periodismo ciudadano, Meraz (2009) analiza los efectos entre los blogs de los grandes periódicos y de los periodistas independientes, y considera que

el poder del *Agenda-Setting* no es más universal o particular en el ámbito de lo que denomina “vehículos de medios ciudadanos”. Para Meraz, hay una redistribución del poder entre los medios tradicionales y los medios ciudadanos, creados por los propios usuarios, y en este sentido, hay una mayor competencia por el ejercicio de la influencia y creación de agendas.

De la misma forma, pero con una visión más amplia, Tran (2014), tras evaluar el estado del arte del desarrollo de la teoría *vis à vis* de la comunicación en los medios digitales, llega a la conclusión de que los medios tradicionales siguen creando los efectos previstos en la teoría, pero no son las únicas fuerzas de este proceso. Plataformas como los blogs políticos se transforman en iniciadores o formadores de las agendas mediáticas en formas diversas y sutiles. En muchos casos, estas fuerzas superan a los medios tradicionales para ejercer influencia en la opinión pública.

Los estudios sobre el *agenda-setting online* revelan como los usuarios de Internet pueden debilitar los efectos de los medios y la literatura actual proporciona evidencia acerca de un periodo más corto para la transmisión de la relevancia de la agenda mediática para la agenda pública en el ambiente de la Web. Nos parece, en este sentido, que lo que puede estar ocurriendo es la reconceptualización del *gatekeeping* para “gatewatching”, como observa Bruns (2005, 2008), para dar cuenta del creciente poder descentralizado de los nuevos *prosumers* en republicar, refiltrar y producir contenido en un ambiente de red.

En estas nuevas dinámicas de la influencia, el uso de Twitter pasa a ser un elemento adicional de las empresas y de los políticos para plasmar la agenda pública. En estudio acerca de las elecciones primarias en los EE.UU. en 2012, Conway, Kenski y Wang (2015) observan que los mensajes de los candidatos y partidos políticos divulgados por Twitter pueden influir o ser influenciados por los medios tradicionales, en una relación considerada “simbiótica”, lo que no significa, para los autores, que los medios tradicionales hayan perdido su poder, pues los mensajes de los políticos siguen acompañando los medios tradicionales sobre todo en temas controvertidos, por la legitimación que ofrecen estos medios. Efectos intermedios son estudiados por Groshek y Groshek (2010), y hay evidencias claras en su estudio acerca de la relación entre Facebook y Twitter y algunos vehículos de comunicación como la cadena CNN de que los medios tradicionales influyen en lo que se comparte en Facebook o Twitter, mientras un tema puede ser *trending topic* solamente en casos eventuales pudiendo plasmar la agenda de un medio (un efecto que los autores denominan “*agenda-trending*”), pero eso todavía dependería del tópico abordado.

Parmelee (2014) es más definitivo y considera que hay efectos claros de *agenda-setting* de primer nivel en estudio realizado con periodistas políticos, pues los periodistas se interesan por los tuits emitidos por los políticos porque ellos pasan a ser un recurso adicional de las campañas políticas como ya fueron en su día las notas de prensa. Seis razones son identificadas: a) los tuits generan ideas para la creación de noticias; b) los tuits sugieren eventos que podrían no ser conocidos; c) los tuits son fuentes para declaraciones e informaciones; d) los tuits expanden el entendimiento de los temas y ofrecen visiones alternativas; e) los tuits sirven como referencia adicional; f) los tuits permiten que la información sea comprobada. Parmelle también observa en las entrevistas en profundidad con los periodistas que ocurren efectos en la manera y el tono con que las historias son contadas (el segundo nivel de la *agenda-setting*).

Para concluir estas consideraciones sobre la influencia de la comunicación por Internet en la teoría del *agenda-setting*, McCombs, Shaw y Weaver publican un artículo, ya en la plena popularidad del fenómeno de los medios sociales, en 2014, en el cual reconocen que con el uso generalizado de los medios sociales la teoría puede ser aplicada a contenidos mucho más amplios que el foco original, en el contexto de la agenda pública. En este sentido, el aspecto más evidente en el *agenda-setting* —la transferencia de la relevancia de temas centrales del día (“issues”) desde los medios tradicionales para la agenda pública— será solamente uno de los numerosos procesos de *agenda-setting* que irán definiendo la agenda prioritaria de las personas (aquella que responde a la pregunta “¿Cuál es el problema más importante que el país afronta hoy?”).

La “agenda prioritaria” es una muestra de una conversación cívica sobre temas públicos y en los medios sociales ella puede ser encontrada de manera mucho más amplia. En los medios sociales, las personas debaten temas “calientes” (el aborto, el matrimonio gay, etc.) que definen la agenda de temas de los medios sociales, pero a veces los temas de agenda de los medios sociales forman parte de un proceso de *agenda-setting* de dos pasos en el cual los medios profesionales inicialmente estimulan la agenda pública, y posteriormente la agenda pública estimula la agenda de los medios, en un flujo en ambas la direcciones, como ya observado por Meraz (2011). En este sentido, Neuman, Guggenheim, Mo Jang y Bae (2014), encuentran evidencias abundantes en su estudio con 100 millones de usuarios, utilizando técnicas de *big data*, de que la agenda pública, reflejada en los medios sociales, no está más conectada “servil y mecánicamente” con la agenda de noticias producida por los medios de noticias tradicionales y que los usuarios de los medios sociales pasan mucho más tiempo

discutiendo temas sociales como el aborto o control de la natalidad, o drogas y armas que los medios tradicionales. Las conclusiones del mismo estudio también apuntan que hay correlación entre la dinámica de la atención entre los medios tradicionales en un comportamiento interactivo y simbiótico, con los medios sociales que se van alimentando de las noticias de los medios tradicionales y viceversa.

McCombs et al. identifican, por lo tanto, un nuevo panorama de consumo de informaciones, con muchas más opciones en comparación con el momento de formulación de la teoría hace casi 50 años. Hoy las personas mezclan mensajes en comunidades de agendas que puedan satisfacer a sus individualidades, las personas “prueban/catan” tanto los medios individuales, como los de masas, que impactan a todos, o entre medios más fragmentados que se encajan a los intereses personales, como los blogs o Facebook. Los primeros medios son denominados por los autores como “medios verticales”, porque tienen una orientación de arriba hacia abajo, cubriendo y reflejando las instituciones básicas de la sociedad, mientras los segundos medios son llamados “horizontales”, y conectan las personas vía intereses personales específicos, y en comunidades de intereses, como en un eslabón de una pirámide. Las personas viven, por tanto, en la era digital, en una mezcla de informaciones de carácter institucional y particular, y McCombs et al. proponen el término “Agendamelding” para definir el proceso social por el cual nosotros unimos las agendas de diversas fuentes, incluyendo otras personas, para crear imágenes del mundo que encajen con nuestras experiencias y preferencias.

#### 5.2.5. ESPIRAL DEL SILENCIO

Cuando Noelle-Neumann esbozó sus ideas sobre la Teoría de la Espiral del Silencio, a finales de los años 60 del siglo XX, la visión de Internet como un medio de comunicación para la sociedad en general podría ser solamente un rumor y las características de este medio, como el anonimato en los procesos de comunicación y el empoderamiento del individuo como actor político a través de las redes sociales, no tendrían razón de ser para formar parte del concepto original de su teoría (Schulz y Roessler, 2012).

La teoría propone que la opinión pública tiene un rol de control social, y que los individuos perciben el clima de opinión dominante con el objetivo de ajustar su comportamiento y su disposición en hablar abiertamente sobre temas controvertidos, lo que, a su vez, influencia la percepción de los demás y su disposición para también hablar libremente.

Es una teoría que bebe de las propias experiencias de la autora en la Alemania nazi, postulando que las personas prefieren quedarse en silencio cuando ellas consideran que sus opiniones puedan ser minoritarias, por miedo de sentirse aisladas en la sociedad. Además, lleva en cuenta el poder de comunicación de la televisión, como medio dominante capaz de crear un clima de opinión (Neolle-Neumann, 1974). Las siguientes características de los medios de masas los hacen capaces de influir en el clima de opinión: ubicuidad (los medios masivos son omnipresentes en el día a día de las personas), acumulación (sus mensajes son repetidos a lo largo del tiempo) y consonancia (hay uniformidad a través de los medios tradicionales).

Internet surge en un momento muy distinto, de fragmentación de los medios, en el cual sus usuarios pueden, a través de este medio, buscar informaciones e interacción con personas de ideas afines que tienen valores similares, con gran facilidad, hasta el punto de generar una “balcanización” en comunidades virtuales de gran tamaño y gracias a la capacidad de Internet en permitir la pluralidad de ideas (Van Alstyne y Brynjolfsson, 1996). Podemos pensar, por lo tanto, que la posibilidad casi ilimitada de creación de contenido de Internet permite la expresión también casi ilimitada de puntos de vista, y de hecho eso ocurre, con *websites* o cuentas de Twitter divulgando mensajes acerca de todo el tipo de asuntos, desde las críticas a las dictaduras, hasta las más bizarras ideas, pasando por la expresión del odio e intolerancia contra todo y todos. Por lo tanto, en este ambiente en red, ¿cómo hablar de “miedo de aislamiento”? ¿Puede existir un efecto de “espiral del silencio” en el entorno *online*? ¿Cuál es la relación entre el clima de opinión *online* y el clima de opinión *offline*?

Estas son algunas de las principales indagaciones que hacen los investigadores acerca de la validez de esta teoría en la actualidad, en perspectivas más o menos optimistas acerca del poder de libertad de expresión de Internet. Sin embargo, cuando re-examinamos constructos creados para comprender los efectos de los medios de comunicación de masas, como el *gatekeeping* y el *agenda-setting*, percibimos que la influencia de estos medios siguen siendo importantes a pesar del crecimiento de Internet. Tampoco podemos dejar de considerar los efectos específicos que ocurren en la web, donde un buscador hegemónico como Google filtra toda la diversidad digital y presenta el “mundo” en los resultado de sus búsquedas basado en algoritmos que refuerzan el poder de la homogeneidad, y no de la diversidad, creando una “burbuja de información” (Pariser, 2011), y por eso nos hace más superficiales y no mejor informados, según Carr (2011). Para Schultz y Roessler (2012), mismo con la

promesa de pluralismo, hay evidencias de gran conformidad también en el contenido de los medios de comunicación en Internet.

Los debates académicos sobre el grado de sociabilidad del usuario de Internet y la existencia o no de comportamientos antisociales en función de la mediación por ordenadores vienen de mucho tiempo, antes de la popularidad de la Web 2.0:

La aparición de Internet como nuevo medio de comunicación ha generado una fuerte controversia sobre el surgimiento de nuevos patrones de interacción social. Por un lado, la formación de comunidades virtuales, basadas principalmente en la comunicación *on line* se ha interpretado como la culminación de un proceso histórico de disociación entre localidad y sociabilidad en la formación de la comunidad: nuevos y selectivos modelos de relaciones sociales sustituyen a formas de interacción humana limitadas territorialmente. Por otro lado, los críticos de Internet y los reportajes de los medios de comunicación, basándose a veces en estudios realizados por investigadores académicos, defienden la idea de que la expansión de Internet está conduciendo hacia un aislamiento social y una ruptura de la comunicación social y la vida familiar, porque los individuos se refugian en el anonimato y practican una sociabilidad aleatoria, abandonando la interacción personal cara a cara en espacios reales. Es más, se está prestando mucha atención a los intercambios sociales basados en identidades simuladas y en los juegos de rol. Por tanto, se ha acusado a Internet de incitar gradualmente a la gente a vivir sus propias fantasías *on line* y huir del mundo real, en una cultura cada vez más dominada por la realidad virtual. (Castells, 2001, p.137)

Es en este contexto de visiones divergentes, algunas investigaciones iluminan nuestro entendimiento de la aplicación de la teoría de la Espiral del Silencio en los días de hoy. En general, en la literatura en los años recientes, que ya considera los efectos de los medios y redes sociales, emerge la percepción de que en la aplicación de la teoría al ambiente *online*, algunos de sus componentes principales son desafiados por las nuevas dinámicas de Internet, sobre todo la cuestión del aislamiento, que es re-conceptualizada en función de las posibilidades de anonimato ofrecidas por Internet (Chen, 2011; Heney, 2011). Hay menos miedo al aislamiento en las discusiones mediadas por los ordenadores (Ho y McLeod, 2008), y los individuos se sienten menos preocupados con las sanciones sociales en los ambientes *online* (Oh, 2011), de ahí, por ejemplo, la alta prevalencia de negatividad y agresividad en Internet. Por lo tanto, en estas circunstancias, el anonimato de las interacciones en Internet afecta a la búsqueda de conformidad social y, consecuentemente, a la disposición del individuo a expresarse.

Sin embargo, para Yun y Park (2011) el mundo *online* no es tan ideal como las

personas piensan, y en su investigación sobre el comportamiento de los usuarios en los foros *online* indica que cuando hay una opinión mayoritaria, los usuarios prefieren no publicar mensajes contrarios a esta opinión —y consecuentemente la falta de acción aumenta la espiral del silencio, haciendo que esta minoría sea cada vez menos visible. Por otro lado, en relación al clima *offline*, los autores no encuentran influencia, lo que indica que el ambiente inmediato, situacional, tiene más importancia para la expresión de las opiniones, en este estudio, que factores generales. Estos resultados están en línea también con el estudio realizado entre 118 periodistas coreanos por Lee y Kim (2014) en el cual estos representantes de una “élite” se mostraron más propensos a influencias de otros usuarios de Twitter *independientemente* de su percepción de la opinión pública *offline*, pero una vez más se observa, en este estudio, que el miedo al aislamiento es significativamente atenuado en ambientes *online* (lo que no signifique que él no exista).

Schultz y Roessler (2012) consideran que no hay clara evidencia, en la actualidad, contra el factor de la consonancia originado por los medios de comunicación de masas como es propuesto por la teoría, aunque las señales comunicadas por el ambiente social de los individuos parezcan estar más fuertes o por lo menos más plurales debido a las diversas opciones proporcionadas por la comunicación mediada por los ordenadores. Acerca de la aplicación de la teoría en el entorno digital, los autores observan que si ya es muy difícil crear premisas sobre los efectos de los medios sociales en la percepción de los individuos sobre la opinión pública, es todavía más difícil hacerlo en un nivel macro, y sugieren que el efecto puede ser pequeño, pues consideran que el número de usuarios de una determinada red social es relativamente pequeño (comparado con el número de personas que no forma parte de la red social), y cuando estos efectos ocurren podrían ser en casos excepcionales, en un efecto “bola de nieve” como el observado en eventos singulares como el caso de la Primavera Árabe. En este sentido, Schultz y Roessler consideran que los cambios en la opinión pública que arrancan *online* son transferidos al mundo *offline* y de esta manera los medios de comunicación de masas empiezan a reportarlos. Concluyen observando que la comunicación *online* sobre temas relevantes puede seguramente influenciar la opinión de la sociedad, pero para eso es necesario una masa crítica, y consideran que la influencia directa de Internet en la percepción del clima de opinión y consecuentemente en la construcción de la opinión pública como un todo puede potencialmente crecer con cada nuevo usuario que pasa a participar en el medio digital.

La tensión de unas elecciones muy disputadas crea un campo fértil para la investigación de la teoría, y es lo que aprovecha Malaspina (2014) en su estudio del caso sobre las elecciones generales italianas de 2013, las primeras en que las redes sociales tuvieron efectos políticos importantes en aquel país y que culminaron con la aparición del fenómeno de Pepe Grillo y el Movimiento Cinco Estrellas. Según Malaspina, hay indicaciones de que la teoría de la Espiral del Silencio, a pesar de su foco en los medios de comunicación de masas, puede ser aplicada al contexto de los usuarios de los medios sociales, y que elementos como el control social de la opinión pública y el clima de opinión más próximo al individuo le influyen en sus comportamientos comunicativos en Internet. Sin embargo, existe la necesidad de una revisión de la teoría debido a la potencial eliminación del miedo al aislamiento en el entorno *online* y la mayor probabilidad de declaración de las opiniones políticas en Internet, pues los medios sociales y su abordaje desde abajo hacia arriba crean una percepción de mayor empoderamiento del usuario, además de favorecer la expresión de opiniones fuertemente negativas y agresivas.

En este sentido, cada vez más las personas usan la tecnología como herramienta de acción colectiva (Noveck, 2005) y por ello surge la política del “net-ciudadano” (Peña-López, Congosto y Aragón, 2013), en la cual Internet puede favorecer la creación de “para-instituciones”, como ocurrió en el movimiento del 15-M. A través de la tecnología de información; las “minorías” tienen la posibilidad de crear nuevos “climas de opinión” (Del-Fresno, 2012, p.73), y aunque ellos puedan ser situacionales y restrictos al entorno más próximo del individuo, estos nuevos “micro-climas” dispensan el uso de los medios de comunicación de masas para llevar a cabo sus objetivos de influencia. Schultz y Roessler (2012, pp. 352-353) consideran que las características de los medios *online* (una comunicación más *pull* que *push*, es decir, en la cual el usuario “tira” del contenido, y no tiene este contenido “empujado” sobre él, como es el caso de los medios de masas), y la posibilidad de navegación hipertextual, con la selección de informaciones en base a una gran variedad de fuentes en pocos segundos, refuerzan el rol del sujeto en los procesos de comunicación. Para los autores, eso puede llevar a un “clima subjetivo de la opinión pública” y, por lo tanto, la Espiral del Silencio puede desarrollarse más despacio que hace 40 años, o pasar a ser un fenómeno más raro, pero, concluyen, no hay razón para creer que la teoría, como un todo, sea inválida.



## CAPÍTULO 6: LA EMERGENCIA DEL CONCEPTO DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA *ONLINE*

Para Castells, hay una transformación en curso en el proceso de producción: “Esta transformación está representada por *la aparición de empresa red*. La nueva forma organizativa empresarial es el equivalente histórico bajo el informacionalismo de la llamada organización fordista del industrialismo (capitalista y estatista)” (2009, p. 59, cursiva del autor). Este nuevo modelo de empresa es una respuesta a un nuevo contexto social y tecnológico en el que como hemos visto anteriormente, surgen fenómenos como el *prosumer* (o audiencia creativa, según Castells, *ibid.*, p. 172), y la capacidad de comunicación en las manos de un solo individuo, las cuales pueden ser equivalentes a todo un equipo de redacción de un periódico, o de una emisora de televisión. Así mismo se establecen conversaciones entre los individuos a través de ordenadores como nunca había ocurrido antes, muchas veces teniendo como tema las organizaciones, sus productos, servicios o comportamientos.

Bollier (2006) define este cambio como una transformación de una economía *Push*, orientada hacia la producción en masa, a una economía *Pull*, presente en los entornos digitales, y caracterizada por la existencia de plataformas de producción flexible y abiertas que usan las tecnologías de redes para gestionar un amplio abanico de recursos.

Mangold y Faulds (2009) consideran que los medios sociales son un nuevo paradigma en el compuesto de comunicación de marketing mientras que Argenti y Barnes (2009) afirman que la transformación en el ámbito de los negocios es “dramática”. Los hábitos de consumo de información han cambiado mucho con la existencia de Internet, y más aún ahora con los medios sociales. Actualmente el consumo de noticias por el medio digital es mayor que el realizado por la televisión (Reuters Institute for the Study of Journalism, 2015).

Seguramente estamos viviendo un cambio de paradigma (Kuhn, 1962) de la comunicación donde el control del mensaje realizado por las organizaciones no es el mismo que tenía antes de la aparición de los medios sociales, si es que antes no fuera simplemente una “ilusión de control”, como observa Grunig (2009). Todos estos nuevos elementos

estimulan el replanteamiento de la actividad en la práctica en diversas áreas de la comunicación corporativa.

En este nuevo ambiente, las empresas deben hacer ajustes en sus procesos comunicacionales pues, según Argenti y Barnes (2009, p. 22), el control sobre la reputación corporativa, marca y mensaje deja las manos de los ejecutivos seniors de las empresas y migra hacia sus *stakeholders*. Por eso las organizaciones deben preocuparse cada vez más por las funciones de la comunicación en sus estrategias de negocio.

Según Cornelissen (2014, p. 257), en la era 2.0 de las organizaciones, en lugar del modelo clásico de la comunicación en el cual los profesionales de las empresas interactúan con los canales oficiales de noticias, son otros medios como los blogs y los *sites* de las redes sociales los que ofrecen contenido acerca de las organizaciones para sus *stakeholders* aunque no siempre de manera favorable ni con la influencia de los *gatekeepers* tradicionales.

En este sentido, Castells, en base a Umberto Eco, propone un modelo general (Figura 24) para describir el proceso de comunicación de la audiencia creativa, el cual tiene en cuenta los factores de multicanalidad, multimodalidad y de “la cultura de remezcla que caracteriza el mundo de la autocomunicación de masas” (Castells, 2009, p. 185). Para Castells, si consideramos el proceso de comunicación como una red multidireccional compartida, todos los emisores son receptores y viceversa. Además, la comunicación en el nuevo marco tecnológico es multimodal y multicanal, siendo la multimodalidad la característica del uso de diversas tecnologías de comunicación, y la multicanalidad la disposición organizativa de las fuentes de comunicación. Es decir, un mensaje puede ser enviado por Internet, televisión, radio, vídeo, prensa, libro, etc., en un fenómeno que algunos autores describen como un *storytelling* “transmedia” (Jansson, 2013). “Todos estos modos y sus derivados organizan un código particular de comunicación que se identifica específicamente en cada contexto y proceso” (Castells, 2009, p. 183).

Las múltiples vías de la comunicación (televisión, web, radio, periódicos impresos, etc.), que cada uno de estos canales representa, crea un código. Hay un código distinto, ejemplifica Castells, para YouTube, definido mediante una mezcla de vídeo y descargas gratuitas, con comentarios y clasificaciones, y otro para un canal de vídeo 24 horas, y así sucesivamente.

Diferentes modos de comunicación pueden definirse como código M y diferentes canales de comunicación como código C, cada uno con sus subcódigos, que son los modos específicos de un proceso de comunicación dado. En el caso del código M, el código de la televisión abierta es, por ejemplo, diferente del código de los juegos en línea; y en el caso del código C otro ejemplo sería el de las noticias de televisión globales o los programas de los canales religiosos que operan con diferentes subcódigos para las redes islámicas frente a Fox News por ejemplo.

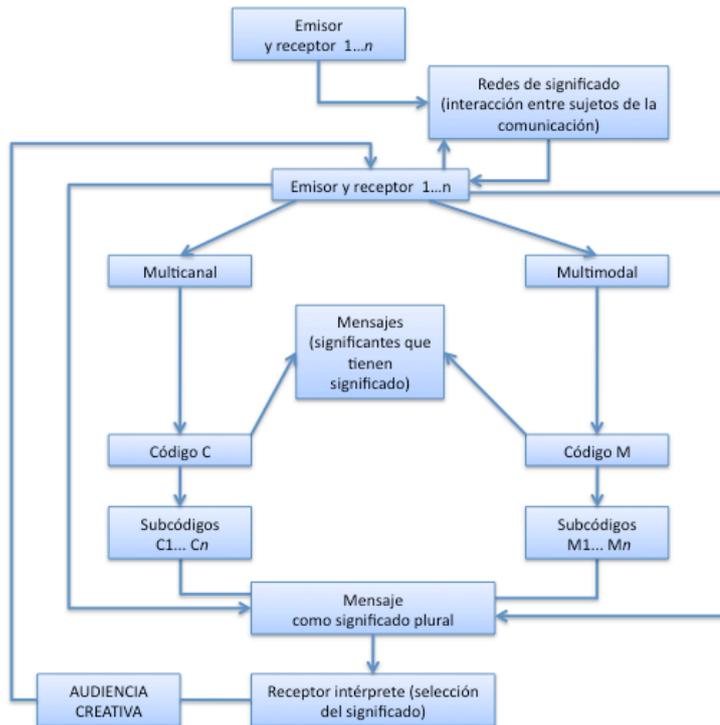


Figura 24. El proceso de la comunicación de la audiencia creativa. Fuente: Castells (2009).

Hay otro nivel en este modelo razonablemente complejo de Castells, que es una capa dedicada a la comprensión del proceso de comunicación. Es cuando se refiere a la negociación del significado entre el código del mensaje enviado y el código del mensaje recibido para producir su propio significante. Castells explica:

Aquí radica la complejidad del proceso de comunicación. El emisor/receptor tiene que *interpretar* los mensajes que recibe de distintos modos de comunicación y múltiples canales de comunicación integrando su propio código en la interacción con el código del mensaje originado por el emisor y procesado en subcódigos de modos y canales. Además, tiene que negociar su significado como receptor a partir de su experiencia como emisor. En última instancia, hay un significado autoelegido que funciona con los distintos materiales del proceso de comunicación. Por otra parte, los sujetos comunicadores no son entidades aisladas; más bien todo lo contrario: interactúan

formando redes de comunicación que producen un significado compartido. De la comunicación de masas dirigida a una audiencia hemos pasado a una audiencia activa que se forja su significado comparando su experiencia con los flujos unidireccionales de la información que recibe. Esto es lo que denomino “*audiencia creativa*”, *frente de la cultura de la remezcla que caracteriza el mundo de la autocomunicación de masas*”. (ibid, pp. 184-185, cursiva del autor)

El “social computing” (Forrester, 2006) como tecnología, está en el centro de estos cambios tanto en la manera de producir como de consumir los mensajes. Este nuevo modelo comprende las redes “entre iguales” (*peer-to-peer*), las actividades como la producción de blogs, el uso de software abierto, *podcasting*, sitios de motores de búsqueda así como el contenido generado por el usuario (CGU). Según el artículo de la consultora Forrester, tradicionalmente las instituciones como los gobiernos, los medios o las empresas son los principales impulsores de los cambios sociales, de la divulgación de la información y de la creación de nuevos productos. Estos roles siguen en vigor, pero en este nuevo contexto socio-tecnológico los usuarios proporcionan más influencia en el proceso de innovación, de manera más espontánea, en tiempo real, y de una forma participativa. En estas nuevas interacciones con las empresas, salen más fortalecidos/empoderados.

Los elementos del *social computing* están en la base de la web 2.0 y dan origen a un cambio en el comportamiento definido por Li y Bernhoff como el “mundo *groundswell*” (2008, p. 29-30), un término que podría ser traducido en castellano como “marejada”, refiriéndose, posiblemente, al poder de la nueva ola de la web social. El *groundswell* es “el fenómeno social que consiste en que las personas utilicen las tecnologías para intercambiarse lo que necesitan, sin recurrir a entidades tradicionales como las empresas”. Según los autores, “el *groundswell* proviene de la colisión de tres factores: las personas, la tecnología y la economía”. Considerando el crecimiento explosivo de las redes sociales, como Facebook, que tardó 5 años en llegar a 150 millones de usuarios (en 2009), mientras que la televisión tardó 38 años, o los móviles, que tardaron 14, los efectos en las organizaciones son tremendamente relevantes (Gupta, Armstrong y Clayton, 2010).

Berhoff y Li (2008) definen cinco áreas prioritarias para la aplicación de las tecnologías de los medios sociales en el ámbito de las empresas: I+D, Marketing, Ventas, Atención al Cliente y Operaciones, y cada una pasa a tener un objetivo “groundswell”. En Marketing, por ejemplo, el objetivo es “Hablar: usar las conversaciones con los consumidores para promocionar productos o servicios”, lo que se da a través de plataformas como los blogs,

las comunidades *online* y la creación de vídeos generados por los usuarios. Para medir el éxito de estas iniciativas, Li y Berhoff proponen indicadores para identificar mejor reconocimiento de la marca, tales como el “ruido *online*” (*buzz*), el tiempo utilizado en las páginas web y el aumento de las ventas.

Mooney y Rollins (2010) hacen hincapié del aspecto *Pull* del nuevo contexto empresarial y consideran que las empresas deben hacer transición de un ambiente más “cerrado” de la marca hacia uno más “abierto” (Tabla 6).

Tabla 6. Comparativa entre la marca en el contexto tradicional y el nuevo contexto. Fuente: Mooney y Rollins (2010).

Visión General de la Marca Cerrada	Visión General de la Marca Abierta
Enfocada en los consumidores	Fomenta comunidades de consumidores
Monólogo	Diálogo
Reconocimiento de la marca	<i>Engagement</i> (“Vinculación”)
<i>Push</i>	<i>Pull</i>
Atención al cliente presencial	Autoservicio eficiente
Comunicación precodificada	Comunicación transparente
Feedback solicitado de manera periódica, <i>ad hoc</i>	Feedback continuo
Creado por los profesionales del marketing	Co-creado con los consumidores
Gestión de la marca	Gobernanza de la marca

En este contexto de la aparición de la “empresa conectada en red” (Bughin y Chui, 2010), la consultora McKinsey estima que los negocios realizados con la ayuda de los medios sociales (“Social Business”) tendrán un impacto significativo en la economía mundial en el largo plazo y llegan a números grandiosos (entre US\$ 900 mil millones y US\$ 1.3 mil billones,) cuando consideran, a nivel global, cuatro sectores (el sector de productos de consumo, servicios financieros, manufactura avanzada y servicios profesionales), de los

cuales 2/3 de este valor potencial es el resultado de una mejor colaboración y comunicación dentro de las empresas y entre ellas (Chui, et al., 2012).

En términos inmediatos, en base a la perspectiva de los recursos y capacidades, Paniagua y Sapeña (2014) analizan el comportamiento bursátil de las empresas del IBEX en un periodo de 29 días, finalizando la medición el 29 de Noviembre de 2012. La evidencia empírica sugiere que el desempeño financiero es afectado por el contenido generado por el usuario en los medios sociales (debido, sobre todo, a Twitter), pues estos afectan a las empresas en cuatro áreas: en el capital social, en las preferencias reveladas, en el marketing social (no confundir con el marketing societal), y en el *networking* corporativo social.

El primer canal representa el grado de impacto de los medios sociales en las relaciones de la empresa con la sociedad (los autores relacionan la creación de capital social con el sentido de confianza en las relaciones de la empresa con sus *stakeholders* a través de la identidad corporativa y de la reputación). El área de las “preferencias reveladas” representa el grado de exposición de los gustos de los clientes de la empresa expuestos en los medios sociales, un canal directamente afectado por las conversaciones y contenidos compartidos en sitios como Twitter o Facebook. A través del seguimiento de estas conversaciones, las empresas puede “tomar el pulso” del mercado y anticipar tendencias, pues como ya mencionó Shirky (2011), los consumidores activos en la esfera pública de los medios sociales pueden crear agendas y son la versión digital del segundo paso, según Shirky, del flujo de dos tiempos de Katz y Lazarsfeld. El tercer área se refiere al marketing social, es decir, al uso de los recursos obtenidos en los medios sociales (conversaciones, contenido de la empresa compartido por los usuarios, presencia, etc.) los cuales pueden transformarse en acciones relacionadas con las ventas de productos y servicios. Finalmente, el cuarto área se refiere a las posibilidades de *networking* realizadas a través de la web social, vía lazos informales de los empleados a través de las redes (Figura 25).

En España el impacto de los medios sociales como fenómeno relevante para las organizaciones no pasa desapercibido y hay extensa literatura sobre evolución en la comunidad académica y profesional sobre su evolución (Celaya, 2009; Domínguez, 2010; Polo y Polo, 2012). En el estudio de la Universidad de Navarra publicado en Febrero de 2012, un 64% de las empresas encuestadas incluye los medios sociales en sus planes de marketing y/o comunicación, mientras que el 36% restante no los utiliza. Además, dos tercios de los encuestados dicen que la reputación *online* no se mide o no lo suficiente, pero el 51% dice

que uno de los objetivos por los que se decidieron a utilizar los medios sociales es “escuchar a nuestros clientes activamente” (IESE Business School, 2012).



Figura 25. El desempeño empresarial y los medios sociales. Fuente: Paniagua y Sapena (2014).

El crecimiento del uso de los medios sociales se produce desde 2008, como se refleja en el primer Barómetro de la Presencia *Online* de las empresas del Ibex 35 realizado por la consultora de la relaciones públicas Llorente y Cuentas. En Septiembre de 2013 otra consultora renombrada, Estudio de Comunicación, publica un informe sobre las empresas del Ibex 35 donde es posible observar el uso generalizado de las principales plataformas (Figura 26).

Hay diversos usos de los medios sociales para las empresas (Kim, Jeong y Lee, 2010). En los dominios de la comunicación corporativa, el uso de los conceptos de la web 2.0 puede ocurrir en la práctica de la comunicación interna con la creación de redes sociales en ámbitos restringidos a los empleados o con el uso de aplicaciones como Yammer, que proporcionan más colaboración y mejor gestión del conocimiento por parte de la organización (Thomas y Akdere, 2013). En el ámbito de la comunicación externa, las empresas perciben que la comunicación en un mundo conectado en red potencia la naturaleza interactiva de la web tradicional, su ubicuidad y transparencia, lo que conlleva a nuevos desafíos (Eninwiller y Will, 2002). De manera similar a los primeros tiempos del uso comercial de Internet, las empresas se lanzan hacia este nuevo mundo inicialmente de manera tímida en función de las posibles amenazas de un nuevo paradigma relacional con sus *stakeholders* y toda la idea de conversaciones directas con ellos —y sobre todo, ¡registradas en las páginas web!— pero luego aceptan la inevitabilidad de las nuevas reglas impuestas por el ambiente de los medios sociales y sus oportunidades (Kaplan y Haenlein, 2010).

Nos enfocaremos inicialmente en los impactos en las comunicaciones en dos disciplinas: el Marketing y las Relaciones Públicas. En seguida haremos un resumen de lo que consideramos, en su esencia, las oportunidades y riesgos y por último, abordaremos la emergencia de un nuevo concepto acerca de la reputación, influenciada por la comunicación y las interacciones en el ámbito digital: la reputación *online*.

**Presencia de las empresas del Ibex 35 en las redes sociales**

✓ Sí    ✗ No

	WIKIPEDIA	FACEBOOK	LINKEDIN	TWITTER	INSTAGRAM	PINTEREST	BL0G	YOU YUBE	FLICKR	APPLE STORE	GOOGLE+	SLIDESHARE
ABERTIS	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ACCIONA	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ACERINOX	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓
ACS	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
AMADEUS	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
ARCELOR	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
BANCO POPULAR	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✓
BANCO SABADELL	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SANTANDER	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
BANKINTER	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
BEVA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
BME	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓
CAIXABANK	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
DIA	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗
EBRO	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
ENAGAS	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
ENDESA	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓
FCC	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗
FERROVIAL	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗
GAS NATURAL FENOSA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
GRIFOLS	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
IAG	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
IBERDROLA	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗
INDITEX	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
INDRA	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓
JAZZTEL	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗
MAPFRE	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗
MEDIASET	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
OHL	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
REPSOL	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗
SACYR	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
TÉCNICAS REUNIDAS	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
TELEFÓNICA	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
VISCOFAN	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Figura 26. Presencia de las empresas del Ibex 35 en la web 2.0. Fuente: Estudio de Comunicación (2013).

## 6.1. EFECTOS DEL DIGITAL EN LAS COMUNICACIONES DE MARKETING

Para comprender lo que pasa con la comunicación en los dominios del marketing es fundamental la concepción de que los mercados nos son creados a partir de “mensajes” y sí a través de “conversaciones” (Levine, Locke, Searle y Weinberger, 2001). Esta es una de las 95 tesis del libro *The Cluetrain Manifesto*, una de las primeras publicaciones que dan la bienvenida a los tiempos de una nueva economía en red. Las ideas y declaraciones de principios de este libro forman parte de una especie de teoría cultural de la Web 2.0 al lado de otras como *Wikinomics* (Tapscott y Williams, 2007), *We-Think* (Leadbeater, 2008), o aún

*Convergence Culture* (Jenkins, 2006), que a veces de manera a-crítica, panfletaria o utópica, elaboran sobre conceptos como la convergencia de los medios, la cultura de la participación y la inteligencia colectiva (Van Dijck y Nieborg, 2009).

A pesar de eventuales excesos en el uso de estas ideas y de la profusión de modismos y jergas como “buzz marketing”, “crowdsourcing” o “engagement”, entre otros neologismos, con una literatura entre los profesionales que especula una revolución en el marketing y que la publicidad tradicional ha muerto, es posible observar que la práctica de marketing es, de hecho, impactada. Quizás no en su esencia, pues el modelo publicitario se mantiene en sus líneas básicas al igual que en el ambiente *online*, intercambiando dinero de los patrocinadores por la atención de las audiencias, pero hay, sin duda, un cambio en la *forma* con que se estructura la comunicación de la marca en los medios sociales.

El marketing ya no puede confiar solamente en capturar la atención vía la cobertura de los medios de masa, y sí debe aumentar su nivel de *engagement*, el nivel de involucración cognitivo, emocional y físico con la comunicación (Schaufeli, 2013), también definido en castellano como “vinculación” (Polo y Polo, 2012) con las audiencias, en una mezcla de acciones *offline* y *online* (Hanna, Roh, y Crittenden, 2011), siendo la interacción y el contenido generado por el usuario las dos grandes nuevas herramientas para obtener este nivel de atención. El resultado de todo este interés del mercado de anunciantes y agencias es que ya en 2013 la inversión publicitaria en Internet consolida su posición como en segundo medio en España (Infoadex, 2014), con una estimación de que actualmente se invierte un 10% en sitios clasificados como medios sociales, en términos globales (Technorati, 2014).

Para Constantinides y Fountain (2008), la web 2.0 crea complicaciones en el entendimiento que las empresas tienen acerca del comportamiento del consumidor, pues ofrece nuevos parámetros para la toma de decisiones del consumidor. Según los autores, los consumidores tienen una creciente desconfianza hacia las tácticas tradicionales del marketing de masa, con la consecuente disminución de los resultados obtenidos a través de estos medios. Clemons (2008), en base al modelo de los 4 P's de McCarthy (1960), considera que la P de la Promoción del compuesto de marketing está cada vez más afectada por la disponibilidad de información que tiene el consumidor, y la comunicación de marketing que pasa a ser cada vez más orgánica y a estar fuera del control de la empresa, pues de manera creciente la promoción es determinada por las experiencias que los consumidores reportan a otros a través de los contenidos generados por los usuarios. Clemons advierte de la dificultad que las empresas tienen para mantener constantemente altas evaluaciones en las páginas web con las notas que dan los usuarios. Un ejemplo claro es la página de información turística TripAdvisor, la cual

permite que cualquier consumidor puede desempeñar el rol de “abogado de la marca” o, eventualmente, “asesino de la marca”, dependiendo de sus opiniones.

Las implicaciones de los medios y redes sociales para la comunicación de las organizaciones en el campo del marketing pueden ser, según Gurau (2008):

- a. Los medios sociales que conforman una red, posibilitando que varias audiencias interactúen con las empresas. En otras palabras, aumenta la bidireccionalidad de la comunicación (prácticamente inexistente en el modelo de la web anterior).
- b. Las audiencias se conectan las unas con las otras, generando conversaciones sobre las empresas y sus productos de manera visible a todos, las cuales terminan registradas en los buscadores, permitiendo una posterior rastreabilidad.
- c. Las audiencias tienen acceso a otras informaciones diseminadas a través de la web y a los debates con otros *stakeholders* de las empresas, y con ello aumenta la posibilidad de divulgación de informaciones de manera viral (favorable o no a los objetivos de la organización) aumenta.
- d. Las audiencias tienen más capacidad para seleccionar las informaciones que desean. Ya no existe solo la versión de los medios de comunicación tradicional, o de las empresas. Hay una democratización de la información que ofrece gran variedad de opiniones en el debate.

Gurau (2008) acredita que la gestión de las informaciones generadas por los usuarios en el ambiente es fundamental para alimentar un nuevo proceso de comunicación integrada de marketing basado en las acciones en el medio digital (Figura 27).

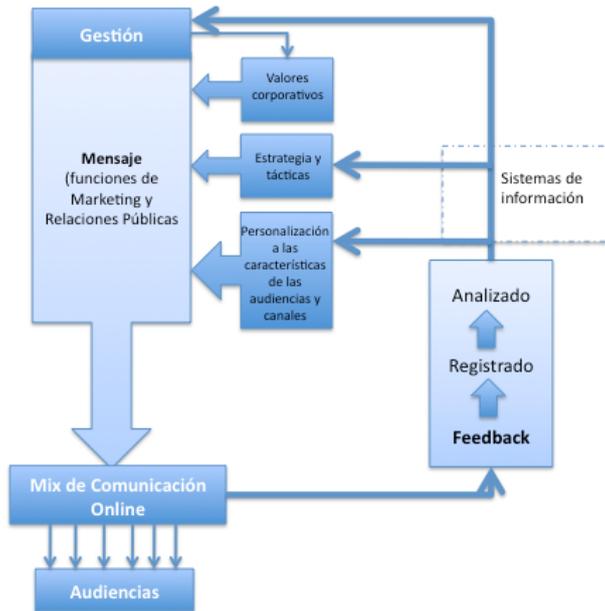


Figura 27. El modelo de la comunicación integrada en línea. Fuente: Gurau (2008).

Gupta et al. (2009) hacen una comparación entre el marketing en los medios tradicionales y en el nuevo contexto de la web social y sugiere la existencia de cambios en diversas áreas del marketing (Tabla 7). Mangold y Faulds (2009) describen los medios sociales como “un elemento híbrido del mix promocional”, porque en un sentido tradicional, para las compañías, los medios sociales sirven de canal para hablar con sus clientes, mientras que en un sentido no tradicional posibilitan a los clientes a hablar directamente entre sí.

Tabla 7. El abordaje tradicional del marketing comparado con el abordaje de los medios sociales. Fuente: Gupta et al. (2009).

Actividad/Área	Medios tradicionales	Medios sociales
Investigación de mercado	Encuestas y grupos de foco conducido de manera infrecuente con número limitado de clientes	Feedback continuo y detallado de los consumidores usando comunidades <i>online</i>
Desarrollo de nuevos productos	Nuevos productos creador por I+D con limitado feedback de los consumidores	Consumidores contribuyendo con los equipos de marca con ideas para nuevos productos de manera regular
Interacciones con los clientes	Marketing unidireccional dirigido por la compañía; diálogo ocurre en la tienda física	Consumidores esperan que las marcas les escuchen y se relacionen con ellos de manera regular

Posicionamiento de marca	Posicionamiento de marca creado por la agencia y dictado a los consumidores	Posicionamiento de marca creado y compartido con consumidores más fieles y vinculados
Enfoque/Personalización	Anuncios de la televisión creados para las masas, existencia muy reducida de personalización a partir de la selección del programa/contenido	Campañas digitales alcanzan a los consumidores de una manera más personalizada
Creatividad	Campañas creadas por la agencia y ejecutadas a lo largo de un plan de 6 meses	Campaña constantemente evaluada y que evoluciona en base a datos en tiempo real

La nueva magnitud viral de la comunicación de boca en boca digital es considerada por Mangold y Faulds la gran novedad de los medios sociales para el marketing, y este factor no es controlable por los gestores de la comunicación. Además, los medios sociales son considerados un medio híbrido debido a la mezcla de tecnologías, formatos y características de cada plataforma (Facebook, YouTube, etc.). Los medios sociales, por lo tanto, representan un nuevo paradigma para la comunicación integrada de marketing (Figura 28) y alertan los autores que los gestores de marketing deben reconocer el poder del fenómeno porque él se transforma rápidamente en el “*de facto modus operandi* por los cuales los consumidores diseminan informaciones sobre productos y servicios”.

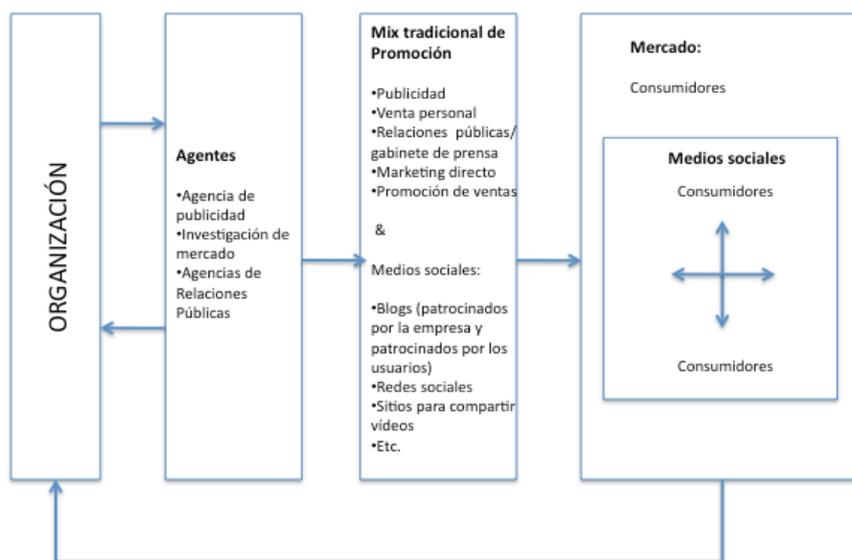


Figura 28. El nuevo paradigma de la comunicación integrada de marketing. Fuente: Mangold y Faulds (2009).

En términos de estructura de la comunicación con los mercados, los medios sociales generan un cambio profundo de comunicación de masa hacia comunicación digital interactiva (Khang, Ki y Ye, 2012), siendo la publicidad es el área más afectada por su rol central en las comunicaciones de marketing. Tute (2008) considera que el modelo tradicional de la publicidad está superado en el entorno social digital debido a que la publicidad es típicamente un medio de cobertura de masa, intrusivo y pagado, mientras la nueva publicidad vía los medios sociales confía en la capacidad del consumidor en divulgar los mensajes de manera no pagada, de interés para la empresa vía la comunicación de boca en boca digital. Además, la publicidad tradicional se basa en un modelo unidireccional, mientras ahora el “público-objetivo” quiere también tener un rol de emisor, como observamos en el modelo general de Castells, que considera el papel activo de la “audiencia creativa”. Tute concluye que en el actual ambiente, la publicidad debe ser actualizada para incluir las conversaciones, las conexiones y el control compartido facilitados por la web social.

Las empresas reconocen que deben realizar ajustes en su manera de pensar y actuar en las comunicaciones de marketing y para eso deben estructurar sus acciones para obtener retornos a partir de tres tipos de medios: aquellos en que ella tiene que esforzarse para obtener menciones sin tener que pagar explícitamente por ello, aquellos que son de su propiedad y aquellos en que ella tiene que pagar para divulgar sus mensajes. Es el modelo “Earned”/“Owned” /”Paid” (Corcoran, 2009), expandido después por la consultora Altimeter (2012) que registra la convergencia de los tres tipos de medios en las acciones de marketing de las empresas, y este nuevo raciocinio (Figura 29) genera un modelo muy influyente, adoptado como un nuevo referencial en el mercado de consultoras y agencias, con algunas variaciones, como el modelo *Talk-Think-Trust* (Havas Media, 2012).



Figura 29. La convergencia entre medios pagados, propietarios y conquistados. Fuente: Altimeter (2012).

En el modelo de Havas, los canales *Talk* son aquellos que sirven para la comunicación unidireccional de la marca; los canales *Think* son aquellos canales que tienen más interacciones, y pueden ser tanto *offline* (como los eventos), como *online* (el sitio de la marca); y, por último, los puntos de contacto *Trust* que son los creados por las conversaciones acerca de la marca (opiniones de expertos, menciones de la prensa, boca en boca digital) y contribuyen para la creación de la reputación. Este modelo fue creado a partir de los resultados de un estudio en 6 países, con 66 marcas y con 9400 contestaciones, realizado con el objetivo de comprender el proceso de toma de decisión bajo el nuevo paradigma digital. Se llegó a la conclusión de que los consumidores pasan más tiempo en la fase de consideración en el proceso de compra, evaluando de manera más detallada los productos y servicios, consultando más fuentes de información y haciendo comparaciones entre las opciones disponibles, lo que puede ser una consecuencia de la gran recesión de 2008 en el poder de consumo.

En este contexto de mayor complejidad y creciente uso del medio digital, la gestión de las marcas también se está siendo afectada y para autores como Bruce et al. (2013) las empresas deben prepararse para la “anarquía de las marcas”, en el cual el término “anarquía”, aclaran, tiene connotaciones de ausencia de uno o más líderes explícitamente identificables en el sistema y no como un sentido de violencia o ausencia de leyes. Estos autores consideran que el nuevo paradigma de los medios sociales en la comunicación empresarial afecta la idea de coherencia prevalente en el modelo tradicional de la estrategia de las comunicaciones integradas de marketing, cuyo objetivo es el de maximizar la consistencia del contenido de los mensajes a través de diferentes puntos de contacto entre la marca y los consumidores (Dowling 1986; Schultz et al., 1993). En este sentido, el cambio es profundo porque los departamentos de marketing de las organizaciones han dejado de definir sus identidades en primer lugar, siendo más realista pensar que en los días de la comunicación en red las organizaciones no son dueñas de sus marcas o identidades. Según los autores, es preferible aceptar que las empresas hacen las marcas, las distribuyen y las comunican, pero son los consumidores quienes deciden lo que ellas significan.

En la realidad, nos parece exagerada la idea sugerida por Bruce et al. de que la comunicación de marketing tenía, antes de la aparición de los medios sociales, la capacidad de imponer gustos y marcas a los consumidores. Eso es desconsiderar que la marca es un constructo cognitivo que existe en la mente de los consumidores (Ries y Trout, 1981), como una estructura de conocimiento de información relevante sobre la marca (Keller, 2003) y

aceptar la vigencia del modelo de comunicación de la “bala mágica”, un modelo de estímulo y respuesta simple. Los consumidores siempre se apropiaron y modificaron las historias creadas por la publicidad acerca de las marcas y crearon sus propias versiones (Gensler, Völckner, Yuping y Wiertz, 2013), sin embargo, aparte de transmitir *feedback* en los estudios, encuestas de mercado, o eventuales acciones como contactos con los centros de atención o, en situaciones puntuales, movimientos anti-marcas (descritos en el próximo capítulo), nos parece razonable, como observan Gensler et al., considerar que las voces de los consumidores no se escuchaban de manera tan fuerte como ahora, y los gestores de las marcas podrían ignorar este *feedback*. Para Christodoulides (2009), la asimetría de información entre los consumidores y las empresas que por muchos años trabajó a favor de las marcas, fue alterada súbitamente, y por lo tanto, el *branding* pos-Internet en el contexto de los medios sociales, debe enfocarse en facilitar conversaciones alrededor de la marca.

Por esta razón, las historias sobre la marca (la esencia del *branding*) pasan a ser estructuradas de manera multivocal y co-creada, según Gensler et al. (2013), lo que se alinea con la perspectiva posmodernista, menos controlable, del marketing (Cova, 1996; Firat, et. al, 1995). Las marcas pasan a ser “repositorios de significados para los consumidores usadas en sus propias vidas” (Allen, Fournier y Miller, 2008), lo que confiere un valor central a la cultura como un “marcador de las marcas” (término que alude a la idea de Damasio y su hipótesis de los marcadores somáticos), y en este sentido “la marca emerge desde el consenso y el disenso, entre lo que colectivamente se comparte sobre lo que la marca significa para todos sus *stakeholders* y la activa y frecuentemente conflictiva negociación de tales significados” (Cayla y Arround, 2008).

Estos marcadores pueden funcionar para bien o para mal, pues los consumidores pueden re-crear el significado de las marcas como “bricoleurs” (Holt, 2003), o por el contrario secuestrar su sentido —el “brandjacking”. Con eso, ellos pueden recontextualizar de manera negativa el sentido de la marca, a través del uso de la sátira o de la parodia, y los medios sociales son sus aliados en este sentido, incluso diseminar un discurso anti-corporativo. La táctica del bulo fue usada por ejemplo por una acción orquestada por blogueros-activistas contra la empresa Kraft y dos de sus productos, lo que logró poner la empresa en una situación de riesgo para su reputación a lo largo de 6 meses, hasta en cambio de la formulación de los productos por la empresa (Veil, Reno, Freihaut y Oldham, 2015).

Para Fournier y Avery (2011), las marcas son los “miembros no invitados” de la fiesta de los medios sociales, por lo tanto es importante saber seguir las pautas de lo que denominan el “*branding* del código abierto”, definido como la situación en que la marca está involucrada en la conversación cultural, y por ello los consumidores ganan un poder igual, si no mayor, que los gestores de las empresa en lo que concierne al comportamiento de marca y su significado. El *branding* del código abierto se implica en comportamientos participativos, colaborativos y enlazados socialmente a través del cual los consumidores sirven como creadores y diseminadores del contenido de la marca.

Fournier y Avery observan que las marcas afrontan cuatro grandes temas (o eras, según las autoras) en este nuevo modelo de *branding*: 1) la era del “Colectivo Social”, que es la creación de vínculos entre las personas a través de comunidades virtuales, que pueden estar relacionadas a la marca; 2) la era de la Transparencia, con mucha más información disponible para los consumidores; 3) la era de la Crítica, con los usuarios de los medios sociales habituándose a actuar como árbitros, dando notas (y para eso usan los sistemas de reputación *online* disponibles en sitios como Facebook, Digg.com, Yelp, entre otros), y siendo estimulados a opinar acerca de todo; y 4) la era de la Parodia, en la cual las marcas pueden ser usadas, por ejemplo, como objeto de vídeos en YouTube producidos por los propios usuarios, de manera positiva, lo que puede ser un objetivo perseguido y alcanzado una señal de popularidad *online* que indica la resonancia cultural. Pero, también puede que eso ocurra en sentido negativo, usando las marcas como dianas para un discurso crítico, de ridiculización, transformando, potencialmente, según los autores, esta era en otra era de Humillación para las marcas<sup>2</sup>

Para convivir con este nuevo escenario, las marcas pueden seguir tres estrategias de gestión (Gensler et al., 2013): seguir el camino de la menor resistencia al escuchar con cuidado lo que se comenta en Internet y responder a las necesidades de los consumidores (en otras palabras: ceder el poder); jugar con las reglas de los consumidores e intentar ganar resonancia cultural a través de demostrar un profundo entendimiento del ambiente cultural *online* en el cual la marca opera, adaptándose sin problemas; o intentar apalancarse en la capacidad de conexión de los medios sociales y hacer que los consumidores jueguen el juego de la marca, al crear artefactos de marca, rituales sociales e íconos culturales para que los

---

<sup>2</sup> Véase Wan, Koh, Ong y Pang (2015) para un análisis de cinco casos de parodia en medios sociales, entre ellos contra las empresas BP y Qantas.

consumidores se apropien y trabajen en beneficio de la marca. Como ejemplo de la última estrategia, los autores se refieren a la campaña de la marca *Old Spice* de la empresa Procter&Gamble que usó una mezcla de comunicación de marketing *offline* (vía televisión) y *online* (vía YouTube, Twitter y Facebook) para generar boca a boca digital y una gran notoriedad de la marca en 2010, con inmenso éxito. La campaña recibió en 2010 el principal galardón de la publicidad mundial en el festival de Cannes por su innovación y resultados con más de 100 millones de visionados en YouTube, entre otros resultados que la hacen un caso de estudio en nivel mundial (Apac Effie, 2011).

Kohli, Suri y Kapoor (2015) consideran que el *branding* debe ser repensado y sugieren que las empresas a) trabajen con los “abogados de la marca”, el pequeño grupo de consumidores leales a las marcas, pero que a través de los medios sociales se hacen más visibles; b) descubran qué hablan los consumidores, entren en la conversación y construyan relaciones con los consumidores; y c) ofrezcan contenidos que pueden ser comentados y distribuidos, como una “moneda social”, término que describe el tipo de contenido que motiva a las personas a diseminarlos, pues obtienen satisfacción de este papel entre en su grupo de referencia (Berger, 2013). El estudio de los mecanismos de propagación del boca en boca digital y sus efectos en las preferencias de los consumidores se configura en un nuevo campo de investigación en el área de marketing, y hay literatura relevante acerca de la creación de indicadores y modelos para capturar el valor de un comentario individual en términos de su impacto viral y las ventas que él puede crear (Kumar, Bhaskaran, Mirchandani y Milap, 2013) y los factores y la dinámica que son utilizados para conseguir nuevos clientes (Trusov, Bucklin y Pauwels, 2009).

Verificamos en estos impactos de los medios sociales en la comunicación de marketing que el *branding* en el contexto digital tiene desafíos específicos en función de su interactividad, de manera que es posible hablar de un “*i-branding*” (Simmons, 2007), donde “i” se refiere a Internet. Las marcas cada vez más tienen una propuesta de valor que está relacionada, total, o casi totalmente, con el ambiente virtual, como es el caso de las tiendas y de los bancos vía Internet, creando las “e-brands” (“e” se refiere a “electrónico”), o aquellas que tienen su presencia física, pero también digital (como los supermercados). Estas empresas, en consecuencia, necesitan crear “e-confianza” para generar “e-actitudes” favorables a este tipo de situación en la cual la marca es fuertemente influenciada por las interacciones digitales (Merrilees y Fry, 2003; Vernuccio, Barbarossa, Giraldi y Ceccotti, 2012).

Los sitios de los medios y redes sociales como Facebook, YouTube y Twitter ofrecen, por lo tanto, una oportunidad para las empresas y gestores de las marcas de cooperar con los consumidores para aumentar la visibilidad de las marcas (Smith, Fischer, and Yongjian 2012), en línea con el concepto de Fournier y Avery (2011) de marca de “código abierto”. En este sentido, la comunicación generada por el usuario, en forma de comentarios, opiniones o a través del boca en boca digital tiene gran efecto en términos de credibilidad y confianza, que afecta positivamente al valor de la marca (*brand equity*) y a la actitud hacia la marca, y puede integrarse favorablemente en las acciones de creación de contenido con origen en la empresa (Schivinski y Dabrowski, 2014). En definitiva, en el *branding* en los medios sociales es necesario comprender los mecanismos de una nueva persuasión co-creada con los consumidores, con las fronteras entre los contenidos producidos por las agencias de publicidad y los estudios de Hollywood cada vez más borrosa y donde la gestión del “buzz” y la comunicación de boca en boca digital es cada vez más relevante (Allen et al., 2008).

## **6.2. EFECTOS DEL DIGITAL EN LAS RELACIONES PÚBLICAS**

Kent y Taylor (1998), en su original artículo “Building dialogic relationships through the World Wide Web” identifican el claro potencial del uso de Internet como una “herramienta de convivencia” para afectar las relaciones comunicativas de las organizaciones y sus *stakeholders*, bajo una perspectiva dialogal, enfocada en las actitudes mantenidas por los participantes en una transacción comunicativa (Johannesen, 1990, citado por Kent y Taylor, 1998). Con la evolución en el uso de la tecnología web y la aparición de los medios sociales, podríamos preguntarnos si el modelo de comunicación de doble mano, simétrico, de las relaciones públicas (Grunig y Hunt, 1984) está a punto de recibir un apoyo definitivo desde la tecnología.

Una década después del artículo de Kent y Taylor, la respuesta viene del propio Grunig, cuando éste observa que hay una cierta “fascinación” por las promesas de los medios sociales. Pero de hecho, Grunig acredita que si los medios sociales son usados en su total potencialidad, harán, en la práctica, que las relaciones públicas sean más globales, estratégicas, socialmente responsables, y sí, de mano doble y simétrica o dialogal (2009). Grunig destaca que los nuevos medios digitales tienen propiedades dialógicas, interactivas, relacionales y globales que los hacen perfectos para el paradigma de la gestión estratégica de las relaciones públicas. Sin embargo, la adopción de estas nuevas características no ocurre

siempre de la mejor manera: como explica Grunig, inicialmente los comunicadores usaban los medios nuevos como si fueron los antiguos (como los periodistas usaban la televisión como si fuese la radio, describiendo en palabras lo que se podía ver con los ojos), y es posible observar el uso de los medios sociales como una herramienta más de comunicación unidireccional. De todas formas, idealmente los medios sociales pueden ser usados por las organizaciones en todas las fases del proceso estratégico de la gestión de las relaciones públicas (ibid. p. 11) como una fuente de información para la toma de decisiones por los ejecutivos principales, o para desarrollar programas de comunicación interactivos y de mano doble.

En el primer caso, los medios sociales son excelentes, según Grunig, para escanear el ambiente, a través de herramientas de monitorización, aspecto mencionado por Coombs (2008) bajo la perspectiva de la gestión de crisis, pues a través de la evaluación de las conversaciones en línea se pueden detectar señales precoces de una crisis. Acerca de los programas de comunicación, Grunig observa que hay diversas posibilidades para establecer plataformas dialógicas, como los blogs corporativos y las cuentas de Twitter creadas por las organizaciones. Además, los medios sociales pueden ser usados en situaciones de crisis y temas sensibles por su agilidad en proveer respuestas en estas situaciones críticas (Coombs, 2008).

No sólo las empresas usan las nuevas capacidades de la web social para acciones de relaciones públicas, sino organizaciones de todos los tipos, como los museos, que usan los medios sociales en una estrategia de comunicación participativa con sus audiencias (Russo, Watkins, Kelly y Chan, 2008); las instituciones de investigación (Carim y Warwick, 2013); ONG's diversas (Curtis, et al., 2010), como la Cruz Roja (Briones, Kuch, Liu y Jin, 2011), en la búsqueda de estrechar su relación con posibles donantes o colaboradores (Ingenhoff y Koelling, 2009), o en acciones de emergencia y desastres, como fue el caso del terremoto en Haití (Muralidharan, Rasmussen, Patterson y Shin, 2011; Smith, 2010). Los ejecutivos de las organizaciones sin ánimo de lucro también usan frecuentemente sus cuentas de Twitter para divulgar mensajes con el fin de aumentar la notoriedad acerca de eventos relevantes desde el punto de vista humanitario, dentro de una estrategia de *branding* personal (Nolan, 2015).

Los partidos políticos usan los medios sociales como una herramienta de escucha para comprender a los ciudadanos (Lovari y Parisi, 2015), o para movilizarlos. Probablemente la

referencia más destacada en este caso, por la innovación y por la magnitud, es el impacto de los medios sociales en la primera campaña del senador Barack Obama a la presidencia de los EEUU (Cogburn y Espinoza-Vasquez, 2011; Harfoush, 2009), donde el uso de su página de campaña Mybarackobama.com funcionó como el eje que vertebró sus acciones electorales tanto *online*, como *offline* y funcionó como una máquina de recaudación de fondos para la campaña. En esta nueva forma de hacer campaña política, con el uso masivo de los medios sociales, el rol de los militantes cobra protagonismo, pero en una nueva forma, impulsado por la tecnología de información: es el movimiento social *hi-tech* (Costa, 2010, p.144), un recurso de “tecnopolítica” que se usa también en el movimiento del 15-M en España para conectar las multitudes en una forma de hacer política “distribuida” (Toret, 2013).

El uso de Internet por grupos activistas en el contexto de la comunicación dialogal no es algo nuevo (Taylor, Kent y White, 2001) y precede la web social. Sin embargo, las nuevas herramientas de Internet son “participativas” y los movimiento cívicos pasan a tener a su disposición nuevas herramientas para apoyarlos en sus reivindicaciones, para crear una “voz pública” amplificada por la Red (Rheingold, 2008). El potencial de Facebook para acciones de grupos de abogacía, en defensa de causas como la ambiental, es grande, pero muchas veces no es únicamente explorado en el contexto de la comunicación dialogal (Bortree y Seltzer, 2009). Internet ofrece nuevas herramientas y plasma un nuevo repertorio de acciones para que la sociedad civil pueda apoyar sus pleitos (Laer y Aelst, 2010) y el activismo *online* es una nueva fuente de riesgo para la reputación de las empresas, en la medida en que esté logrando sus objetivos de comunicación y movilización, cambia la percepción sobre ellas y sus prácticas, de manera que no conviene a las empresas.

Los medios sociales reinventan las relaciones públicas, según Solis y Breakenridge (2009), y nuevas ideas y recursos pasan a formar parte del arsenal de los profesionales en el campo, en las agencias y en las empresas, en algunos casos subvirtiendo los cánones de la profesión. La velocidad y la idea de transparencia de Internet inspiran a las empresas a usar los medios sociales en las relaciones con los inversores (Argenti y Barnes, 2009, p. 141) con el uso de herramientas para compartir resultados como SlideShare, o divulgar sus planes a través de YouTube, incorporando estas herramientas 2.0 a sus sitios tradicionales de manera generalizada (Web Systems, 2015).

Los programas de relaciones con la prensa se transforman y dan espacio a algunas acciones directas de las empresas con sus públicos, que desean disminuir la influencia de los

*gatekeepers* en sus contactos con la sociedad. Las más grandes empresas de los EEUU hacen uso corriente de Twitter para divulgar sus resultados (Rybalko y Seltzer, 2010), participando activamente de la creación de la agenda pública y, en algunos, casos llamando la atención, pues proponen un replanteamiento radical de la intermediación de las noticias y del propio modelo del *newsmaking*, como lo que hace la más grande empresa de Brasil (Petrobras), tras sentir que las informaciones concedidas a la prensa no eran publicadas de manera fidedigna. La empresa lanza un blog corporativo para ofrecer a la sociedad la versión íntegra de sus respuestas a la prensa, y así busca evitar el rumorero, lo que causa, obviamente, un gran rechazo por parte de los periodistas brasileños (Maldonado, 2010; Wrench, 2012), pero que no evita el éxito de la iniciativa, galardonada con el Gold Quill Awards 2010, concedido a las mejores prácticas de comunicación corporativa por la IABC- International Association of Business Communication (Petrobras, 2010).

Internet comparte el primer lugar con la televisión como fuente de información según el estudio de Reuters con la Universidad de Oxford realizado en 12 países y 20 mil personas en 2015, y por ello cada vez más las organizaciones usan los medios sociales para dar a conocer sus mensajes. El crecimiento del consumo de noticias vía la web social es acentuado: en España más de la mitad de las informaciones que llegan a los encuestados en este estudio tiene origen en los medios sociales (Figura 30). La creciente importancia de la búsqueda social como vía de acceso a las noticias puede crear “burbujas que filtran”, según el mismo estudio, pero los encuestados dicen que la intermediación de los medios sociales ayudan a encontrar más diversidad en las noticias (Reuters Institute for the Study of Journalism, 2015). Sin embargo, el estudio apunta a que en términos de dimensiones de valor los medios sociales son considerados menos fiables que los demás. Facebook y Twitter siguen siendo las más importantes plataformas para obtener noticias, pero de manera distinta: en el caso de Facebook —que tiene un público muy general y amplia competencia— la búsqueda de la noticia es un objetivo secundario, pues el objetivo principal es la comunicación con los amigos. Twitter, por su parte, se reconoce mucho más como un destino activo para las noticias por un público que está profundamente interesado en las últimas novedades.

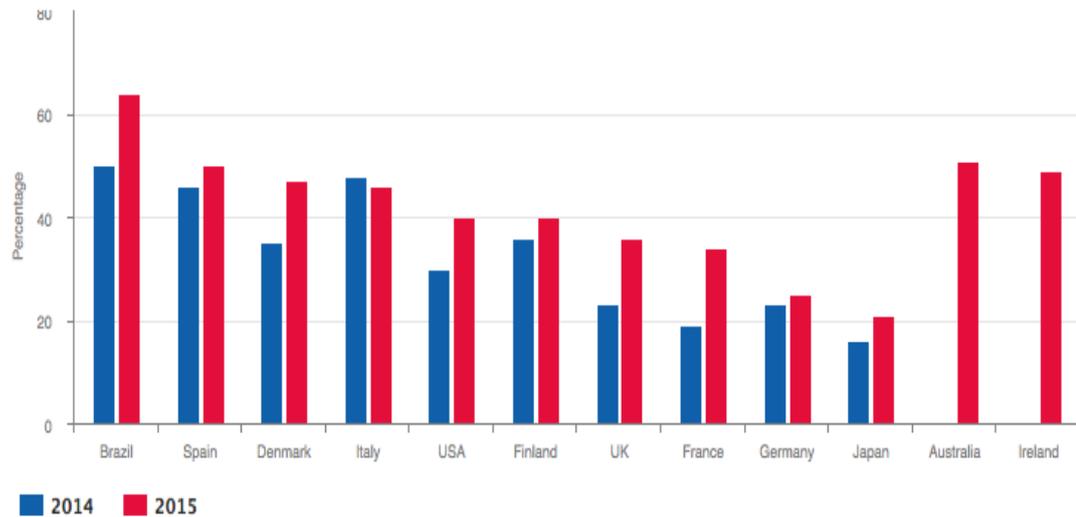


Figura 30. Los medios sociales como fuente de noticias. Fuente: Reuters Institute for the Study of Journalism (2015).

Pero no todo es positivo en el uso de los medios sociales, sobre todo porque muchas organizaciones están aprendiendo con los diversos cambios de este nuevo paradigma. La web social causa una serie de situaciones vergonzosas para las empresas y sus ejecutivos, y un nuevo tipo de amenaza —con origen *online*— preocupa a las organizaciones, algunas veces por no saber usar el medio adecuadamente, hablando demasiado, o hablando mal, o debido al uso que hacen de Internet los consumidores y los activistas anti-corporativos para expresar su crítica contra las empresas, sus productos y servicios. Las nuevas crisis de reputación, que en el capítulo siguiente denominaremos de *crisis de reputación online*, pasan a exigir nuevas capacidades de agencias especializadas y gestores, pues la participación en el medio social tiene reglas específicas, aún por descubrir.

Los errores pueden ser causados en diversos frentes, como, por ejemplo, por los propios nuevos “embajadores de la marca” en los medios sociales, los “community managers” (responsables del mantenimiento de los contenidos en las páginas de las empresas y su moderación), que en algunos casos sufren campañas de acoso por organizaciones como Greenpeace como la sufrida por Nestlé en su página de Facebook (Fox, 2010), en función de su falta de habilidad en “conversar” con los nuevos usuarios de los medios sociales. Hay también casos que se repercuten vía la web social para poner en evidencia comentarios desastrosos de los ejecutivos de las organizaciones, o políticos, y hasta la Casa Real española sufrió con el poder de divulgación viral de los medios sociales, en el caso de la cacería del Rey Juan Carlos I en Botswana, que fue uno de los temas principales temas de las

conversaciones en Internet en España cuando se divulgó la foto del rey en un safari (la foto no era sobre este episodio específico, pero el efecto fue devastador) (Torres, 2012).

En este caso paradigmático de desprestigio *online*, se realizó una petición en línea con casi 94 mil firmas para que la institución World Wild Life despojara al rey de su título como presidente honorífico, lo que acabó ocurriendo (Change.org, 2012). A raíz de este caso de gran repercusión internacional, Juan Luis Cebrián, consejero-delegado del grupo de comunicación más grande de España, comenta en abril de 2012, en la asamblea de la Sociedad Interamericana de Prensa, que la “prensa ya no vertebraba la opinión pública” y “si el rey ha pedido perdón (por el episodio de la cacería) no ha sido por los medios sino por lo que se reflejaba de él en las redes sociales” (Espinosa, 2012).

De todas las maneras, aún en el ámbito de la comunicación en situaciones de crisis, la web social tiene un efecto importante por sus posibilidades multimedios y porque permite despegar diversas acciones de comunicación de manera global, lo que es particularmente útil para una crisis de gran repercusión, como la que ocurrió con la empresa BP en el Golfo de México en 2010. La empresa despegó un conjunto de acciones en los medios sociales, que llegó al refinamiento de exhibir en YouTube las imágenes submarinas del vertido de petróleo, en un intento de transmitir transparencia y restaurar su imagen (Muralidharan, Dillistone y Shin, 2011).

En conclusión, los efectos de los medios sociales en la práctica de las comunicaciones institucionales o relaciones públicas nos parece tan importantes como en el campo de las comunicaciones de marketing, aunque según Taylor y Kent (2010), no hay evidencias cuantitativas para comprobar su efectividad. Pero podríamos argumentar que la propia propuesta de la comunicación dialógica tampoco es una promesa cumplida en su totalidad, pues las empresas tienden a involucrarse en la comunicación unidireccional (McAllister-Spooner, 2009). De todas las maneras, la comunicación a través de las nuevas tecnologías es uno de los principales campos de investigación en las Relaciones Públicas en las últimas tres décadas, según un estudio realizado en 321 artículos científicos entre 1981-2014, con trabajos que superaron el examen del tiempo y demostraron ser visionarios, como las previsiones del poder democratizador de Internet en la perspectiva de la gestión de temas sensibles y del activismo, por Heath (1998) y Coombs (1998) respectivamente, o el reconocimiento del cambio en el equilibrio de fuerzas entre los medios *pull* y *push* (Boutié, 1997).

Desde un punto de vista práctico, en estudio con 2710 profesionales de comunicación en distintos niveles jerárquicos en 43 países europeos, se confirma la importancia del uso de las herramientas ofrecidas por los medios sociales en las organizaciones (blogs, webcasts, aplicaciones móviles, micro-blogs, etc.), pero usar los medios sociales se configura como uno de los principales desafíos de la profesión (Moreno, Navarro, Tench y Zerfass, 2015). Es cada vez más alto el nivel del uso de los medios sociales por los gestores de comunicación de las empresas europeas, ellos se sienten más confiantes, pero se observa en el estudio una clara orientación operacional en vez de estratégica de los medios sociales, lo que puede poner en jaque el discurso vigente en el sector de que los medios sociales son “buenos” para las Relaciones Públicas, una vez que además faltan elementos confiables de medición de las actividades en la web social (Valentini, 2015).

Quizás este discurso sea el resultado de la ausencia de una reflexión crítica sobre la materia, pero Grunig (2009) hace una distinción favorable entre los medios sociales y otros “modismos” en las Relaciones Públicas que enfocan en conceptos tales como imagen, percepciones, reputación, marcas, retorno sobre la inversión (ROI), comunicación estratégica, entre otros, pues considera que los medios sociales, efectivamente, ofrecen una promesa de cambio real desde un paradigma interpretativo y simbólico hacia un paradigma comportamental y estratégico de las relaciones públicas. Lo único, advierte, es que eso solamente será posible si la mentalidad de los profesionales también cambie en consecuencia de este nuevo paradigma.

### **6.3. LAS OPORTUNIDADES Y LOS RIESGOS**

Corneliesen (2014) observa que, posiblemente, es pronto para decir si las características de difusión de informaciones en los medios sociales van a transformar de manera fundamental las comunicaciones corporativas en el largo plazo, sin embargo el crecimiento explosivo de la web social sugiere que hay un cambio en la manera como las personas se relacionan unas con las otras y con las organizaciones. Además, estos cambios afectan a cómo ocurren los diálogos, cómo son generadas y divulgadas las noticias sobre las organizaciones, y cómo son plasmadas las percepciones de los *stakeholders* y cómo son establecidas las relaciones.

Cornelissen considera que hay diversas oportunidades para la comunicación corporativa con el advenimiento de los medios sociales:

1. Los medios sociales presentan una oportunidad adicional hacia la integración entre marketing y relaciones públicas bajo el paraguas de la comunicación corporativa. En la medida que ocurre un cambio de fuerzas importante en la publicidad, con la inversión masiva en los medios *online*, y, a su vez nuevas reglas en las relaciones con los *stakeholders* como resultado de la mediación de Internet y los efectos en red que los *stakeholders* potencialmente son capaces de obtener en sus interacciones con las empresas, las áreas de marketing y relaciones públicas necesitan trabajar más próximas para generar vínculos con estos *stakeholders* a través de acciones de comunicación de boca en boca digital, acciones virales y “*buzz marketing*” (el uso del entretenimiento o las noticias para que las personas hablen de una marca) (Aced, Arqués, Benítez, Llodra y Sanagustín, 2009, p. 86). En otras palabras, Cornelissen acredita que este nuevo panorama refuerza el papel estratégico de la comunicación corporativa para que las empresas puedan navegar este ambiente más complejo.
2. Otra oportunidad es que el uso de los medios sociales permite a la organización presentarse de manera más “humana” y usar una voz más conversacional, que es definido por Kelleher (2009) como un estilo natural, más cercano, de comunicación según la percepción de los *stakeholders* y se fundamenta en la comunicación directa con la organización.
3. Los medios sociales abren la posibilidad de crear un nuevo conjunto de comportamientos de los *stakeholders* en apoyo a la organización. Una vez que los *stakeholders* pueden usar los medios sociales para divulgar buenas y malas noticias y opiniones sobre las empresas, y también para movilizarse, es importante comprender cómo hacer de esta situación una oportunidad para la empresa, y posiblemente los nuevos directores de comunicación deberán comprender más de la teoría de redes y análisis de datos que de cómo realizar ruedas de prensa. En este sentido, las empresas deben aprender, metafóricamente, de las técnicas del jujitsu para tratar con el mundo “groundswell” y concentrarse en las relaciones, y no en las tecnologías (Li y Bernoff, 2008, p. 39), o, quizá, del judo (Costa, 2012) para usar la fuerza de la

multitud en su favor, y crear en consecuencia, confianza en este nuevo modelo de intercambio de fuerzas comunicacionales en los entornos digitales.

4. Las empresas no deben usar la comunicación corporativa en medios sociales solamente para plasmar opiniones y percepciones, a la antigua moda, pues los medios sociales funcionan mejor en las interacciones basadas en la transparencia y en la autenticidad, para presentar a los *stakeholders* una identidad distinta de las organizaciones, y con ello estimular a que los *stakeholders* puedan ser sus genuinos “abogados” y prescriptores en línea.

Sin embargo, también hay riesgos en este nuevo contexto, y Bruce y Solomon (2013) alertan sobre una posible “anarquía de los medios” pues los medios sociales permiten que los usuarios interactúen con las empresas y marcas de una manera que sería impensable en otras plataformas de comunicación, y es más difícil controlar la identidad de las marcas. La empresa en este nuevo entorno se encuentra a) más expuesta; b) con menos control del mensaje; c) en una situación de mayor complejidad operacional, con más posibilidades de errar en la medida que ella crea conexiones para una comunicación más particularizada, en tiempo real, a través las plataformas sociales.

Komito (2008, pp. 87-88) observa que hay razonable evidencia empírica para decir que Internet es cada vez menos un medio por el cual la información es facilitada por las organizaciones a los usuarios, y sí un medio a través del cual el contenido generado por el usuario es compartido con otros usuarios de Internet. En este sentido, Solis (2010) considera que el monólogo debe dar la vez al diálogo, y que el “contenido es la nueva democracia y nosotros, las personas, estamos garantizando que nuestras voces sean escuchadas”.

Esta situación implica, naturalmente, la disminución del control del mensaje por parte de las organizaciones y más presiones por la transparencia y coherencia en los comportamientos corporativos, lo que resulta una mayor complejidad a la hora de gestionar y coordinar el *mix* de comunicación empresarial. Brown (2009) sugiere que la actual “arquitectura de la comunicación” es mucho más complicada de ser mapeada, y por eso es importante mantenerse en permanente estado de flujo, y siempre se debe buscar nueva inteligencia e información para comprender las “conversaciones distribuidas”. Los medios y redes sociales demuestran ser un nuevo poder de comunicación, y permiten la aparición de la producción interactiva de significado (Castells, 2008, p.184) y la movilización de recursos de

manera coordinada, pero no centralizada, lo que puede crear dificultades a los intereses de las organizaciones.

Las organizaciones, ante este poder y la presión por más transparencia, son obligadas/estimuladas a transformarse cada vez más en empresas de producción de informaciones con sus propios medios (como fue el caso de Petrobras y su blog), lo que significa un cambio profundo en la dinámica habitual de la comunicación corporativa, pues los ejecutivos no están habituados a hablar de manera espontánea, “humana”, como ha sugerido Cornelissen, y en este sentido hay claramente una “dialéctica entre el control y la credibilidad”, según Edelman (2008), conllevando a dos hipótesis: un control riguroso del mensaje y mejor actuación sobre las fuentes de riesgo en Internet (sobre todo los riesgos con origen en la organización, como los filtrados de información o las declaraciones inapropiadas vía medios sociales); o un control menos riguroso del mensaje, considerando la inevitabilidad de ceder el poder a los *stakeholders*, algo que Earl y Waddington (2011), como comentado anteriormente, denomina la “anarquía de la marca”. Por otro lado, bajo la perspectiva de la teoría de la situación de los públicos (Grunig, 1997), nunca hubo este poder de las organizaciones sobre los *stakeholders*, y sí una “ilusión de control” (Grunig, 2009).

En este contexto de muchas oportunidades y muchos riesgos (y en el próximo capítulo, enfocado a la gestión de crisis, profundizaremos en estos últimos), recorreremos al modelo de la comunicación de Lasswell para identificar cuáles son, en nuestra visión, los elementos *centrales* en la comunicación a través de los medios sociales que crean las principales oportunidades y riesgos para la comunicación corporativa de las empresas en el presente ambiente digital.

Reconocemos que este modelo de la comunicación “clásica” puede no ser el más adecuado a la hora de analizar la comunicación marcadamente multidireccional de la comunicación en red (lo de Castells, descrito anteriormente, es sin duda mucho más próximo a la realidad, pero no es adecuado para el objetivo en cuestión). Sin embargo, la simplicidad del modelo de Lasswell nos ayuda en esta misión, pues los dos elementos que nos parecen centrales, las oportunidades y riesgos son: las características del mensaje (“El Qué”) y las características de la distribución del mensaje (“Por qué canal”).

En los medios sociales, el mensaje (“El Qué”) está caracterizado por el contenido generado por el usuario (CGU) y no por los actores tradicionales de la creación de contenido como la prensa, las empresas, o los mismos políticos, y por ello estos nuevos medios digitales

son denominados “sociales”. El “Por qué canal” es claramente este nuevo canal que no es solo digital, pero también social —la web social— de experiencias compartidas en línea, cuyo modo de difusión puede ocurrir de manera viral, en tiempo real y con alcance global, y cuyo potencial no puede ser infravalorado, pues este modo viral se refiere al patrón de difusión de informaciones en las redes de manera exponencial, en una metáfora prestada desde la epidemiología (Leskovec, Adamic y Huberman, 2007) y que puede tener efectos positivos o negativos para la organización, como por ejemplo la percepción de calidad de productos (Shankar, Smith y Rangaswamy, 2003).

Como resultado de la articulación de estos dos componentes centrales, las principales oportunidades de los medios sociales para las organizaciones, como fenómeno singular y desde el punto de vista de la comunicación, tienen origen en la posibilidad de beneficiarse del contenido generado por los usuarios (conversaciones, comentarios, opiniones, menciones), en el modo de la comunicación de boca en boca digital (E-WOM), pues la conectividad creciente de los usuarios en Internet es un factor decisivo para la cada vez mayor importancia que se da a la comunicación de boca en boca (Libai, et al., 2010). La mayor amenaza, lógicamente, es el uso de estas mismas características de manera combinada para difundir mensajes negativos y para la coordinación de recursos contra las organizaciones a través del medio digital.

Las consecuencias que estas características generan en las oportunidades y riesgos específicos de cada área de comunicación están descritas en la Tabla 8. Desde el punto de vista de las oportunidades, en el campo de las relaciones públicas, la combinación de estos dos factores (contenido generado por el usuario y divulgación viral) posibilita que los usuarios de Internet actúen como “abogados de la marca”, divulgando mensajes positivos sobre la organización o defendiéndola en situaciones de críticas o de crisis. En el marketing, el efecto es la creación de un “*E-Branding*”, una marca (de producto, servicio o corporativa) co-construida con los usuarios en los medios sociales en la perspectiva de la “co-producción de narrativas en red” (Kozinets, Wojnicki, Wilner y De Valck, 2010): la tercera fase la teoría de la comunicación de boca en boca, según los autores.

Por el lado del riesgo, el contenido generado por el usuario asociado a la divulgación viral puede tener como resultado la propagación de mensajes negativos, sea de manera infundada (rumoreo) o no (campañas orquestadas), que pueden ser usados por grupos de interés como los activistas sociales. En esta situación, las empresas tienen que actuar de una manera que no están habituadas, pues si antes el “crítico” podía ser identificado en un

determinado vehículo de comunicación concreto, con determinada tendencia, se podía poner en marcha un proceso de acercamiento, vía gabinete de prensa o relaciones institucionales, podría ser puesto en marcha. Hoy la propia tipología de la red, el anonimato y el modelo de influencia digital distribuida dificultan la comprensión de la dinámica de esta propagación, lo que requiere nuevos modelos de gestión de defensa de la reputación en los ambientes *online*. En el campo del marketing, es también la marca, como punto focal de los esfuerzos de esta función, el área más afectada por la “creatividad” viral de los usuarios contra los productos y servicios de la empresa, cuando ella es sometida al secuestro de sus atributos y transformación en significados indeseables, en el fenómeno conocido como “Brandjacking” (Earl y Waddington, 2011; Langle, 2014; Ramsey, 2010).

Tabla 8. Visión resumida de las oportunidades y riesgos del uso de los medios sociales para la comunicación corporativa. Elaboración propia.

		OPORTUNIDAD		RIESGO	
Área		Relaciones Públicas	Marketing	Relaciones Públicas	Marketing
Contenido	Generado por el usuario	Abogacía & Narrativas co-Creadas sobre la marca (corporativa o de productos y servicios)		Rumoreo y campañas orquestadas & "Brandjacking"	
Distribución	Viral				

### 6.3. LA REPUTACIÓN Y LOS EFECTOS DE INTERNET: LA WEB SOCIAL COMO UN SISTEMA DE REPUTACIÓN DIGITAL

En paralelo al desarrollo de la teoría que explica el concepto de la reputación y describe su uso en las organizaciones, citadas en el capítulo 2, Internet ha sido ampliamente adoptada entre las organizaciones y en sus comunicaciones con sus *stakeholders*, así como extendido su uso en el campo del marketing y de las relaciones públicas, descrito anteriormente. Aunque las empresas han usado Internet desde 1995, el término “reputación *online*” empieza a aparecer en estudios de autores como Dellarocas (2000) o Pavlou y Ba (2000), pero en estos casos con el foco en las transacciones en línea tales como las subastas y el comercio electrónico. Estos estudios tienen como objeto central de su investigación la

función de la confianza y de los sistemas de reporte conocidos como mecanismos o sistemas de reputación *online* en ambientes virtuales.

Con el avance de la web social, surgen otros asuntos que amplían el alcance del tema en diversos contextos: la identidad digital como las “huellas” que uno deja en la web relacional (Maden, Fox, Smith y Vitak, 2007), la creación de identidades digitales para posibilitar la expansión del gobierno electrónico (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2009), el papel de los buscadores en la presentación de esta identidad y como “filtro” del mundo (Halavais, 2008; Introna y Nissenbaum, 2000), el rol de los medios sociales para la construcción de crisis de reputación (Schultz, Utz y Göritz, 2011), incluso la gestión de las representaciones sociales de las capacidades militares en ambientes digitales (Maltby, Thornham y Bennett, 2014).

Vivimos, sin duda, en un mundo cada vez más digital y donde existe una representación numérica de nuestra reputación en el entorno virtual (Kessous y Rey, 2009). Es evidente que no existen solo las perspectivas económicas, estratégicas, organizacionales, sociológicas o de la contabilidad —citadas por Fombrum y van Riel (1997) y comentadas en el capítulo 2 de esta investigación— a la hora de comprender el fenómeno de la reputación corporativa. La reputación también es investigada desde la perspectiva computacional y de la teoría de las redes, y en base a estos planteamientos es posible observar la aparición de un nuevo tipo de gestión de la reputación, que lleva en consideración las especificidades de los entornos virtuales.

Del-Fresno-García (2011) denomina “infosociabilidad” a “las interacciones entre la sociabilidad *online* y la producción y distribución de información en la web 2.0” y observa que el “crecimiento y penetración de uso de los medios y contenidos generados por los usuarios ha creado un nuevo contexto —global y local al mismo tiempo— para la comunicación, la participación y el intercambio de información” (ibid.). Sin embargo, a pesar de todo el impacto del uso de Internet en los años recientes para las personas y en las organizaciones, identificamos una brecha epistemológica entre estos dos mundos, el de la investigación de la reputación corporativa de la manera tradicional, fuertemente influenciada por el paradigma modernista y los conceptos del *Management*, en el cual los medios de comunicación de masa y las relaciones físicas, *offline*, tienen un impacto muy grande, y el mundo de la investigación de la reputación en un paradigma posmodernista y cibernético, en el cual son los medios interactivos, *online*, en red, los que pasan a afectar las relaciones

sociales y la producción de información. Compartimos las ideas de Mandelli y Cantoni (2010) cuando observan que hay una brecha conceptual y metodológica en el conocimiento del tema (el impacto de la web social en la reputación corporativa) que es relevante desde el punto de vista teórico y, a la vez, se transforma en importante para la creación de políticas y gestión corporativa. Estos autores crearon un interesante modelo conceptual que busca comprender cómo los contenidos online y las conversaciones en el medio digital influyen la reputación corporativa y tiene como base los dominios de las teorías de las relaciones públicas y la teoría del Agenda-setting. El modelo busca comprender la creación de la reputación basada en componentes actitudinales según el paradigma tradicional de la reputación corporativa (Dowling, 1986), pero bajo la influencia de la comunicación vía Internet.

En función del impacto que tiene Internet en el desempeño general de las organizaciones —en algunos casos de manera decisiva en sus modelos de negocio— nos parece que estas brechas merecen ser reducidas. Si el entendimiento general de la reputación es de una evaluación general de la calidad hecha por las personas, de manera colectiva, y esta definición también se corresponde a la que es usada por el investigador de las redes sociales, según Jøsang (2007), es decir, si las dos escuelas de pensamiento, la cibernética (basada en las matemáticas) y la tradicional (basada en la psicología y en la perspectiva interpretativa) convergen en su esencia vemos que eso no solo es posible sino deseable. Podemos comprobar la misma convergencia en la revisión de la extensa literatura que aborda el tema de la creación de la confianza y reputación en entornos digitales, pues la aparición de las sociedades virtuales basadas en Internet ha causado la migración de los conceptos relacionados con la reputación desde el mundo de las interacciones humanas hacia el mundo de las interacciones virtuales (Sabater y Sierra, 2005).

La investigación acerca de la creación de la confianza y reputación en entornos digitales es uno de los temas de mayor interés en el área de la inteligencia artificial. Sabater-Mir y Paolucci (2007) consideran que en un ambiente multiagente (“agente” en el sentido de las ciencias de la computación, es decir, un programa de computación que actúa para un usuario u otro programa en una relación de entidad), las fuentes de información necesarias para la construcción de un modelo de creación de confianza y reputación en el ambiente virtual son las siguientes: a) informaciones directas, también llamadas de “experiencia directa”; b) información obtenida a través de un tercer agente; c) meta-información, que es el conocimiento adquirido por diferentes análisis desempeñados por el agente acerca de información obtenida de manera directa o por terceros.

Estas tres fuentes de información son bastante semejantes a las que nos enseña Bromley (2000), partiendo de una perspectiva psicológica de la reputación, según las cuales la reputación se construye a partir de: a) informaciones procesadas en el nivel primario, resultantes de las experiencias directas que los individuos tienen con la organización; y (b) informaciones procesadas en el nivel secundario, resultantes de la exposición a la influencia de la opinión de terceros. Esta segunda clasificación fue divulgada por la consultora norteamericana *Reputation Institute* (creada por Charles Fombrum) en un modelo mostrado en las presentaciones de la empresa (Prado, 2010) que nos cuenta que la reputación organizacional es el resultado de tres fuentes comunicacionales: 1) las experiencias personales directas ocurridas entre los *stakeholders* y la organización; 2) la comunicación de la empresa y su efecto en la percepción de los *stakeholders* y 3) las comunicaciones realizadas por terceros sobre la organización.

Ante tal equivalencia de los conceptos fundamentales de la reputación entre disciplinas tan diferentes, nos parece oportuno intentar hacer una articulación operativa de estas visiones pues ellas coinciden en el reconocimiento de la importancia de la reputación como un elemento para la toma de decisión y disminución de incertidumbre y en que la reputación es un constructo contextual y relacional. La representación social de la reputación mediada por Internet como campo de investigación en las ciencias sociales está en sus inicios y posiblemente nuevos modelos de gestión de la comunicación serán necesarios en la medida en que las organizaciones vayan explorando cada vez más los dominios digitales y la cibercultura ya no sea un espacio reducido de convivencia para unos pocos iniciados. Es evidente, como observan Conte y Paolucci (2002), que vivimos, cada vez más, en sociedades electrónicas. Estas sociedades, comentan los autores, necesitan establecer confianza y confiabilidad para reforzar compromisos y responsabilidades y la consecuencia, según los autores, es que los sistemas para la difusión de la reputación han florecido de las fuentes menos esperadas: los ordenadores.

### 6.3.1. CREANDO LA REPUTACIÓN EN EL ENTORNO DIGITAL

Vivimos con la web social en un nuevo mundo de auto-exhibición permanente y de “publicación” de la intimidad (Jarvis, 2012), de la “subasta de sí mismo” (Piñuel Raigada, 2012), un mundo de “transparencia radical” (Beal y Strauss, 2008) que implica, por un lado riesgos y ofrece, por otro, oportunidades para las personas y empresas. Este nuevo lugar de encuentro del ciberespacio tiene características de espectacularización de la realidad (Best y

Kellner, 1999) pero, —a diferencia del mundo dominado por los medios de comunicación de masas que influyen las ideas de Debord (1967) y en el cual el espectador formaba parte del espectáculo de manera pasiva— Best y Kellner proponen, en el ámbito de Internet, el concepto del “espectáculo interactivo”. En este caso, los autores piensan que el ciberespacio puede favorecer el uso más creativo de los medios y de la cultura y también contribuir a la transformación social, pero alertan de las posibilidades alienantes de caer en “los tentáculos de la Internet interactiva”, con el usuario incapaz de conectarse o articularse con el mundo exterior. En este sentido, cabe la posibilidad de una “versión 2.0 del espectáculo” según Vejby y Wittkover (2010) pues Facebook, por ejemplo, puede ser visto como una expansión tecnológica del espectáculo en el sentido de que esta plataforma seduce la capacidad de agencia de los usuarios al involucrarlos en la representación y exhibición de sus propias vidas, reducidas por lo tanto a farsa, en las palabras de Montesinos (2012).

La exposición acentuada de la identidad personal y organizacional caracteriza la actuación de los actores sociales en Internet actualmente, y como la topología de Internet es la de una red social, la representación de las relaciones que existen en una determinada comunidad y la posición de un determinado miembro de la misma en el ámbito de una red social pueden ser utilizada para inferir algunas propiedades acerca de su grado de saber hacer, es decir, su reputación (Pujol, Sangüesa y Delgado, 2002). Sin embargo Internet no es solo un espacio para exhibición de imágenes y comentarios, no es una pieza de revista, como la web 1.0. Hay cada vez más interacciones *online*, y estas se incrementaron con el crecimiento de la web 2.0, e impactan en diversos campos como el comercio, las relaciones interpersonales y también en la dinámica entre los grupos de interés y las organizaciones.

Las interacciones *online* comprenden una mezcla compleja de actores humanos y sistemas tecnológicos (Friedman, Khan Jr y Howe, 2000) y para Golbeck (2009), con la aparición de los medios sociales y la cantidad de información generada por los usuarios y, además, con el aumento de las actividades de socialización a través de las redes sociales, la confianza en línea pasa a ser un factor crítico. Golbeck observa que cuando interactuamos con otras personas en Internet hay riesgos relacionados con la privacidad, pues podemos facilitar informaciones particulares a las personas erróneas; hay riesgos financieros al hacer negocios con empresas poco fiables que encontramos en Internet; y también riesgos al buscar informaciones acerca de un producto en las reseñas de otros consumidores, o adquirir una reserva de vacaciones en un hotel, y en todos estos casos existe por tanto la necesidad de crear confianza en un entorno mediado y virtual. Por el lado de las organizaciones, el entorno

*online* ofrece diversos riesgos, y Fertik y Thompson (2010) afirman que las reputaciones corporativas pueden ser atacadas *online* a través de la simple mentira, la media-verdad, la foto manipulada, la quiebra de privacidad (las filtraciones), el acoso y los engaños y burlas.

En un mundo en que la apariencia se confunde cada vez más con la realidad a través de la digitalización de nuestras relaciones y de nuestra identidad, la consecuencia es un aumento de la incertidumbre en función de la inexistencia de determinadas pistas obtenidas a través de la interacción cara a cara. El ambiente digital define un nuevo contexto en el cual la confianza tiene que ser negociada sin muchos de los antecedentes e indicadores habituales (Finley, 2013), y este espacio puede ser considerado un ambiente de alto riesgo (Rutter, 2001) pues es común, en una economía cada vez más basada en compartir recursos (como el modelo de negocios de Airbnb o Uber), tratar con extraños (Sacks, 2013).

La confianza es un elemento crítico para viabilizar una economía compartida y altamente dependiente de interacciones con aplicaciones informáticas, como los bancos virtuales, o las *apps*. Nuevas referencias pasan a sustituir o emular las habituales a la hora de transmitir las señas de una buena reputación, como el diseño de la interfaz gráfica, por ejemplo. El diseño de una página web puede favorecer la transmisión de atributos como la sensibilidad y agilidad a la hora de responder a los *stakeholders* y estimular la relación dialógica (Kent y Taylor, 1999; Kent, Taylor y White, 2003). Debemos notar también que ya no vivimos en los tiempos pioneros de Internet, que consistían en grupos y usuarios motivados por objetivos comunes y con fuerte confianza unos en los otros (Jøsang, 2007), sino en un ambiente de gran diversidad de usuarios y plataformas, donde el anonimato es utilizado de manera amplia con diversos objetivos y agendas. Por lo tanto, deben ser creadas nuevas señales para ayudar a los usuarios a manejar la economía basada en la reputación digital.

Confianza y reputación son términos usados a menudo de manera muy próxima. Remitámonos a la definición clásica de Gambetta (1988) en la cual la confianza es la probabilidad subjetiva por la cual un individuo, A, espera que otro individuo, B, desempeñe una determinada acción que es relevante para su bienestar, o por lo menos que no le perjudique. La reputación, como en las diversas definiciones presentadas en el segundo capítulo de este trabajo, es fundamentalmente un conjunto de atributos derivados de una evaluación de terceros, y en este sentido puede ser considerada como una medida colectiva de confiabilidad basada en recomendaciones o evaluaciones de los miembros de una comunidad.

La reputación es un artefacto social y puede reducir la complejidad social y contribuir para la creación de sentido en un tiempo de incertidumbre (Paolucci y Sichman, 2014).

La creación de confianza en línea es indispensable para el éxito en los ámbitos del comercio electrónico y hay diversos estudios en este área en el campo de la banca electrónica (Rahimnia y Hassanzadeh, 2013; Yap, Wong, Loh y Bak, 2010). Kwan y Ramachandran (2009) se centran en contextos colaborativos, como la web 2.0, y consideran que un sistema de creación de la confianza *online* en el contexto de los medios sociales debe estructurarse sobre tres pilares:

1. **La reputación (una variable cuantitativa):** muchas soluciones para establecer la confianza *online* están basadas en la reputación, utilizando algún tipo de mecanismo de puntuación para destacar positiva o negativamente por parte de los usuarios y ayudar a las personas a diferenciarse. Por ejemplo, si compramos y vendemos artículos en una tienda *online*, es muy común que haya una manera de dar y recibir puntos/notas, y estas notas ayudarán a construir la reputación del vendedor, algo en lo que E-Bay, la empresa de subastas en línea, es uno de los ejemplos más citados (Pujol, Sangüesa y Delgado, 2002).
2. **La relación (una variable cualitativa):** el surgimiento de las redes sociales como Facebook y LinkedIn amplifican la habilidad de establecer la confianza *online* a través de relaciones en una comunidad. Eso depende del contexto, pero si “Antonio” dice que es “amigo” de “Juan”, “Juan” será más confiable para “Antonio”, lo que explica, por ejemplo, el éxito de una red social como LinkedIn, que busca justamente intermediar en estas relaciones de confianza.
3. **El proceso (una variable relacionada al sistema en sí):** Wikipedia es un ejemplo en el que el proceso es el elemento que genera confianza, pues el proceso editorial de Wikipedia garantiza (o por lo menos intenta) que el contenido sea relativamente imparcial y capaz de ser verdadero, una vez que se basa en la revisión de su contenido por una comunidad.

Kwan y Ramachandran observan que en la medida en que las organizaciones se lanzan a actividades colaborativas e interactúan con comunidades *online*, deben adaptar sus políticas y prácticas a un ambiente radicalmente diferente de lo que están habituadas y considerar

cuestiones importantes acerca de cómo su relación, gestión, divulgación de informaciones y prácticas corporativas se van a ver afectadas, y por ello es importante usar las tres dimensiones de manera equilibrada para establecer la confianza *online*.

Uno de los componentes centrales descritos en el modelo de Kwan y Ramachandran son los sistemas de reputación *online*, que son mecanismos que proporcionan una métrica y señalan la calidad y la confiabilidad de las informaciones y de los propios usuarios. Ellos son típicos ejemplos de la creación de confianza a través de la intervención de las TIC's (Golbeck, 2009) y sirven de mecanismos de control social en las transacciones vía Internet. Los sistemas de reputación *online* son alimentados por los comentarios sobre transacciones pasadas, de manera que posibiliten la creación de la confianza en situaciones donde no hay una interacción cara a cara, según el original artículo de Kolllock (1999), expandido posteriormente por Mui, Mohtashemi y Halberstadt (2002) que presenta una revisión bastante didáctica de la creación de la reputación a través de sistemas multiagentes, donde queda claro que la reputación es una variable dependiente del contexto. Los sistemas de reputación *online* son una parte integral de la mayoría de las aplicaciones de la web social (Dellarocas, 2010, 2011) y se originan de a las capacidades de producción de contenido generado por el usuario: las mismas capacidades que pueden artificialmente generar redes de divulgadas “boca en boca” a gran escala en ambientes digitales, en el fenómeno conocido como “la digitalización de la comunicación de boca en boca” (Dellarocas, 2001).

Los sistemas de reputación y producción de confianza digital son elementos clave para el éxito de las organizaciones de comercio electrónico, que usan estos mecanismos para favorecer el encuentro de compradores confiables y como incentivo para evitar timadores y fraudes. Es importante observar que, con independencia de su soporte, cualquier sistema de reputación agrega y divulga informaciones. Estos sistemas pueden ser de dos tipos: mediados o no-mediados (Goldman, 2011). Los sistemas de reputación no mediados incluyen la comunicación de boca en boca, o las cartas de recomendación, por ejemplo. En los sistemas de reputación mediados, un tercero agrega, organiza y publica información reputacional, como, por ejemplo, los informes de crédito de un banco, los *ratings* de inversión de Moody's, o los sitios web de reseñas de consumidores sobre productos y servicios. Sin embargo, los sistemas de reputación *online* no funcionan solo en el ámbito del comercio electrónico. Goldman observa que Internet contribuye a la proliferación de los sistemas mediados de reputación con el objetivo de proveer informaciones, como en el sitio TripAdvisor y las opiniones sobre destinos turísticos, o Glassdoor y las opiniones sobre las condiciones

laborales de determinadas empresas, así como LinkedIn y las evaluaciones que los miembros hacen unos de los otros.

Donovan (2009) comenta que tradicionalmente, en los tiempos de la web 1.0, podíamos confiar en el contenido de la web según su fuente, pero en la fase 2.0, mucho más compleja y dinámica que la anterior, la web es una plataforma de participación, y en este nuevo ambiente, el autor ofrece una visión esquemática de “los dominios de la confianza” en el ámbito de la web social (Figura 31). En estos dominios, los usuarios interactúan con las aplicaciones de la web social y proporcionan informaciones tales como calificaciones para un artículo, compras de productos, comentarios sobre otros usuarios, etc. Las aplicaciones pueden ser *Social Bookmarking*, blogs, redes sociales, sistemas de recomendación, servicios de recomendación (como Amazon) y servicios de opinión abiertos (como E-bay). La confianza en estos dominios se basa en las informaciones generadas por los usuarios, y la web social forma parte de un entorno más amplio, de la web tradicional, estática y hipertextual, en que se destacan Google y su PageRank, algoritmo que confía en las informaciones proporcionadas por las páginas web y con ello ofrece su visión filtrada del mundo publicado en Internet. Lo interesante en este modelo de Donovan es que él demuestra que la web no es un entorno monolítico, sino todo lo contrario, y por lo tanto hay diversas maneras de abordar la web desde el punto de vista de la creación de la reputación.

De manera similar, Ebersbach, Glaser y Heigl (2008) describen la web social como un conjunto de aplicaciones basadas en la arquitectura de la web que apoyan el intercambio de informaciones entre los humanos, sus relaciones y su consecuente mantenimiento, la comunicación y la colaboración cooperativa en un contexto social o comunitario. Además, la web social es construida con los datos que emergen de las relaciones entre las personas que usan estas aplicaciones. En este contexto, los usuarios pueden ser las organizaciones y sus *stakeholders*, que pueden actuar en actividades de Colaboración, como la discusión de tópicos de interés, creación de evaluaciones, edición de contenidos, producción de rankings; actividades de Información, donde el objetivo es divulgar el conocimiento, compartir imágenes, textos, opiniones; o actividades de Relación, donde el enfoque reside en crear conexiones personales, y conocer/volver a contactar/encontrar personas, de la misma manera que en el mundo físico.

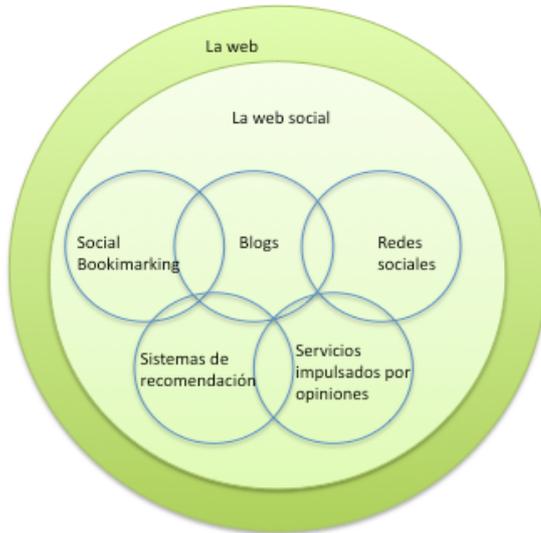


Figura 31. Los dominios de la confianza en la web social. Fuente: Donovan (2009).

Golbeck (2009) considera que en las situaciones que involucran interacciones con los usuarios o con el contenido generado por usuarios la confianza es más una cuestión de opinión que de seguridad (en términos informáticos) y en este sentido debemos recordar que hay tres dimensiones de la reputación: funcional, social y expresiva (Eisenegger y Imhof, 2008). La primera dimensión se enfoca en el desempeño de tareas, la segunda dimensión en la manera con que se desempeña esta tarea desde un punto de vista ético y socialmente responsable, y la tercera dimensión se refiere a atributos subjetivos, relacionados a lo que evoca el objeto en términos afectivos/emocionales. Cada tipo de reputación tiene sus intermediarios, que son agentes que generan los indicadores de reputación, como los expertos y analistas en el caso de la reputación funcional; los intelectuales, políticos, grupos religiosos y organizaciones civiles, en el caso de la reputación social; y en el caso de la reputación expresiva, por ejemplo, los agentes son las comunicaciones corporativas, las relaciones públicas y el marketing que son usados en una estrategia de gestión de las impresiones.

En resumen, la web social es, según Donovan (2009), un espacio multimedios de participación con diferentes ámbitos de producción de la confianza. Su arquitectura favorece el intercambio de informaciones entre los humanos, sus relaciones y el mantenimiento de estas relaciones, la comunicación y la colaboración cooperativa en un contexto social o comunitario (Ebersbach, Glaser y Heigl, 2008). Hay diversos sistemas mediados de reputación que forman parte de importantes dominios de la web social (Goldman, 2011). Con el crecimiento de la web 2.0, la reputación gana una influencia destacada en las grandes

comunidades *online* (blogs, redes sociales, etc.) —que pueden ser consideradas una miniatura de la sociedad *offline*— y en estos entornos la reputación tiene importancia equivalente a su rol en la sociedad física (Kim y Han, 2008).

Debido a estas observaciones y al hecho de que la web social moviliza a los usuarios a través de la negociación de sentido socialmente construido (Jones, Temperley y Lima, 2009), es posible considerar, por lo tanto, que la web se configura hoy, con la proliferación de los medios y redes sociales, en un gran y complejo *sistema de reputación mediado digital*. Este sistema multiagentes de reputación distribuida con antecedentes en los sistemas de reputación *online* usados en el comercio electrónico (Yu y Singh, 2002), comprende elementos que buscan cuantificar y calificar la reputación como definida en el mundo físico, pero también objetiva ser “un factor acelerador y amplificador de la extraordinaria habilidad de las personas para comunicar sentidos, significados e ideas abstractas de forma social y colectiva” (Del-Fresno-García, 2011). El estudio de la reputación digital permite el conocimiento de los factores que impactan la representación social de la reputación a partir de las informaciones e interacciones obtenidas a través de Internet, que no están, naturalmente, desconectados de la influencia de comunicación de masa y otros elementos del mundo físico.

Villafañe (2013, p. 34) considera que “el fenómeno de la reputación on line ha producido la suficiente entropía en la ya de por sí entrópica doctrina reputacional que conviene tratarlo con la debida distancia y mucho más prudencia”. Y afirma que “desde mi punto de vista no existe una reputación on y otra off, la reputación de una empresa es la misma, igual que su imagen, y las diferencias hay que buscarlas a partir de esta perspectiva”. No podríamos estar más de acuerdo, obviamente, la reputación de una organización es una sola, *pero los entornos donde ocurren los elementos informacionales que le da origen son dos*. Si la reputación corporativa es socialmente construida por las interacciones de las empresas en un campo institucional, es posible admitir la existencia de una reputación *online* (o e-reputación como prefiere la literatura francesa en este campo), definida como **los elementos de la reputación que son derivados específicamente de contactos en el medio digital**, según la original definición de Chun y Davies (2001), pero dentro de la idea de Castells (1997) en que hay un *continuum* en las esferas *online* y *offline*.

La reputación *online* como campo de investigación está en sus inicios para las ciencias sociales, aunque es objeto de estudio desde hace casi 20 años en las ciencias de la informática, en particular en la teoría de redes. Sin embargo, considerando el impacto de la web social en

las esferas políticas y económicas, la reputación derivada de los contactos en el medio digital tiene una relación directa con diversos aspectos que afectan a la actuación de las empresas. Entre ellos el hecho de que las características de la reputación *online* cuestionan el modelo tradicional de la gestión de las marcas de comando y control que considera que los consumidores son meros receptores de productos y servicios (y de la comunicación, por supuesto) y no tienen ningún papel en el desarrollo de la marca (Siano, Vollero y Palazzo, 2011). Para Lloyd y Toogood (2015, p.110), la gestión de la reputación *online* se refiere a cómo los individuos son presentados en el espacio digital y se preocupa principalmente por el perfil de un individuo o empresa en los motores de búsqueda, como Google, y difiere de la gestión tradicional de la reputación porque las estrategias tienen un componente técnico significativo.

Fombrum y Rindova (2001) enseñan que la reputación involucra la operación de tres procesos *Dar Forma*, *Refracción* y *Valoración* (*shaping*, *refraction* y *assessment* en el original) y estos procesos sin duda pueden ocurrir en el ámbito digital. Sobre todo aquello que se refiere a la divulgación de informaciones acerca de la empresa en la web —el proceso de Refracción— puede afectar a la representación de lo que viene a ser la reputación de una organización pero, además, hay un componente interactivo (el proceso de Dar Forma) que no puede ser olvidado y tiene sus particularidades en la web, porque “hay que tener en cuenta que la interactividad en entornos virtuales puede ser similar o diferente a la presencial” (Gascón et al., 2012). En este sentido, nuestro entendimiento sobre la e-reputación no es solamente que la web puede reflejar la reputación (a través de los comentarios de los usuarios), sino que también es posible para la empresa plasmar la reputación *online* (Dar Forma) a través de sus acciones a través de sus acciones (experiencias directas) en la web.

En base a los diferentes dominios de la web y su característica multimedios, proponemos que este sistema mediado de reputación digital está compuesto de cuatro subsistemas:

1. **Subsistema Conversacional:** comprende las *conversaciones* (incluyendo los chismes y rumoreo) creadas por los usuarios en Internet, con la capacidad de divulgación viral. Este sistema es bastante influenciado por las teorías de propagación de la comunicación de boca en boca digital y tiene el poder, por ejemplo, de impactar la lealtad de los consumidores (Gruen, Osmonbekov y Czapplewski, 2006).

2. **Subsistema Relacional:** comprende las *interacciones e intercambios* que ocurren en el ámbito de Internet. Estas actividades pueden ser realizadas a través de una interfaz tecnológica, a través de una plataforma de autoservicio en la web o una aplicación para móviles (“app”), no existiendo interferencia humana, pero la interactividad artificial es capaz de conducir un diálogo o el cambio de información entre el usuario y la interfaz (Sundar, Kalyanaraman y Brown, 2003). Además, puede ocurrir interacción con una interfaz humana, cuando interviene, por ejemplo, un asistente en un *chat*, un moderador de discusiones, o un representante de la empresa en Twitter, y el modelo de comunicación es el interpersonal. Este subsistema funciona básicamente en el ámbito de la experiencia con la marca *online*, que es la actividad que captura la respuesta subjetiva del individuo en contacto con una marca vía Internet, un concepto derivado del de “experiencia del cliente”, e involucra estados afectivos y cognitivos que son multidimensionales e individuales para cada consumidor (Koufaris y Hampton-Sosa, 2002; Morgan-Thomas y Veloutsou, 2013).
3. **Subsistema Referencial:** este subsistema ofrece meta-informaciones y comprende las *informaciones que son generadas por terceros* acerca de un objeto a través de comunicaciones generadas de manera natural, por humanos, como los comentarios dejados en un blog por sus lectores, reseñas de consumidores, etc., o de manera artificial, como las informaciones y *rankings* generados por algoritmos que son alimentados por comentarios, informaciones u otro método que capture las valoraciones hechas por humanos acerca de un determinado tema, persona, producto, servicio o empresa. Los sistemas de reputación *online* tradicionales (notas, valoraciones, etc.) entran aquí, de la misma manera que los resultados facilitados por un buscador como Google. Es, por lo tanto, un subsistema de segundo nivel, afectado por las actividades de los demás subsistemas.
4. **Subsistema Expositivo:** se relaciona a la *exhibición y distribución de contenidos* producidos a través de procesos editoriales que pueden ser profesionales, semi profesionales o aficionados, y donde hay una influencia autoral clara. Los sitios de la prensa tradicional forman parte de este subsistema, así como los blogs y los vídeos de YouTube de los aficionados. Cada proceso conlleva una característica y sus objetivos pueden ser informar,

educar o simplemente entretener. La publicidad usa este subsistema cuando divulga sus mensajes a través de anuncios del tipo display, o vídeos de YouTube.

Eventualmente, las acciones en Internet ocurren sinérgicamente o en mezclas, como es típico de la cultura de Internet, y con ello un subsistema puede influir en otro. Por ejemplo, a través de la creación de contenido en el subsistema expositivo es posible generar efectos en el subsistema referencial, pues este indexa y organiza los contenidos del primero, de ahí la importancia de la creación de contenidos (o “propiedades *online*”) para “ocupar” los espacios de las páginas de Google. Otro ejemplo de interacción intersistemas es cuando los mensajes o imágenes divulgadas en el ámbito semi-privado de una red social (subsistema conversacional), como Instagram o Facebook, pueden ser capturadas por agentes del subsistema expositivo, distribuidas fuera de su ámbito y amplificadas públicamente, con efectos, eventualmente, devastadores para la reputación.

Las disciplinas de la comunicación corporativa actúan de diversas maneras en estos contextos. Las actividades de relaciones públicas, por ejemplo, con sus nuevas herramientas para acceder a los influyentes/prescriptores (Solis y Breakenridge, 2009), pueden ocurrir tanto en el ámbito del subsistema relacional (el acercamiento a un *blogger*, por ejemplo) o en el ámbito del subsistema conversacional (las acciones intencionales de distribución de contenidos a través de las técnicas del marketing viral, por ejemplo). Pero además, es importante observar que hay una relación entre el sistema de reputación *online* y el sistema tradicional de reputación *offline*, cuyas características residen en las impresiones generadas de manera presencial (física), o a través de los medios de comunicación de masa. Los dos sistemas se comunican y se retroalimentan porque, en la actualidad, entre las grandes y medianas empresas, es prácticamente imposible no existir algún tipo de presencia *online* y por ello las organizaciones intentan gestionar su reputación de manera integral.

Hay empresas que operan en los ámbitos físicos y digitales casi como unidades de negocio separadas, con sus procedimientos y mediciones específicas (como los bancos), otras empiezan a dividir sus modelos de negocio (por ejemplo, Zara empezó a facilitar la compra de sus productos a través de su página, y la recogida puede ser realizada en una tienda física). Hay, finalmente, otras organizaciones cuyo modelo de negocio y su comunicación con el mercado se fundamenta y ocurre predominantemente vía el medio digital (como la empresa de comunicación Tuenti, el gigante del comercio Amazon, o una agencia de viajes digital),

mientras otras usan Internet de manera secundaria, como una función de apoyo. Como resultado de estos modelos de negocio que dan más o menos peso al digital en las operaciones, estas organizaciones gestionan su reputación de distintas maneras, con su atención puesta en los impulsores de la reputación más relevantes según los hábitos de consumo de información o interacción de sus *stakeholders*. Sin embargo, como se indica en la Figura 32, es innegable que hay una tendencia creciente en el mercado, de una manera general, hacia la virtualización de los negocios (o transformación digital).

Los factores que generan confianza siguen pautas distintas según las expectativas y las experiencias vividas en cada medio, y es posible que un consumidor tenga una experiencia directa de consumo en una tienda en línea que sea positiva, y otra, en la tienda física, que sea el opuesto, totalmente negativa, con lo cual, cognitivamente, estará haciendo, lógicamente, sus valoraciones de manera distinta. Hoy en día, nos parece bastante claro que hay dos versiones de la representación de la realidad con base en la mediación vía Internet y la mediación vía los medios de masa, por ello, en nuestra opinión, la reputación en línea existe, y se establece a través de la circulación de mensajes y de las percepciones que un agente tiene de otro en función de las interacciones que ocurren en el espacio virtual.

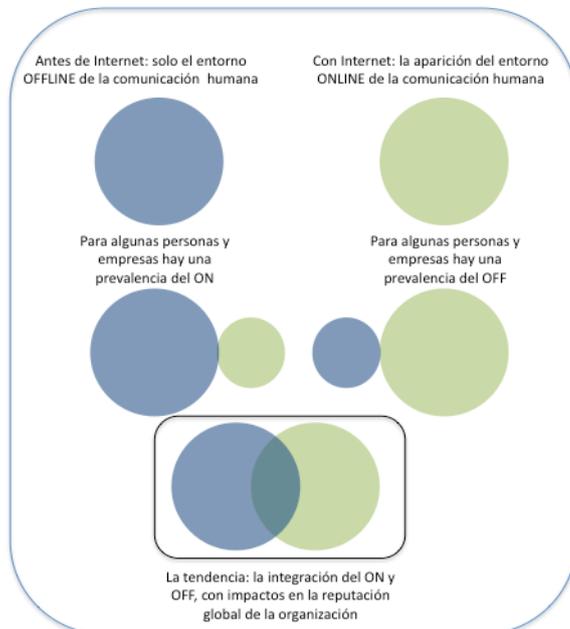


Figura 32. La inter-relación entre los entornos *off* y *on* y la evolución de las comunicaciones. Elaboración propia.

Es muy distinta la experiencia de un cliente con los servicios del Banco Santander en un entorno físico comparada con la experiencia de la misma marca en el entorno digital, o la

experiencia en la compra de productos y servicios diversos en la web de la Casa del Libro, o de una prenda en Zara.com, comparada con la de la tienda física. La calidad de servicio se expresa de distintas maneras según el medio, y la interactividad de la página web es uno de los criterios que expresa las características de calidad en el sector del comercio electrónico (Collier y Bienstock, 2006), por ejemplo, algo que tiene que ser construido según una arquitectura digital, y no física, de interacciones.

El caso de la banca en España es paradigmático, porque este sector, al igual que el ejemplo del sector de viajes, pasa por una transformación para adecuarse sus procesos a un modelo cada vez más digital (Segovia, 2015), de manera que mirar a los ojos del director de la sucursal para establecer una relación de confianza seguirá siendo importante, pero será cada vez más raro, de forma que los bancos necesitan crear elementos que expresen calidad de servicio en el ámbito digital para el 25% de sus clientes que ya usan los servicios de la banca en línea (Milán, 2015), y para los que tal vez una “app” con excelentes funcionalidades en el móvil sea la solución, pues no tienen mucho tiempo para ir a la sucursal, o no perciben valor añadido en esta interacción personal.

En base al concepto de la web social como un sistema de reputación, podemos incluso hacer una correspondencia entre los dos sistemas, el tradicional y su correspondiente virtual, como el descrito en la tabla 9.

Tabla 9. Correspondencia entre las fuentes de información en los entornos *off* y *on*. Elaboración propia.

Fuente de información	Entorno tradicional	Correspondiente <i>online</i>
Experiencias directas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencias en el punto de venta, con el producto, con el servicio prestado por los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencias <i>online</i>: las percepciones resultantes de las interacciones con proveedores de servicios y sus productos en el ciberespacio. Ejemplo: la compra de productos en una tienda virtual.</li> <li>▪ La usabilidad de una página de un banco virtual y la interacción con los servicios de atención al cliente <i>online</i> también influyen en la experiencia <i>online</i>.</li> </ul>

Mensajes corporativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La comunicación de marketing y la institucional de la organización a través de las diversas herramientas de publicidad, relaciones públicas, eventos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los mensajes divulgados a través de los canales propios de la organización (website, cuentas de Twitter, etc.)</li> <li>▪ Los mensajes divulgados a través de la publicidad <i>online</i>.</li> <li>▪ Los mensajes divulgados a través del marketing viral (boca en boca digital).</li> </ul>
Percepciones de terceros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comentarios sobre la empresa por amigos y conocidos, la cobertura mediática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comentarios sobre la empresa en las redes sociales <i>online</i> y medios sociales.</li> <li>▪ Posicionamiento de las informaciones de la empresa a través de la visibilidad en los motores de búsqueda (posicionamiento orgánico, no pagado).</li> </ul>

### 6.3.2. LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN *ONLINE*: PROPUESTA DE UN MODELO OPERATIVO

Marzeau (2013) indaga sobre si hay un mundo fuera de la e-reputación y llama la atención acerca del aspecto de la “trazabilidad” de la web, es decir, el hecho de que dejamos en la web social nuestras huellas digitales al entrar en contacto con sus cuatro dimensiones: comerciales, sociales, personales y documentales (esta última dimensión es el resultado final que dejamos en un buscador, para consulta futura y que pone en discusión el tema del “derecho al olvido”). Por lo tanto, ante la inevitabilidad de convivir con esta nueva manera de crear la reputación, nos parece una consecuencia natural que las empresas den a la gestión de la reputación en los entornos digitales el mismo grado de importancia que dan a la reputación de la manera tradicional.

Sin embargo, notamos que hay poco desarrollo en este ámbito, a pesar de que el tema de la reputación tiene un componente práctico tan grande que llega a atraer el interés del Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España, que sugiere la siguiente definición en su manual sobre identidad y reputación digitales: “La reputación *online* podría definirse como la valoración alcanzada por una empresa a través del uso o mal uso de las posibilidades que ofrece Internet” (Instituto Nacional de Ciberseguridad, 2012).

Portmann, Meier, Cudré-Mauroux y Pedrycz (2015) definen la reputación *online* como la evaluación de una entidad basada en los comportamientos previos de otras entidades,

lo que fue publicado por la entidad, y lo que terceros comparten acerca de la entidad en Internet.

En nuestra visión, en base a la definición de Chun y Davies (2001), proponemos la siguiente: *la reputación online es el reconocimiento de una organización o persona generado en función de las informaciones vertidas sobre ella en Internet y como resultado de las interacciones realizadas a través del medio digital.*

Para Gascón, del Olmo Arriaga y Nieto (2012, p. 96), la reputación en Internet se configura

(...) como punta de lanza dentro del objetivo estratégico de las políticas de comunicación digital, que aspiran a mejorar el *engagement* empresa-consumidor y a posicionarse en las primeras plazas de los buscadores, sinónimo de retorno de la inversión. El peso de las redes sociales en el seguimiento de los comentarios que puedan realizar los usuarios es fundamental desde una perspectiva cuantitativa (por ejemplo, la cantidad de amigos o la cantidad de Me gusta conseguidos) y cualitativa (las implicaciones semánticas de los comentarios emitidos por los usuarios).

Según Del-Fresno-García (2011, p. 31), la reputación es algo que se puede gestionar:

La Reputación *Online* es posible identificarla, extraerla, clasificarla y analizarla, a partir de las opiniones que los usuarios diseminan en los sites que facilitan las reseñas y opiniones sobre marcas, productos y servicios de las organizaciones y sus competidores. Lo más característico de la investigación de la Reputación *Online* es que los sujetos investigados expresan sus opiniones en la web 2.0 sin la obligación de ceñirse y someterse a cuestionarios estandarizados o guiones que restrinjan su experiencia a favor de las cuestiones decididas de antemano por un investigador.

Como la web social no se estructura de manera monolítica, sugerimos un modelo para gestionar la reputación *online* basado en cinco bloques que construyen esta reputación, y que guardan correspondencia con los cuatro subsistemas de reputación que presentamos anteriormente. No es, por lo tanto, un modelo que tenga por objeto medir la reputación en Internet, como puede sugerir la cita de Del-Fresno-García, y este es un equívoco muy común cuando se aborda el tema. “Escuchar”, al lado de “Conversar” forma parte de un proceso de reputación de dos tiempos (Aced et al., 2009) pero no es todo. **La gestión de la reputación *online* no es la gestión de la medición de la reputación *online*, son dos actividades distintas, una, la gestión, más amplia, en la cual la monitorización es una de sus**

**actividades.** Para la tarea específica de la medición de la reputación *online*, como una forma de comprender lo que ocurre en Internet acerca de una organización, se utilizan softwares y metodologías en base a las teorías de red y netnografía, en lo que puede ser denominado como “analítica web” (Asur y Huberman, 2010; Lovett, 2012).

En el caso de la gestión de la reputación *online*, el objetivo de la actividad de la monitorización de lo que ocurre en Internet (uno de los elementos del modelo de gestión descrito a continuación) es el de comprender las reacciones que ocurren en los dominios *online* respecto a las acciones de la empresa dentro o fuera de Internet y verificar si existen comportamientos favorables hacia la organización para identificar sus fortalezas y debilidades reputacionales. Además, esta actividad busca conocer eventuales amenazas (“issues”/temas sensibles) u oportunidades para la organización con el fin de actuar proactivamente.

En relación al aspecto de la monitorización es importante reforzar que lo que es publicado Internet no es directamente la reputación de las organizaciones sino solamente lo que se dice sobre ellas y forma parte de un conjunto mayor de procesos de construcción social de la reputación (las menciones acerca de las empresas forman parte del proceso de Refracción de Fombrum y Rindova, mencionado anteriormente). Las personas siempre han hablado de las empresas, para bien o para mal, y estas opiniones muchas veces no son suficientes para cambiar la dirección del compás de la reputación de una organización, pues estas impresiones pueden ser solamente una imagen de la organización para el individuo, y no una síntesis colectiva. Para llegar a la reputación *online*, el análisis de las informaciones divulgadas en el entorno *online* debe tener en cuenta que los usuarios de Internet no se corresponden a una muestra probabilística y por lo tanto hay diversos sesgos que tienen que ser matizados, como ya hemos comentado en el capítulo anterior cuando abordamos las capacidades predictivas de los datos disponibles en la web social, una vez que la principal limitación se refiere al hecho de que la web social no es necesariamente una muestra representativa del mundo físico ( Bravo-Marquez, Gayo-Avello, Mendoza y Poblete, 2012).

Sin embargo, cada vez más las organizaciones toman sus decisiones en función del análisis de sentimientos y conversaciones sobre ellas que se viralizan en los medios sociales, pues saben que este “humor de Internet” puede indicar una tendencia de opinión o influir en los medios de comunicación tradicional (con la ocurrencia de legitimación, como se ha comentado), con lo cual, por lo general, es conveniente escuchar con mucha atención lo que se dice sobre las empresas en la web social y separar la paja del heno. La consultora Villafañe

Asociados, por ejemplo, ofrece una metodología para reducir la “distorsión” causada por los comentarios en línea pues considera que es necesaria “una reinterpretación de la información *on* y *off line*, mediante un proceso de cualificación del emisor y de los mensajes que haga posible su integración. Solo desde la inteligencia reputacional, que exige una perspectiva holística en el análisis de toda la información, es posible superar la disociación entre los entornos *on* y *off* de la empresa”(Villafañe & Asociados, 2013).

El *Modelo Integral de la Gestión de la Reputación Online Corporativa – MiROC* (Figura 33) no propone, por lo tanto, conocer solamente la reputación *online*, sino alcanzar tres objetivos más amplios: a) crear; b) mantener y c) defender la reputación. La monitorización de la reputación *online* es una actividad que forma parte del modelo, pero de manera transversal, para alimentarlo de informaciones en tiempo real sobre los usuarios, temas relevantes, la competencia y el nivel de *engagement* que la organización está generando con sus *stakeholders* y, además, servir como base de retroalimentación del modelo. Esta actividad ayuda a la empresa a conocer el “clima de opinión de Internet” (Del-Fresno, 2012, p. 73).

A partir de la definición de los objetivos para la actuación en el medio *online*, en el nivel siguiente tenemos la definición de la estrategia, que denominamos “Estrategia de *Engagement*” y que sigue la tipología de estrategias descritas por Beal y Strauss (2008) en base al paradigmático caso ocurrido con la empresa Dell y su crisis de reputación conocida como “Dell Hell” (Del Vecchio, Laubacher, Ndou y Passiante, 2011). Las estrategias son las siguientes:

- Estrategia de Escucha: es el nivel más básico de actuación en la web, con poca interacción, donde la presencia *online* se realiza para poder, más que nada, extraer informaciones para uso de la organización en sus planes de negocio.
- Estrategia de Diálogo: es cuando la empresa empieza a moverse hacia una relación dialogal admitiendo la existencia del otro (los usuarios de Internet), pero no necesariamente asumiendo posiciones y realizando cambios en sus comportamientos empresariales. Pero, sin duda, el nivel de *engagement* es superior a la fase anterior.
- Estrategia de Respuesta: este nivel implica, a partir del diálogo con las partes interesadas, ofrecer respuestas a las inquietudes de los usuarios, en un nivel de diálogo más acentuado y arriesgado, pero estas respuestas no necesariamente

significan la aceptación de las propuestas de los usuarios. La respuesta puede ser tanto un “sí” como un rotundo “no” a sus ruegos, quejas, etc.

- Estrategia de Cambio: este nivel implica la co-creación de significado y valor entre la empresa y los usuarios. Es el nivel más alto de *engagement* porque señala a los usuarios que la empresa está “abrazando” la inteligencia colectiva y actuando con los usuarios en la búsqueda de soluciones negociadas. No es fácil porque, básicamente, esta estrategia implica una relación casi de “socios” entre la organización y sus *stakeholders*.

Es obvio que es mucho más compleja la estrategia de Cambio que la de Escuchar, pues hay mucha más inversión de recursos de la organización (y de los *stakeholders*), en la primera estrategia que en la segunda, pero es necesario definir de qué manera se quiere alcanzar los objetivos a través de la presencia en Internet. La estrategia no es necesariamente para toda la empresa, ella puede definirse en el nivel corporativo, o a nivel de unidad de negocios, o de productos/servicios (por lo tanto, puede haber más de una estrategia web en una organización).

A partir del momento que se define lo que se quiere con la presencia en Internet y cómo se va a alcanzar eso (la estrategia), llega el momento de crear los “cementos” de la presencia *online*, que se da por las actividades de gestión de contenidos y gestión de la participación:

- La gestión de los contenidos involucra el uso de las plataformas disponibles en los distintos dominios de confianza según la topología propuesta por Donovan (2009). La empresa puede decidir crear contenidos estáticos, como las páginas web, o crear una presencia dinámica en Facebook, en LinkedIn, etc. según su estrategia y públicos-objetivo. Sin este contenido no es posible “ocupar” la web, y por ello se dice que el contenido es “el rey de Internet”. Estos son los contenidos propietarios (“owned”), para usar la terminología presentada anteriormente.
- Sin embargo, la ocupación de los espacios digitales no se da solamente al crear contenidos, y por eso arriesgamos al decir que *si el contenido es el rey en Internet, en la web 2.0 la participación es la reina*. La gestión de la participación se refiere a los protocolos que se deben seguir para actuar “en

vivo” con los usuarios de Internet, y una pieza-clave de este proceso es el trabajo del *community manager* pues recae sobre éste buena parte de la gestión del día a día de una empresa en los medios sociales. Según Polo y Polo (2012), recaerán sobre este profesional realizar las tareas de “vertebrar” (la gestión del día a día de las interacciones en la comunidad, el mantenimiento que ayuda a generar el crecimiento orgánico de la comunidad) y “dinamizar” (acciones que persiguen un objetivo concreto, como incrementar la base de fans o mejorar la vitalidad de la presencia *online*, tales como concursos, acciones con bloggers, etc).

A partir de estos elementos fundamentales de la presencia web, es posible definir planes de acción específicos que corresponden a la actuación en los subsistemas conversacional, relacional, referencial y expositivo. Estos bloques crean cuatro planos de trabajo:

- **Plan de marketing viral:** Está relacionado con el subsistema conversacional y expositivo y comprende acciones de comunicación de boca en boca digital, o de *buzz marketing*. Es la nueva publicidad en la web social, que crea elementos que puedan ser motivo de divulgación natural por los usuarios, pero corresponde a la empresa estimular dicha divulgación.
- **Plan de posicionamiento en buscadores:** según Clippinger (2011) “no hay mayor creador de reputación que Google”, y de hecho es muy común en la literatura profesional asociar la gestión de la reputación *online* únicamente a la actividad de “limpiar” el nombre de la empresa en los buscadores, o conseguir una mejor posición para ella y sus productos en las primeras referencias de Google. Consideramos que esta tarea (conocida como *SEO-Search Engine Optimization*) es fundamental, pero no es la única en un plan de gestión integral como el propuesto. Este plan se refiere al subsistema referencia.
- **Plan de gestión de la experiencia del consumidor *online*:** este plan se encarga de las interacciones con los usuarios desde la perspectiva de la usabilidad y de las interacciones a través de representantes de la empresa en el medio digital. Está muy asociado al campo del comercio electrónico y atención al cliente, y corresponde al subsistema relacional.

- **Plan de relaciones públicas *online*:** son las actividades de relaciones públicas dirigidas a usuarios influyentes, como determinados blogueros de interés de la organización, y que no se refieren a una acción explícita de publicidad pagada. Este plan puede contener acciones que correspondan a los subsistemas conversacional o expositivo.

Las acciones de gestión del contenido editorial (publicación de contenido audio-visual y su mantenimiento) son, como hemos explicado, la base de la presencia web y se relacionan con la actuación en el subsistema expositivo. Las acciones de participación están directamente relacionadas con el sistema conversacional y relacional, con protocolos claros para establecer con los *community managers* pautas de comportamiento a seguir en sus interacciones con los usuarios.

El quinto bloque del modelo está relacionado con la actividad de gestión de crisis e incidencias *online*, y es necesario incluirlo de manera destacada pues pueden surgir riesgos derivados de la actuación de la organización en este ambiente de “divulgación pública” que desafía la estrategia convencional de gestión de crisis (Aula, 2010). Estos riesgos pueden ser, por ejemplo, la mentira, la media-verdad, la foto manipulada, la quiebra de privacidad (las filtraciones), el acoso y los engaños y burlas (Fertik y Thompson, 2010). Por otra parte, los medios sociales pueden ser usados para ayudar en casos de crisis que no ocurren en Internet, como un elemento adicional en el plan de comunicación de crisis (Wendling, Radisch y Jacobzone, 2013). Como ejemplo de los planes de comunicación de crisis para las situaciones habituales, las empresas empiezan a contar con un plan de comunicación de crisis en los medios digitales, y hay literatura relevante de casos como el atentado de las torres gemelas en Nueva York (Greer & Moreland, 2003) y Alfonso y Suzanne (2008) consideran que los conceptos básicos de la gestión de crisis siguen siendo válidos, pero las herramientas necesitan ser revisadas y adaptadas al ambiente digital de hoy. La velocidad de respuesta, por ejemplo, es muy superior hoy, y no se puede esperar horas para dar respuestas a las personas que buscan por informaciones en las cuentas de Twitter de las empresas en Internet, sino minutos, algo que no ocurrió, por ejemplo, en el caso del accidente de tren Alvia en Santiago de Compostela en 2013, cuando tanto Adif como Renfe tardaron en divulgar en sus medios sociales la tragedia, mientras toda España ya se había enterado (Costa, 2013).

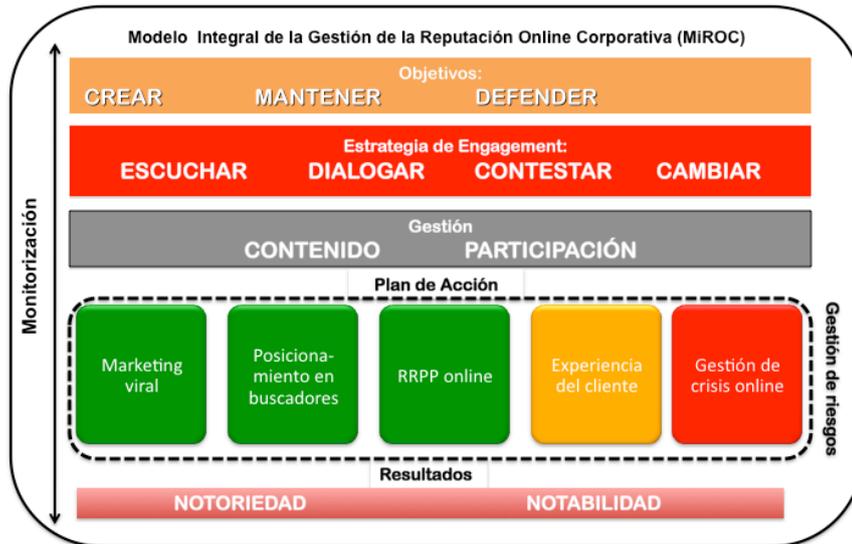


Figura 33. El Modelo MiRoc: los componentes de la gestión de la reputación *online*. Elaboración propia.

Diversos objetivos específicos pueden ser definidos por una organización en su plan de reputación *online* y por esta razón también la existencia de los diferentes planes de acción. Pero registramos en el modelo que, en términos de reputación, los dos resultados finales que se esperan con un plan de gestión son de dos tipos: en términos de Notabilidad y en términos de Notoriedad, tomando prestada la terminología utilizada por la consultora española Llorente y Cuenca que desde 2008 realiza sus estudios denominados Barómetro de Notabilidad y Notoriedad o Balance de Expresiones *Online* (Llorente y Cuenca, 2014). Aplicado al concepto de reputación *online*, la Notabilidad expresa el nivel de valoración que recibe una determinada empresa de sus interlocutores en Internet. La Notoriedad en Internet se manifiesta por el grado de conocimiento publicado en Internet sobre una determinada empresa y como éste se observa. La literatura acerca de la reputación deja claro que una empresa para tener una reputación, necesita ser conocida (es decir, ser notoria) y reconocida (es decir, tener determinado nivel de notabilidad según sus objetivos), con lo cual nos parece que, de manera sintética, estos son los dos resultados fundamentales que se puede esperar de cualquier plan de reputación corporativo digital.

A través de la integración de los elementos presentados en este modelo, es posible gestionar de manera holística la reputación *online*, para que ocurra un proceso de interacción, comunicación, diálogo y oferta de valor (Harridge March y Quinton, 2009). Para Gaines-Ross (2010), es “razonable” que una organización implemente estrategias de gestión de reputación *online* porque confiando o no en sus consumidores, ellos van a hablar acerca de la ella, para bien o para mal (Gaines-Ross, 2010).

## CAPÍTULO 7: EL ACTIVISMO ANTI-CORPORATIVO EN INTERNET

La campaña de publicidad de salida a bolsa de Bankia eligió un discurso con el objetivo de crear asociaciones favorables para la marca corporativa y, con ello, obtener la adhesión de inversores a su oferta pública de acciones. Fue una campaña que podríamos definir como “clásica” desde el punto de vista de su argumentación, pues las empresas que salen a bolsa suelen prometer siempre lo mismo: que el futuro inversor será “propietario” de la empresa, y consecuentemente podrá ganar dinero con ello. La empresa utilizó elementos más racionales que emocionales en la construcción de una retórica que, como observado se observa en el Capítulo 4, hacía un original juego de palabras con el vocablo “banquero”, con el objetivo de transformar su significado a partir de la asociación con los valores de la nueva marca y, de esta manera, generar la identificación con el público objetivo de la campaña.

Fue una campaña que buscó básicamente establecer la credibilidad del emisor y su autoridad como un nuevo gran banco español que tenía como herencia emocional la relación previamente establecida a través de las cajas. La credibilidad corporativa se refiere a la percepción que los consumidores tienen de la capacidad de una firma de crear y entregar los productos y servicios que atiendan sus necesidades y deseos, y depende de tres factores: el saber hacer de la empresa, la integridad de la empresa y su capacidad de ser atractiva/simpática (Keller, 2000). Las empresas deben comprender cómo se procesan estos juicios (por la vía de la emoción o de la razón), pues empresas como bancos y petroleras, por ejemplo, pueden obtener evaluaciones negativas de su credibilidad en función de los aspectos emocionales, aunque obteniendo una buena valoración en los aspectos cognitivos (Maathuis, Rodenburg y Sikkel, 2004).

A pesar de su cuidadosa creación y producción, el anuncio generó polémica y rechazo en algunos sectores de la sociedad, que utilizaron las redes sociales, sobre todo a través de Twitter, para difundir las razones de sus críticas. Eso nos hace indagar hasta qué punto la comunicación corporativa, que tiene un rol fundamental para la creación de la reputación, a través de la construcción de discursos que pueden generar asociaciones positivas para ella

puede ser también una fuente de riesgo para la propia reputación de la organización, en función de los mensajes que esta disemina sobre la firma.

La marca corporativa es el vector de este discurso, que encapsula y expresa los atributos, mensajes e ideología que la organización quiere presentar a la sociedad para lograr los resultados deseados en sus interacciones con la misma. De esta forma, la importancia de la marca corporativa y de la noción de la “marca por detrás de las marcas” forman parte de una evolución de la conceptualización y de la práctica del *branding*. Goodyear (1996) nos recuerda que hay dos tipos de escuelas de *branding*: 1) la clásica, que entiende las marcas como un elemento facilitador de las transacciones comerciales que gradualmente cede espacio para la marca comprendida como un elemento relacional, un socio en un sistema de intercambios con el consumidor (Fournier, 1998a); y 2) la escuela posmodernista de las marcas, según la cual las percepciones del consumidor no son tan fácilmente controladas por los profesionales de marketing y el consumidor es capaz de ver y descubrir la organización y el contexto más amplio que se está por detrás de la marca.

Goodyear observa que, en los mercados más maduros y sofisticados, existe una demanda no solo de los aspectos relativos a los vínculos con la identidad de la empresa, sino también además la marca posmoderna en estos mercados es vista también bajo la perspectiva de las normas (“policy” en el original), y en este caso la compañía está “bajo la lupa” de los consumidores respecto a su conducta ante los temas sociales y políticos de su entorno.

Tras hacer la revisión de siete diferentes planteamientos teóricos para las marcas en base a Heding, Knudtzen y Bjerre (2009), Gur (2012), apoyándose en la teoría de los sistemas sociales, considera que la marca es un constructo mucho más complejo en la actualidad, y con una multidimensionalidad sociocultural que la hace formar parte, como entidad, de numerosos y distintos discursos con diversos significados. Por lo tanto, la marca no solo tendría una función económica o cultural, ya que la economía y la cultura son solo algunas de las articulaciones que une el discurso de la marca. Para Gur, el resultado de esta perspectiva socio-constructivista de la marca es su multidimensionalidad porque ella, como un sistema social, es un intermediario de muchos otros discursos. Consecuentemente, los significados simbólicos de la marca son socialmente construidos, no solo por la comunicación corporativa, sino que también a partir de otras actuaciones sociales, que interfieren en estos significados, tales como las acciones de los competidores, las actividades de los medios (incluyendo ahí la

comunicación de boca en boca, o los blogs), y la experiencia con los productos y los servicios.

Todos estos debates acerca de la marca, su entendimiento y evolución son el resultado de los cambios en la teoría acerca del marketing y de la comunicación, al mismo tiempo que son reflejos de los cambios en el contexto socioeconómico que podría ser calificado de incierto (Iglesias, Singh y Casabayó, 2011), donde los abordajes tradicionales del branding que enfatizan las técnicas de comunicación de masa parecen cuestionables en un mercado en el que los consumidores tienen acceso a una cantidad enorme de información sobre las marcas, productos y compañías (Keller, 2009). Además, debido a la propia importancia conquistada por la marca en la sociedad (tanto desde un punto de vista económico como simbólico), la lógica de la marca se encuentra expuesta a la crítica de la opinión pública, que, en cierta manera, reemplaza la habitual crítica social a la publicidad (Semprini, 2006). Con la ampliación del alcance de la marca (y en este sentido los anuncios de la empresa Benetton en la década de 90 son un hito en este sentido, cf. Mantle, 1999), se inaugura una fase de corrección política para las marcas (Katanis, 1994) que las transforma en actores de un nuevo contexto, no exactamente en el campo de la mercadotecnia, sino en los ámbitos cultural y político.

Sin embargo, esta nueva fase de las marcas también encuentra una respuesta en los últimos 30 años en la creación de un antidiscurso corporativo con origen en distintos stakeholders (ONGs, activistas sociales, la prensa, los gobiernos, o simplemente consumidores insatisfechos) que afecta el poder de las marcas para crear las asociaciones que a ellas son confiadas, a partir de su casi monopolio de la distribución de sus mensajes vía las comunicaciones corporativa o de marketing, lo que Gerbner (1991) llama “el monopolio de las ondas hertzianas”. Este antidiscurso, o contradiscurso, encuentra en el uso de los medios y las redes sociales de Internet un cauce en el que los *stakeholders* pueden, si no totalmente contrarrestar el poder de las marcas, al menos, contradecirlas de diversas maneras al usar la tecnología digital para expandir y complementar sus “repertorios de acciones colectivas” (Laer y Aelst, 2010). En este capítulo, nuestro objetivo es demostrar que estos grandes cambios exponen a las organizaciones a nuevos tipos de riesgos, y a eventuales crisis de reputación, creando un nuevo campo para la gestión de la comunicación de crisis.

## 7.1. ANTECEDENTES: LOS MOVIMIENTOS ANTI-CORPORATIVOS Y ANTI-MARCAS

Los movimientos anti-corporativos y anti-marcas actuales encuentran sus antecedentes en el movimiento consumerista, que, según Kotler (1972), pasó por tres olas en los EE.UU. (principio de los años 1900, así como mediados de 1930, y en los años 60). En esta tercera ola podríamos destacar a Galbraith (1958), quién en *La Sociedad Opulenta* nos describe una sociedad norteamericana posguerra que disfrutaba de un enorme crecimiento económico y consumo exacerbado, al mismo tiempo que nos alerta de las contradicciones y riesgos de este consumo desenfrenado, entre los cuales se encuentra la contaminación ambiental. Otro autor de destaca del período es Nader (1965), con sus críticas contundentes a la seguridad de los coches, en particular a la compañía General Motors, líder en el mercado. Herrmann (1970) analiza estas etapas y considera que cada movimiento transcurre acorde las inquietudes sociales y económicas del momento, como, por ejemplo, el los aumentos de los precios y la disminución de los salarios siendo unas de las razones en las primeras olas, y consecuentemente la unión contra las empresas fue la respuesta de los consumidores para reclamar sus derechos. Este tipo de actuación y filosofía se denomina, en el dominio de la política, de “movimiento consumerista” y es impulsado por distintas razones, como el nivel educacional del consumidor (cuanto mayor sea este nivel, el movimiento tenderá a ser más), o el grado de responsabilidad que tienen el empresariado en cuestiones relacionadas con la prestación de servicios y calidad de los productos (Blackwell, Miniard y Engel, 2002, pp. 542-549). El término “consumerista” a veces se confunde con “consumismo” cuyo concepto es diametralmente distinto, pues es una ideología que estimula el consumo en cantidades crecientes (Gabriel y Lang, 2008). En inglés los dos términos son iguales, pero usados de las dos maneras, y algunos autores como Micheletti (2003) usan el término “consumerismo político” (*political consumerism*) para hacer la distinción.

El consumerismo es, en su esencia, una toma de posición anticonsumo y puede manifestarse a través de muchas diferentes acciones enfocadas a productos y productores, y sus motivaciones pueden ser las ganancias de las empresas, así como cuestiones morales, políticas o ambientales (Lee, Fernández y Hyman, 2009). Las acciones anticonsumo pueden surgir en el nivel individual o colectivo, como un movimiento, tay y como ocurre contra la industria tabacalera (Shiu, Hassan y Walsh, 2009). El movimiento consumerista se sofisticó dramáticamente a partir de los años 70 y sus manifestaciones (como el boicoteo, marchas, etc.) y su filosofía en ocasiones anticorporativa y antimarketing, se alinean a la orientación y a

las acciones de los movimientos sociales transnacionales como Greenpeace, Amnistía Internacional, Oxfam, Friends of Earth, entre otros, que tienen una plétora de preocupaciones y agendas diversas, desde temas relacionados con la ecología hasta la antiglobalización, pero con características de organización, estructura, estrategias y tácticas muchas veces semejantes (Smith, Pagnucco y Romeril, 1994), además de un discurso anti-corporativo muy frecuente.

Una vez finalizada la Guerra Fría existía un panorama en los movimientos anti-corporativos en el que convivían las ONGs y las redes transnacionales de abogacía (compuesto por las ONGs, más las fundaciones, los periodistas, los activistas, entre otros) como “actores éticos” (Clifford, 2005) para crear una “gobernanza humana” (Falk, 1995). De manera frecuente, estos actores realizan acciones espectaculares para crear notoriedad para sus causas, con gran repercusión mediática, como es el caso de la campaña realizada por Greenpeace contra Shell y el cierre de la plataforma Brent Spar en el Mar del Norte (Dickson y McCulloch, 1996) que generó, incluso, ataques contra las gasolineras de la marca por parte de los más radicales. Acciones de no conformidad, rebelión y protesta forman parte del repertorio de estas organizaciones y grupos, y el término “activismo” se usa en este trabajo como un concepto paraguas para identificarlos (Hands, 2011). El activismo puede ser definido como una forma de acción individual y colectiva que busca influir en el desarrollo de alguna ideología o idea en particular, con objetivos de confrontación o de persuasión (Postmes y Brusting, 2002). Por su parte, un movimiento social —que usa el activismo como instrumento para lograr sus objetivos— es un proceso social a través del cual actores colectivos articulan sus intereses, opiniones y críticas, y proponen soluciones para problemas identificados al involucrarse con una serie de acciones colectivas. Estos movimientos tienen tres características: 1) son conflictivos y tienen un oponente (o varios) claramente identificados; 2) están estructurados a través de una densa red informal; 3) ellos están motivados hacia el desarrollo, el mantenimiento y el intercambio de identidades colectivas (della Porta and Diani, 2006, citado por Cammaerts, 2015).

DeLuca (1999) observa que los movimientos ambientalistas, a pesar de su impacto mediático, no siempre logran obtener resultados prácticos porque, desde una perspectiva retórica, sus acciones son principalmente visuales en lugar de verbales, y escenificadas para ser fundamentalmente provocativas en vez de deliberativas (no están diseñadas para la construcción del consenso). Sin embargo, los problemas sobre las operaciones de una organización y en su reputación pueden ser significativos, pues, según Spar y La Mure (2003, p. 81), los activistas siguen un protocolo de una acción que empieza cuando una ONG, por

ejemplo, se involucra con un objetivo que apasiona particularmente a sus miembros, y con este objetivo en las manos, la ONG intenta comunicar el vínculo entre el problema y la empresa relacionada, mediante una variedad de tácticas y medios —cartas, piquetes, decisiones de accionistas, boicoteos, etc.— para entregar un mensaje causal: si existe un problema, la empresa es la responsable y debe cambiar su comportamiento. El objetivo, observan los autores, es, esencialmente, usar la presión de los *stakeholders* de la organización para dañarla.

En años más recientes, los activistas sociales usan las narrativas cinematográficas para expresar sus puntos de vista, como en el caso de la película *Roger and Me* (1989), que aborda el tema del cierre de una fábrica de General Motors en los EEUU, del cineasta-activista Michael Moore, o en el documental *Super Size Me* (Spurlock, 2004). Analizando su retórica, Singer (2011) cree que esta película hace una crítica carnavalizada, a través de un realismo grotesco, pero efectivo, y los resultados, de hecho, fueron notables: el documental fue exitoso tanto en términos de audiencia, artísticos (llegó a ser nominado a un Oscar), como en los efectos en el comportamiento de los consumidores, con el aumento substancial de la consciencia sobre el problema de la obesidad, incluso en estudios empíricos (Cottone y Byrd-Bredbenner, 2007), y, finalmente, impulsando el cambio de la oferta de porciones gigantes a los clientes de McDonald's, una vez que la empresa reformuló su carta ante la repercusión de la película, una acción denominada correctiva, en gestión de crisis (Pompper y Higgins, 2007).

De este periodo, merece la pena citar también la protesta antiglobalización realizada durante la reunión de la Organización Mundial del Comercio en Seattle (1999) conocida como “La Batalla de Seattle”, neo-anarquista (Taylor, 2013), en la cual algunas marcas transnacionales son presentadas como símbolos de la globalización. Para Edelman (2001) Seattle fue una “llamada de atención”, y su empresa (la mayor agencia de Relaciones Públicas del mundo) realizó una encuesta un año después de Seattle en la que participaron 11000 individuos con edades comprendidas entre 34-64 con elevado nivel educativo que procedían de cinco países industrializados (EEUU, Reino Unido, Francia, Alemania y Australia). En esta encuesta se identifica el alto grado de credibilidad de las ONGs en comparación con el de las empresas, siendo la situación aún más desafiante en el caso de las empresas transnacionales. Irónicamente, en base a estos resultados, Edelman define las ONGs como las “nuevas súper marcas, con el poder real de actuar en beneficios del bien común” y considera que las ONGs deben ser consideradas *stakeholders* importantes en cuestiones de gobernanza

global. Por su repercusión, las protestas de Seattle sirvieron de inspiración para otra acción con características semejantes de ocupación callejera —*Occupy Wall Street*— 15 años después (Rowe y Carroll, 2014) y para el Movimiento 15-M en España con la emblemática ocupación de la Puerta del Sol en Madrid.

Las empresas afrontan las acciones anticorporativas de distintas maneras, una vez que el activismo abarca casi todos los aspectos de sus actividades, como sus impactos sociales, ambientales, sus prácticas de recursos humanos, las relaciones con los proveedores, los métodos de distribución, ventas y acciones de publicidad (Cranenburgh, Liket y Roome, 2013). La relación con gobiernos considerados opresivos y las dictaduras, así como temas geopolíticos también son objeto de cuestionamiento por parte de los activistas. Las prácticas anticorporativas pueden clasificarse en diferentes tipologías que se basan en las posiciones tácticas de los activistas y sus perspectivas ideológicas (Starr, 2000). Consecuentemente, las empresas pueden, en base a la identificación del tipo de activismo, intentar gestionar su actuación y las eventuales crisis resultantes (Tucker y Melewar, 2005). En este trabajo, estamos interesados en los movimientos del activismo en el ámbito del anticonsumo y de la resistencia del consumidor, entendido como una crítica a las prácticas del marketing cuya perspectiva podríamos relacionar con la Escuela de Frankfurt que postulan que el consumo constituye una práctica de dominación (Cherrier, 2008).

El término “resistencia del consumidor” fue usado por primera vez en la literatura de marketing hace poco más de 20 años por Penaloza y Price (1993), y es una tema emergente en las ciencias sociales, aunque los debates acerca de este tema tienen sus antecedentes en la década de 1960, concretamente en la filosofía y la sociología crítica sobre el consumidor, el consumerismo y el rol del marketing en la sociedad (Roux, 2007). Penaloza y Price definen la resistencia del consumidor como la manera en que los individuos o grupos practican una estrategia de apropiación en respuesta a las estructuras de dominación. Los autores se refieren como resistencia del consumidor a la resistencia a la cultura del consumo y de la masificación del marketing y las acciones de resistencia del consumidor se caracterizan principalmente como las acciones colectivas y organizadas con el objetivo de generar cambios en la estructura y componentes básicos de la disciplina del marketing (“marketing mix”), a través de, por ejemplo, el boicoteo de los productos para el cambio de sus formulaciones. Las acciones individuales son descritas como comportamientos críticos o quejas, y se usa de la comunicación negativa de boca en boca como su instrumento. El concepto de resistencia del consumidor se centra también en la negación de la agencia del consumidor por parte de los

profesionales y empresas de marketing, al usar representaciones estereotipadas y ofensivas acerca del consumidor.

Un caso de gran repercusión para ilustrar este punto tuvo lugar en Reino Unido con una campaña de la empresa *Protein World* sobre una colección de productos para adelgazamiento divulgada en el metro de Londres en 2015. El título del anuncio era “Are you beach body ready?” (¿Tu cuerpo está listo para la playa?”, en una traducción libre) e iba acompañada con la foto de una modelo bastante delgada en bikini. La reacción fue inmediata, manifestada en textos escritos a mano en los propios anuncios en el metro (“¡Parad de animar a las mujeres a pasar hambre!”). Además, una petición *online* en la página web Change.org fue creada para que la empresa quitara el anuncio, y que llegó a recoger más de 50 mil firmas. Hasta ocurrió una convocatoria de manifestaciones en el Hyde Park (Crespo, 2015). En medio de la controversia, el consejero delegado de la empresa dijo que no iba a suspender la campaña, pues ella era “aspiracional” y que las personas que estaban destruyendo los anuncios y criticando la campaña en Internet eran una “minoría” y “terroristas”. Sin embargo, la visibilidad de la empresa también aumentó en consecuencia de la polémica: la cuenta de Twitter de la empresa creció 20 mil seguidores en pocos días (no sabemos con cuál intención), y las ventas aumentaron “significativamente” (Raghani, 2015). La campaña fue preliminarmente suspendida por la entidad de reglamentación británica *Advertising Standards Authority* (Campaign, 2015) entre discusiones que decían que ya había llegado el momento de que la publicidad produjese “anuncios socialmente responsables” (ibid, 2015). Al final, el organismo consideró que no era una campaña que minusvaloraba a las personas con sobrepeso, o a las que no tenían el cuerpo de la modelo usada en la publicidad (PR Week, 2015).

Este tipo de polémica y reacción de la sociedad puede ser clasificado como un discurso de resistencia del consumidor a las prácticas del marketing (Fournier, 1998a) y puede deconstruir el discurso de una acción de marketing exponiéndola al ridículo. Eso ocurre porque mientras el discurso corporativo busca establecer las condiciones para la persuasión de los grupos de interés de las organizaciones, de manera que legitime la organización o, simplemente, alcance sus objetivos a corto plazo, es en la etapa del consumo del discurso cuando pueden producirse sorpresas, pues el texto original puede no generar el sentido deseado por la organización. El texto publicitario puede ser rechazado o negado en la forma de un texto alternativo en función de la activación contra-argumentadora (Allyn y Festinger, 1961), como hemos observado en el Capítulo 4. Los consumidores también pueden apropiarse

de partes del texto para revelar contradicciones e inadecuaciones de las prácticas institucionales, conllevando a cambios en el sentido original (Ferguson, 1984, p.156, citado por Hardy y Philips, p.311). En estos casos, dada la relación dialéctica entre la práctica de marketing y la resistencia del consumidor, Penaloza y Price (1993) comentan que es “imprescindible incorporar un tratamiento más exhaustivo de las prácticas del mercado en los estudios del comportamiento del consumidor para poder entender los fenómenos como el sabotaje y la destrucción de los anuncios en las calles”, como por ejemplo el caso de Protein World o las parodias de los anuncios, algo que a través de las redes sociales pasó a ser transmitido culturalmente por Internet de manera viral, lo que da origen a los memes sociales (Cortés Morató, 2013; Hands, 2014), un término que se ha tomado prestado de la genética (Dawkins, 1976).

Las acciones de resistencia del consumidor, el consumo ético (la preferencia por productos de determinadas zonas del mundo), el consumo ambientalmente correcto (compra de productos “sostenibles”) y el consumo simbólico (comprar un coche Volvo y no un coche Saab, por ejemplo, por lo que él representa simbólicamente) son reacciones a los modelos habituales de producción y marketing de la sociedad capitalista y la ubiquidad del consumo. Como fenómenos, todas estas acciones tienen algunas características en común con las prácticas anticonsumo, otro campo de naciente interés para la investigación académica (Chatzidakis y Lee, 2013), que tiene como base la teoría de los nuevos movimientos sociales, sobre todo en Touraine, Castells y Habermas (Buechler, 1995). El anticonsumo, como campo de investigación, tal vez sufre de exagerada amplitud, según Kozinets, Handelman y Lee (2010), y estos fueron los temas que formaron parte de la convocatoria de trabajos científicos de la edición especial de la revista *Consumption Markets and Culture* dedicada al anticonsumo: “como fenómeno, el anticonsumo oscila entre los movimientos activistas y los discursos anti-marca; las manifestaciones antiglobalización y las comunidades utópicas; entre *culture jamming* y el *podcasting* alternativo y los clubes de simplicidad voluntaria; entre el repudio a las marcas y las categorías de producto al consumo cuidados de productos “verdes” y socialmente responsables, incluso en las prácticas de marketing. Es el estudio de los que resisten, desafían, o de otra manera ‘van en contra’ del consumo”. Este tipo de amplitud investigativa puede llevar al estudio de acciones bastante enfocadas de anticonsumo, como una campaña anti-Nike, o mismo las condiciones inhumanas de las fábricas de las empresas textiles en China, pero también se ocupa de temas más genéricos, como estilos de vida consumista versus una vida más simple, más “orgánica”, por ejemplo. Kozinets y al. (2010)

proponen una tipología (Figura 34) a fin de dar cuenta de la diversidad de las acciones anticonsumo y lo que une todas estas áreas diferentes de anti-consumo es la idea de desafiar la hegemonía ideológica del consumo.



Figura 34. Tipos de anticonsumo. Fuente: Kozinets et al (2010).

Los fenómenos del anticonsumo que se centran directamente en las marcas son denominados acciones de “repudio a la marca” (Lee, Motion y Conroy, 2009). La franquicia de cafeterías Starbucks, por ejemplo, es una “diana” habitual de este tipo de actuación para impedir su expansión, pues, según Thompson y Arsel (2004), la empresa, con su modelo de “café *flâneur* global”, tiene una influencia nefasta en la cultura de las localidades donde actúa (tomando como ejemplo otras marcas, el autor cita a Disney, Microsoft, Nike, o Coca-Cola) destruyendo la genuina experiencia de la cafetería local (para profundizar en el tema del *branding* cultural de las empresas transnacionales, véase Holt, 2002 y Klein, 2000).

A partir de un estudio cualitativo, Lee et al. (2009) identifican tres categorías principales de repudio a la marca: 1) repudio por mala experiencia, típico de los casos de expectativas no cumplidas por la marca en la experiencia del cliente con sus productos o servicios; 2) repudio a la identidad, cuando hay una incompatibilidad simbólica entre la marca y la identidad del consumidor, es decir, existe una incongruencia entre la marca y el self del individuo; y 3) repudio moral, cuando hay una creencia de que la gestión de la marca y sus prácticas de marketing tienen un impacto negativo en la sociedad.

Una vertiente del concepto de repudio a la marca es la situación de “hegemonía de la marca”, que tiene lugar cuando una empresa ejerce un fuerte dominio de mercado, como Microsoft, por ejemplo, y si Ewing y Cromie (2009, p. 229) no logran establecer la relación

causal entre la adopción del software abierto como una reacción a este dominio en el caso de la empresa de Seattle, ellos alertan que las empresas con marcas fuertes pueden acabar alienando y frustrando a sus consumidores hasta el punto de crear reacciones amplias de rechazo hacia su hegemonía de marca. Los autores identifican que, además de crear una marca fuerte, es necesario identificar y ser sensible a las motivaciones negativas que surgen en función del comportamiento de la empresa y de sus valores en el mercado, y estar atento a factores ambientales que posibilitan a los consumidores a tomar el asunto en sus propias manos. Para Baudrillard (1981), el consumo es una activa manipulación de signos, y en este sentido, el consumo simbólico involucra las relaciones recíprocas y reflexivas entre el producto (gustar/no-gustar) y el consumidor (y su yo positivo/ yo negativo) dentro de sus contextos sociales (Hogg, Banister y Stephenson, 2009). Por lo tanto, de la misma manera que el uso de un determinado producto señala la pertenencia a un cierto grupo, subcultura, o comunidad de marca (Muniz y O'Guinn, 2001), la actuación de los individuos y grupos a través del anticonsumo también indica un role disociativo, una disidencia (White y Dahl, 2006).

Para concluir esta fase de contextualización teórica acerca del activismo y el movimiento consumerista, es importante mencionar a Klein (2000), cuyo libro *No Logo* es prácticamente un manual anti-corporativo y a la vez una síntesis del pensamiento anti-marcas que caracterizó el periodo comprendido entre los años 1990 y 2000. Klein define las bases, según Semprini (2006, p. 276), de una “verdadera crítica social de las marcas” y *No Logo* es considerado “uno de los libros más influyentes de todos los tiempos en su crítica a las marcas, la globalización y al capitalismo”(McAllister, 2010), todo eso en un lenguaje accesible, de características periodísticas. Asumiendo el papel de autor-activista, para Klein el movimiento anti-marcas se configura como un fenómeno anti-corporativo que usa las marcas como dianas de sus críticas con el objetivo de afectar su valor. Eso puede ocurrir al atacar la marca institucionalmente y forzar las empresas a adoptar prácticas más responsables, como mejores salarios y condiciones de trabajo, o procurar seducir los corazones y mentes de la audiencia al deconstruir las prácticas del *branding* y su uso de mensajes publicitarias que crean mitologías para eludir a los consumidores (Fontellelle, 2010). Klein observa que un instrumento importante en el activismo anti-marca es el *culture jamming* (algo como “interferencias culturales”) y que se refiere a la actividad de modificar los anuncios, *posters* publicitarios, sitios de las empresas o logomarcas, con el objetivo de presionar a las empresas, sobre todo las grandes, para que sean más responsables en sus acciones, como si estas fueran instituciones

públicas (Figura 35). Ejemplo de este tipo de actuación es lo que hace la revista canadiense *Adbusters*, que inspirados en el legado de los Situacionistas franceses y de las ideas de desarrolladas por Debord en *La Sociedad del Espectáculo* (1967/1994) crean diversas tácticas anticorporativas, desde las parodias a los anuncios hasta la compra de espacio publicitario para divulgación de anuncios antimarcas (Rumbo, 2002).

Klein critica el “paradigma Nike” (el modelo de negocios de las empresas que externalizan la producción de los bienes para obtener reducciones de costes y se centran en la producción de significado simbólico a través de las marcas), porque considera que esta actuación masifica agresivamente la visibilidad de las marcas en todos los aspectos de la vida cotidiana y que es urgente una reacción por parte de la sociedad. Para Klein, esta ubiquidad de las marcas y la hegemonía de su discurso se hace a costa del consumidor, que se encuentra inmerso en una telaraña de marcas en casi todos los aspectos de su vida, pues hoy en día no solo existen marcas para productos, sino que incluso hay “marcas ciudades” y “marcas países” y determinados olores y sonidos también representen organizaciones como la esencia *Fierce* de Abercrombie&Fitch, o las notas musicales que identifican los spots de Intel. Incluso, se llega al punto de que los individuos, a nivel personal, deberían preocuparse por su propia “marca”, para ser más atractivos para el mercado de trabajo (Peters, 1997).



Figura 35. Acción de culture jamming durante la crisis de BP en el Golfo de México.

## 7.2. LAS RESPUESTAS DE LAS EMPRESAS AL DISCURSO ANTI-CORPORATIVO

La reacción a las ideas de Klein tiene en lugar en una visión “promarca”, que podría muy bien ser ilustrada con un artículo publicado en la revista *The Economist* (2001) que, sin negar la importancia y el poder de las marcas en la sociedad contemporánea, considera que la visión de Klein es solamente un libelo marxista, maniqueísta y reduccionista. Por otra parte,

el artículo reconoce también que las empresas son más vulnerables precisamente por causa de este poder. Chevalier y Mazzalovo (2004) intentan demostrar que las marcas son un “factor de progreso” y consideran que los consumidores tienen la posibilidad de cuestionar el poder de las marcas a través de diversas acciones, como el boicoteo o las leyes de protección al consumo, pero que algunas acciones de boicoteo deben ser encaradas con cautela pues pueden ser realizadas en beneficio de ideologías políticas o mismo incentivadas por la competencia de determinadas empresas, de manera ilegítima. Estos autores llegan a coincidir con la visión de Edelman, que hemos citado anteriormente, de que las ONGs y los movimientos sociales son importantes *stakeholders* para las organizaciones y consideran que “es del interés de todos que el activismo se encamine gradualmente hacia la institucionalización”.

Las empresas parecen que reconocen esta influencia de las ONGs y del activismo social, aunque a regañadientes, algunas veces. La creciente preocupación por la reputación corporativa, la emergencia del concepto de responsabilidad social corporativa (Carroll, 1999) y la evolución del concepto del marketing social son claramente respuestas de las empresas a las nuevas dinámicas sociales y culturales. Los clientes buscan productos “socialmente responsables”, están atentos a las calorías consumidas, evitan cada vez más el tabaco, y en los países desarrollados en años recientes empiezan a cuestionar duramente el uso de los combustibles fósiles, lo que está conduciendo a la adopción de nuevos medios de producción de energía, como la energía eólica, o mismo en nuevas opciones de transporte, como los coches eléctricos y la bicicleta. La publicidad también se ha visto afectada y hoy en día anuncios de rasgos machistas o racistas, comunes en la primera mitad del siglo XX (Figura 36-izquierda), son impensables (Lang, 2013), porque impera en la práctica del marketing y de la comunicación, de una manera general, un extremo cuidado, sobre todo en los grandes anunciantes, a la hora de crear y emitir sus mensajes publicitarios. Sin embargo, todavía ejemplos controvertidos siguen existiendo, y las empresas, a veces, rectifican rápidamente y discontinúan las piezas consideradas ofensivas o de mal gusto debido a la presión social (Figura 36-derecha) (Minato, 2012).



Figura 36: Anuncio sexista de los años 50 (izquierda) y anuncio reciente con connotaciones racistas (derecha).

Katsanis (1994) acredita que la influencia del concepto del “políticamente correcto” en las marcas (un término que pasó a estar muy presente en los contextos sociales a partir de la década de 1980) se da, sobre todo en los aspectos relacionadas con las asociaciones de marca y los valores simbólicos de la marca, las decisiones referentes a la selección de los mercados-objetivo, la elección de la estrategia de mensajes (tanto en el registro escrito como visual) y también con la elección de las características de la marca. Las marcas han sido bastante cuidadosas en los últimos años para evitar connotaciones controvertidas en áreas como sexo, política, religión, temas étnicos, entre otros de la agenda social del día, ya sea desde un punto de vista discursivo/comunicacional, o a partir de las definiciones de producto (como la introducción de una muñeca Barbie de rasgos negros) (Daily Mail, 2009). La autora sugiere una postura preventiva para evitar críticas de los *stakeholders* de una empresa a las acciones de marketing:

- a) En relación al contenido y la forma: 1) analizar detalladamente la estrategia de mensajes para evitar transmitir señales o mensajes que puedan ser considerados ofensivos para hasta un 20% de la audiencia que no es foco de la acción de marketing (es decir, ser sensible a las manifestaciones de aquellos que no son el público-objetivo, pero aún así se sienten molestos); 2) evaluar críticamente el mensaje, para identificar si él puede ser interpretado como sexista, racista, o sugerido algún perjuicio, o implicaciones controvertidas; 3) comprobar si hay algún mensaje no planificado por algunas de las marcas (es decir, percepciones no deseadas que las marcas están comunicando).

- b) Monitorizar tendencias de mercado para verificar si el producto sigue siendo socialmente aceptable (por ejemplo, en la actualidad, los abrigos de piel no gozan de buena imagen, desde un punto de vista del políticamente correcto)-
- c) Ser una empresa sensible y responsable, para evitar ofender, a través del humor, por ejemplo, a grupos fuera de la definición de mercado-objetivo.
- d) Extremar el cuidado y si es el caso reconsiderar acciones de marketing enfocadas a grupos considerados “vulnerables” (por ejemplo, tácticas agresivas de creación de fidelidad y venta cruzada para jugadores de casas de juegos en las calles, pues estos consumidores tienen en general bajos ingresos y bajo grado nivel educativo).

Semprini (2006, p. 280) nos enseña que el espacio social posmoderno está dominado por el inmaterial, por los conflictos de significado, y por las construcciones simbólicas y discursivas. La actividad del marketing parece adaptarse a esta nueva realidad, pues sus profesionales están cada vez más obligados a entender y, muchas veces, atender, las demandas sociales de los consumidores, una vez que estos profesionales tienen el tradicional papel de interfaz de la empresa y el mercado, y con ello, dar respuestas a nivel de la empresa o de la industria (Kangun, Cox, Higginbotham y Burton, 1975). Sin embargo, los cambios en el marketing sucedieron mucho antes del fenómeno identificado como el posmodernismo, porque el movimiento consumerista de los años 60 ya hizo a Kotler (1972) considerarlo como “inevitable” y “permanente”. No obstante, Kotler no temía al consumerismo, pues también lo consideraba “promarketing” y que podría generar “beneficios a los negocios”. En fin, nos parece claro que él tenía una visión de asimilación de los movimientos sociales.

El concepto del marketing social (Kotler y Levy, 1969) y del marketing societal (Dawson, 1969; Kotler, 1972; Sweeney, 1972; ) desde finales de la década de los 60 cobra más responsabilidad al marketing en función de su expansión en la sociedad de consumo. El concepto del marketing societal considera el marketing como un sistema social, como una parte inherente e integrada en la sociedad. Según Sweeney (1972), ver el marketing exclusivamente como una “tecnología gerencial” estimula a los teóricos del campo a ignorar las interacciones entre la organización y el sistema general social en que ella opera. Además, es una perspectiva de características unidireccionales y en la cual los consumidores tienen un rol pasivo en las acciones de marketing. Finalmente, otra implicación del concepto tradicional del marketing es que sus resultados son evaluados únicamente según medidas que pueden no

tomar en consideración la adecuación social de sus acciones. Para Dawson (1969), el marketing entra en una nueva era y el autor aboga por un marketing que debe preocuparse por la sociedad y por el medio ambiente, y está claro que los movimientos civiles de su época jugaron un papel importante en esta visión, que buscaba un concepto de marketing “más humano”.

Por otra parte, Kotler y Zaltman (1971) consideran deseable la ampliación del concepto del marketing más allá de los dominios de la transacción entre consumidores y productores de bienes y servicios, pues las técnicas del marketing pueden contribuir al bien común y al cambio social, y por eso recomiendan su uso en campañas a favor de la conducción segura, contra las drogas, etc. Esta visión crea un neologismo para las acciones de marketing contra el consumo de determinados productos considerados contrarios al interés público, como el tabaco: es el “demarketing” (Kotler y Levy, 1971).

Para Bartels (1974), estos cambios en el concepto del marketing podrían significar una crisis de identidad y un distanciamiento indebido de sus objetivos básicos (el estímulo al consumo de productos, sin otras preocupaciones que no sean las comerciales), pero está claro para muchos autores que el concepto de marketing debe expandirse (Kotler y Levy, 1969), y que eso podría brindar muchos beneficios a la sociedad. Este entendimiento implica que los profesionales del marketing deben estar atentos a cuestiones que no sean puramente económicas y comerciales (Bartels, 1974), pero la visión de Kotler y Levy es combatida por autores como Luck (1969) que opina que la aplicación de los conceptos del marketing en los dominios de la religión o de la política, por ejemplo, es llevar el concepto demasiado lejos y que eso podría ser acreditado a un “sentimiento de culpa” de los profesionales del área, en búsqueda de legitimación social. Kotler y Levy (1969) contraatacan en la misma edición del *Journal of Marketing* sugiriendo que esta visión es fruto de “una nueva miopía”, refiriéndose al célebre artículo de Levitt (1960) que nos habla de la visión estrecha de determinadas empresas en sus prácticas de marketing.

Nos parece que el tiempo dio la razón a Kotler y Levy en su debate con Luck, pues hoy en día las técnicas del marketing son utilizadas de forma habitual en acciones no originalmente relacionadas con la venta de productos según las definiciones clásicas del marketing: en las campañas electorales; en las acciones de recaudación de fondos para iniciativas diversas promovidas por la Cruz Roja y otras entidades; en campañas contra el SIDA; y en España hay un programa estatal dedicado a investigar y promocionar la “marca

España”, en el cual las marcas “renombradas”, aquellas de las grandes empresas españolas, son consideradas elementos esenciales en la estrategia de competitividad del país (Béjar y Silvestre, 2002).

Para Kotler (1972) el marketing social añade un tercer elemento a los tradicionales contemplados por el concepto del marketing (los beneficios para la empresa y el enfoque en el consumidor), que es el beneficio de la sociedad a lo largo plazo (el bien común). La evolución del concepto del marketing hasta nuestros días hace con que Kotler y Keller (2006, pp. 15-16) denominen de “marketing holístico” al desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen la amplitud e interdependencias de sus efectos. Este concepto abarca el marketing socialmente responsable (con características semejantes al concepto de la responsabilidad social corporativa), el marketing interno (las acciones enfocadas en los empleados), el marketing integrado (comunicaciones, productos, servicios y canales), y, finalmente, el marketing relacional (clientes, socios y canales).

La semejanza entre las ideas (e ideales) del marketing social o del marketing societal y el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) es evidente. Aunque sus antecedentes se remontan a la filantropía, el concepto del RSC puede ser considerado una respuesta de las empresas a muchas de las críticas hechas a la globalización y a la necesidad de las empresas de cumplir un papel más amplio en la sociedad, debido a su grado de influencia (Blowfield y Murray, 2008). El reto de las empresas que intentan poner en práctica el concepto de RSC consiste en ser capaz de crear una relación entre el capital y la sociedad a través de la “la triple cuenta de resultados”: la compatibilización de resultados sociales, ecológicos y financieros (Elkington, 1998), lo que parece alinearse con la visión del marketing social y del marketing societal y su búsqueda de la satisfacción de las necesidades de todos los *stakeholders* de la empresa (no solo de los consumidores).

Sin embargo, a pesar de las buenas intenciones de la nueva teoría del marketing, el resultado de estos cambios no se da sin críticas, sino todo lo contrario. La publicidad, específicamente, es objeto de creciente escepticismo, definido por Obermiller y Spangenberg (1998) como la tendencia de no creer en las declaraciones e informaciones originadas por la publicidad. En muchos casos, los consumidores son escépticos y denominan como “greenwash” (algo como un “lavado de cara verde”) las acciones de las marcas que quieren posicionarse como “ecológicamente correctas”. Según Delmas y Burbano (2011), una empresa hace el “greenwash” cuando realiza dos comportamientos a la vez: un mal

desempeño ambiental y una comunicación positiva sobre el desempeño ambiental. Las empresas General Electric con su posicionamiento “EcoImagination” y BP con la campaña “Beyond Petroleum” son citadas como ejemplos de este tipo de comportamiento.

La autenticidad de estas iniciativas son puestas en jaque por diferentes *stakeholders* (la prensa, los activistas y los gobiernos). Castello y Lozano (2011, p. 24) cuestionan si las acciones de RSC son realmente auténticas o simplemente una fachada para, a través de la retórica, obtener la aceptación en la sociedad, en otras palabras, legitimación y confianza.

Las tensiones con las marcas y con el propio ejercicio del marketing por parte de las empresas demuestran que “las sociedades no son comunidades que comparten valores e intereses. Son estructuras sociales contradictorias surgidas de conflictos y negociaciones entre diversos actores sociales, a menudo opuestos” (Castells, 2009, p. 38) y que, además, “es necesario entender las relaciones de poder en la sociedad en red global” (ibid. p. 81). La aparición de Internet, sobre todo la web 2.0, abre nuevas perspectivas para el activismo y nuevas presiones sobre las marcas, que, según Fournier y Avery (2011) no se sienten “invitadas” en las redes sociales porque tienen que convivir con una nueva era, caracterizada por la acción colectiva, la presión por transparencia, la crítica permanente a la actuación empresarial y la parodia.

### **7.3. EL ACTIVISMO *ONLINE* ANTI-CORPORATIVO Y LOS RIESGOS PARA LA REPUTACIÓN CORPORATIVA**

Seguramente, está comprobada la efectividad práctica del uso de las TICs para el activismo político en unas elecciones generales desde la primera elección de Barack Obama a presidente de los EE.UU. Además de contribuir decisivamente para la movilización de sus electores, la campaña fue responsable de la recaudación de US\$ 500 millones a través de Internet y el sitio Mybarackobama.com fue el punto central de donde partían las acciones de los activistas demócratas (Costa, 2010). El activismo, sin embargo, no se manifiesta solamente en la esfera partidaria, visto que podemos definirlo como una forma de acción individual y colectiva que busca influir en el desarrollo de alguna ideología o idea en particular, con objetivos confrontacionales o persuasivos (Postmes y Brusnting, 2002). “Internet es un medio utilizado masivamente por organizaciones políticas e individuos

concienciados que, en general, facilita y alienta la participación ciudadana generando y abriendo nuevas estructuras de oportunidad” (Sábada, 2002).

Podemos observar el uso de las tecnologías basadas en Internet para fines políticos desde 1995, como el movimiento Zapatista, considerado “la primera guerrilla informacional” (Castells, 1997), o en la acción *Carnival Against Capitalism* en Londres en 1999 (Pickerill, 2003). Los grupos activistas tiene mucho que ganar con el uso de la web, por su potencial dialogal (Taylor et al., 2001) y el ciberactivismo crece alrededor de temas seleccionados a través de la interconexión de diversos tipos de actores desde los grupos de presión tradicional que actúan en línea hasta la agregación espontánea de individuos (Illia, 2002). Como un nuevo medio de comunicación, Internet aumenta el riesgo asociado a la información a través del libre acceso, la interactividad y la globalidad (Bucher, 2002). Internet, en este sentido, es un catalizador de crisis, una estratagema usada por grupos de abogacía para organizar la oposición a las iniciativas corporativas (Neil, 2000).

Joyce (2010) prefiere el término activismo digital a ciberativismo, pues este abarca no solo lo que se hace a través de Internet, sino también a través de los aparatos móviles, y considera el fenómeno una nuevo campo de investigación. En este trabajo, no haremos distinción entre los dos términos, pues lo que nos interesa es presentar el uso de las nuevas TICs como un instrumento de presión en las organizaciones, con énfasis en el uso de Internet.

Peticiones, comunicaciones, *lobbying*, acciones de desobediencia civil, ataques a los sistemas informáticos, son algunos ejemplos del uso de las TICs por los movimientos sociales (Garret, 2006). Estas acciones pueden ser categorizadas como e-movilizaciones, e-tácticas o e-movimientos, según el uso más o menos intenso de los recursos de la web (Postmes y Brusnting, 2002). Sábada (2002) relaciona una lista con ejemplos de ciberativismo (Tabla 10).

Tabla 10. Ejemplos de acciones de ciberativismo. Fuente: Sábada (2002).

Tipo de acción	Breve Descripción	Ejemplo
Publicitación por WWW	Publicación en formato electrónico de propaganda, artículos, información, denuncias, conflictos, material autoproducido, etc.	Cualquier página web de cualquier movimiento u ONG. Ver: <a href="http://www.nodo50.org">http://www.nodo50.org</a> , <a href="http://www.pangea.org">http://www.pangea.org</a> o <a href="http://www.sindominio.net">http://www.sindominio.net</a> .
Formularios	Página web que permite a los visitantes de la página rellenar o responder a lo que se les pida favoreciendo la interacción (ej., un libro de visitas).	Libro de visitas de una página contra la ejecución en EEUU de un preso de color por motivos racistas. <a href="http://www.nodo50.org/thomasmiller/librovisitas/guestbook.php">http://www.nodo50.org/thomasmiller/librovisitas/guestbook.php</a> . Recogida de firmas contra la ley de Extranjería ( <a href="http://transitlounge.com/papeles">http://transitlounge.com/papeles</a> ó <a href="http://www.sosracisme.org">http://www.sosracisme.org</a> ).
<i>Mailbombing</i>	Envío masivo de mensajes para saturar o colapsar un servidor donde se encuentra ubicada una página web concreta. Es una de las acciones más “beligerantes”.	Mailbombing contra IGC en julio de 1997: <a href="http://www.nodo50.org/articulos/mailbomb.html">http://www.nodo50.org/articulos/mailbomb.html</a> .
Petición <i>online</i>	Envío masivo de solicitudes, demandas o peticiones que se recogen a través de un formulario.	Todo tipo de peticiones <i>online</i> : <a href="http://www.petitiononline.com">http://www.petitiononline.com</a> .
Cibermanifestación	Pretendida acción colectiva a nivel virtual reproduciendo algunas características de lo que es una manifestación clásica.	Cibermanifestación por la libertad de prensa convocada por “Reporteros Sin Fronteras”: <a href="http://www.cybermanif.com/">http://www.cybermanif.com/</a> .
Alta <i>online</i> o recogida de donativos	Formulario que permite adscribirse o unirse a un movimiento u organización o mandar recursos/dinero.	Formulario de alta en una revista de Pangea: <a href="http://www.llistes.pangea.org/mailman/listinfo/boletín">http://www.llistes.pangea.org/mailman/listinfo/boletín</a> .
Hacking o “hackeo”	Acceder a información o espacios privilegiados/privados de un servidor para realizar sabotajes.	“Hackeo” de la página web de La Moncloa (noticia en El Mundo: <a href="http://www.el-mundo.es/navegante/99/agosto/11/lamoncloa.html">http://www.el-mundo.es/navegante/99/agosto/11/lamoncloa.html</a> ó <a href="http://es.gsmbox.com/news/mobile_news/all/46512.gsmbox">http://es.gsmbox.com/news/mobile_news/all/46512.gsmbox</a> ).

El activismo puede usar Internet como un medio adicional a la prensa tradicional para ofrecer versiones alternativas de la realidad (Juris, 2005) dentro del concepto de *frames* (Downing, 2008). Yang (2009) indica que hay cuatro tipos de activismo *online*: el cultural, el social, el político y el nacionalista. Las acciones de activismo *online* pueden ser de naturaleza puramente política, o también afectar a las empresas, como movimientos de ideología anti-corporativa (Starr, 2000) o, simplemente, como una demostración de enfado y defensa de puntos de vista contrarios a algunas prácticas empresariales. En el caso de los movimientos

*online* contra las marcas, hay tres elementos que causan disgusto y pueden estimular acciones como la creación de sitios web contra las marcas: disgusto en el ámbito de la transacción comercial (la calidad del producto o servicio, por ejemplo); disgusto con las prácticas empresariales (irresponsabilidad corporativa, por ejemplo); y disgusto ideológico y pueden estar relacionados con el movimiento consumerista (Krishnamurthy y Kucuk, 2009).

En cuanto a las características de sus manifestaciones, según Vegh (2003) el activismo en Internet puede ser clasificado en tres categorías: 1) el activismo para la toma de conciencia y la abogacía de determinadas causas; 2) organización y movilización; 3) acción y reacción. Por lo tanto, las acciones de activismo van desde la distribución de la información hasta la toma de acciones en línea (el *hacktivismo* —las acciones de hackers contra instituciones— se encuentra en este segundo nivel).

Este trabajo se centra en el activismo *online* en el ámbito social e ideológico, pues la campaña publicitaria de Bankia fue parodiada en YouTube porque presentó un discurso inconsistente con la visión corriente de la situación de la banca española, en gran desprestigio por entonces, y en este sentido, la acción de activismo *online* buscó ridiculizar y deslegitimar esta acción de comunicación de la empresa. Fue, según la clasificación de Vegh, una acción para la toma de conciencia, por lo tanto, y tuvo la repercusión de esta acción entre los mensajes diseminados a través de Twitter.

Van Laer y Van Aelst (2010) proponen una tipología que nos ayuda a comprender la variedad de expresiones del activismo cuando articula dos dimensiones básicas: las acciones en el contexto “real”, aquellas que son apoyadas y facilitadas por Internet pero realizadas en el mundo físico; y las acciones en el contexto “virtual”, que son aquellas que se centran en Internet (Figura 37). Otra tipología es ofrecida por Mena (2011) a partir de la clasificación de las formas de acción colectiva según el grado de disrupción o institucionalización y uso de la violencia (Tabla 11).

Observamos en años recientes con el uso de los medios y redes sociales un aumento de los efectos de la comunicación *online* en el tamaño, la velocidad y el alcance del activismo, como un activismo “supersize” (Jennifer y Kimport, 2011), término que se refiere a la película *Super Size Me*, ya mencionada, con el consecuente incremento en la probabilidad de ocurrencia de una crisis de reputación con origen en Internet (crisis de reputación *online*). Ninguna empresa es inmune a este tipo de crisis, incluso las que tienen mejor reputación, porque, según Tucker y Melewar (2005), cuanto más respectada la organización, más

sensacional un escándalo será para estas empresas que tendrán que someterse a intenso escrutinio.

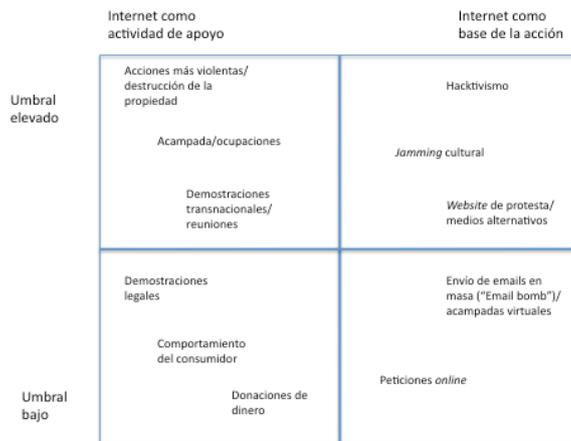


Figura 37. Tipología de activismo digital. Fuente: Van Laer y Van Aelst (2010)

Los medios sociales posibilitan diversas ventajas para el activismo social, pues reducen el coste de participación de sus miembros, la necesidad de presencia física (Earl y Kimport, 2011), pero además ofrecen un nuevo “repertorio de confrontación”, con el uso de los medios sociales en prácticas comunicativas que objetivan atacar a los enemigos, “vigilar a los vigilantes” (Wall, 2006) (la práctica de grabar o fotografiar policías en las manifestaciones), o diseminar informaciones a través de blogs, vídeos de YouTube, tuits, foros, mensajes privados, etc. En este sentido, el sentido de vigilancia propuesto por Foucault (1977) y la metáfora del Panopticon se altera, pues es posible que los medios sociales sean utilizados de manera participatoria, como una “vigilancia peer-to-peer” (Albrechtslund, 2008), aunque, evidentemente, hay riesgos notables de abuso de este tipo de vigilancia también, lo que Lyon y Smity (2013) apuntan claramente en su visión más pesimista acerca de los medios sociales.

Tabla 11. Ejemplos de acciones *online*. Fuente: Mena (2011).

<b>Disrupción destructiva</b>	- Infección por virus - Bloqueo permanente de sistemas - Borrado de datos - Robo de información...
<b>Disrupción no destructiva</b>	Envío masivo de mensajes o peticiones repetitivas al servidor de forma automatizada y con el objetivo de bloquear los sistemas.
<b>Acción convencional</b>	Envío masivo de mensajes o peticiones repetitivas al servidor sin utilizar herramientas de automatización y sin el objetivo de bloquear los sistemas.
<b>Acción institucional</b>	- Recogida de firmas on-line - Peticiones a través del correo electrónico - Participación en foros...

Según Cammaerts (2015), la web 2.0 y la oferta de banda ancha aumentan las oportunidades de las interacciones en “tiempo real” y la capacidad de coordinación de los activistas, pero nos interesa particularmente en esta investigación lo que menciona el autor acerca de que los medios sociales permiten a los activistas y a los movimientos sociales “automediar” y crear *frames* de la realidad acordes a sus objetivos con más facilidad. El autor observa que los movimientos sociales y los activistas siempre hicieron esto, pero los medios sociales pueden aumentar la capacidad de transmitir textos y discursos visuales. Como observado en el capítulo anterior, los medios sociales potencialmente proporcionan potencialmente nuevas oportunidades para que los ciudadanos superen las barreras de los intermediarios en el mercado de información y de la prensa tradicional para construir identidades colectivas.

Cammaerts (2015) comenta la crítica frecuente en la literatura académica acerca de que el activismo en Internet se basa en “lazos débiles” y que este “clickativismo” es la realidad un activismo perezoso (“slackativism”) (Morozov, 2009, Christensen, 2011). Sin embargo, un estudio de la Universidad de Georgetown (Ogilvy Public Relations Worldwide y Center for Social Impact of Communication, 2011) sugiere que los activistas *online* son más propensos a participar en actividades como el voluntariado y son más activos políticamente de una manera general, lo que significa que ellos tienen un rol importante en el ejercicio de la influencia en sus grupos sociales y no se limitan solamente a dar “me gusta” o firmar peticiones *online*.

Una importante característica de la comunicación de los movimientos sociales *online* es la estructuración de un vocabulario político a través de memes, debido a la facilidad que estos tienen de ser transmitidos y porque repercuten en las experiencias compartidas de otros

activistas y de la población en general (Bennet, 2003). Los memes son muchas veces el resultado de la estrategia del *culture jamming*, un tipo de intervención que subvierte de manera divertida ideas familiares capturadas en la cultura popular (y las marcas son uno de estos elementos) pero la ideología del activista contextualiza los memes para promocionar determinados sentidos, según sus objetivos de propaganda. Bennet observa que el *culture jamming* es una estrategia que juega el poder corporativo contra sí mismo al ridiculizar al secuestrar el sentido original pretendido por la organización. Contrariamente a las preocupaciones de Gladwell (2010) y Christensen (2011) acerca del *slacktivism* y del poder transformador de los memes, Vie (2014) considera que la fuerza de los memes reside en su capacidad de representar visual y rápidamente una idea y alinearla con una causa.

Recientes ejemplos nos indican una recurrencia de situaciones en que el uso de Internet posibilita la aparición de lo que denominamos “las tres Ps del nuevo poder de los medios sociales”, aquellas estrategias de comunicación y movilización de recursos basadas en las parodias, las protestas y las provocaciones y que pueden afectar a la reputación de las empresas. En todos estos ejemplos se puede verificar la presencia del *culture jamming*, del *brandjacking* y de la fuerza de la difusión tecnológica de memes.

### 7.3.1. ESTRATEGIAS DE PARODIA

Según la RAE, parodia significa “imitación burlesca”. Las parodias son utilizadas en Internet como elementos de una estrategia de comunicación que tiene como objetivo ridiculizar, el discurso corporativo emitido, por ejemplo, a través de la publicidad tradicional. Martínez de Albéniz (2005) observa que “la potencia pragmática de la parodia radica en que la exageración de los gestos y significados originales (naturales) revela el carácter performativo de todo gesto y toda significación”, con lo cual estamos hablando de una “subversión” del significado del mensaje original, que puede tener alcance, en determinadas franjas de la población, igual o mayor que el original, pero seguramente, que alimenta conversaciones que pueden tener sentido distinto al de aquel originariamente pretendido por el emisor inicial, con su distribución siendo realizada a partir de su valor como “moneda social” (Berger, 2013) de nuevas conversaciones.

Existen marcas que son particularmente propensas a la parodia o al morbo, por su dimensión política (Holt, 2002), como Coca-Cola, McDonalds’s y su asociación con los EE.UU., o BP o Shell y su relación con el petróleo, y podríamos relacionar también los

bancos, y sobre todo Bankia, por su alto grado de visibilidad en España durante el período de su creación y salida a bolsa.

Considerando que en Internet el control del mensaje es algo casi imposible, Brown (2009, p. 160) observa que los mensajes organizacionales vertidos en Internet que tienen tono arrogante o pretencioso son candidatos a la parodia, un recurso que se usa para descontextualizar el mensaje y reconfigurar el sentido originalmente pretendido, y que genera contenidos en forma de vídeo o fotografías contrarios al interés de la organización, pero con posible interés para otras audiencias dadas sus características intrínsecas como un contenido que suscita humor, morbo, curiosidad, etc., y de ahí su potencial de divulgación “viral” como un meme.

Para Fournier y Avery (2011), cuando una empresa o su producto son objeto de parodia eso puede ser un indicativo de su estatus social y relevancia, y puede ser algo positivo para la empresa la divulgación de estas piezas creadas por los consumidores a través de Internet. Sin embargo, los autores también reconocen que los consumidores también pueden hacer las parodias para herir de muerte el posicionamiento central de una marca, y la parodia puede ocurrir a través de plataformas como YouTube (Lim y Golan, 2011), un sitio web anti-marca (Farshid, Ashrafi, Wallström y Engström, 2015) o una cuenta falsa de Twitter, como ocurrió con BP y la cuenta #BPGlobalPR, usada no para divulgar informaciones oficiales aprobadas por el departamento de relaciones públicas de la empresa, sino que todo lo contrario, fue usada por un activista para diseminar críticas y bromas sobre la situación de la empresa durante la crisis del Golfo de México (Weathon, 2010).

### 7.3.2. ESTRATEGIAS DE PROTESTAS

Las protestas organizadas a partir Internet aprovechan las características de los medios y redes sociales para aumentar los efectos en el tamaño, la velocidad y el alcance de un movimiento social. Los gobiernos de diferentes partes del mundo han probado del poder de convocatoria de los medios sociales en ejemplos recientes como la Primavera Árabe, el Movimiento 15-M, *Occupy Wall Street*, y las manifestaciones multitudinarias ocurridas en Brasil antes del Mundial de 2014 contra la situación política y económica del país (Arias, 2014), y por lo tanto las protestas convocadas por Internet son objeto de creciente preocupación también para las empresas, sobre todo aquellas que tienen relevancia económica en las comunidades en que actúan.

Las empresas reconocen el poder de Internet como un medio para estrategias de comunicación usadas por consumidores y grupos de abogacía interesados en hacer oposición a las iniciativas corporativas (Neil, 2000). En este sentido, hay riesgos tales como el uso de la red para acciones como el boicoteo a productos, convocatorias de huelga, campañas de rechazo a productos, servicios, etc., todos ellos con el potencial de conflicto y crisis de reputación. La empresa Coca-Cola, a raíz del ERE realizado en sus fábricas en España, probó de la chispa de Internet cuando sufrió un boicot organizado en las redes sociales (Romera, 2014). La pieza-clave para crear notoriedad para la campaña fue un vídeo en YouTube que presentaba latas de la marca con nombres de personas siendo tiradas a la basura (El Comercio, 2014), una metáfora visual bastante agresiva.

### 7.3.3. ESTRATEGIAS DE PROVOCACIONES

Abercrombie&Fitch es una compañía de moda estadounidense que tiene como su segmento principal los consumidores de ropa informal entre las edades de 18 y 22 años. Empresa centenaria, la marca fue adquirida por la empresa Limited Brands hace 20 años y reposicionada como una marca de moda de "lujo casual", convirtiéndose en objeto de deseo de muchos jóvenes en todo el mundo. En 2006, Mike Jeffries, su principal ejecutivo, declaró a la revista digital *Salon* que el foco de la marca era crear ropa únicamente para los chicos considerados "guays" y no para aquellos que no son atractivos físicamente, afirmaciones hasta cierto punto coherentes con la gestión de la imagen de la marca, conocida por presentar en su publicidad chicos guapos semidesnudos, dentro de la estética conocida como WASP (*white-anglo-saxon-protestant*).

Sin embargo, aunque esta entrevista no mereció más trascendencia por entonces, ella fue recuperada por una revista digital (Business Insider, 2013) y generó polémica en las redes sociales. Greg Karber, un ciudadano norteamericano, llegó a crear un vídeo llamado "#Fitch The Homeless" (Mitchell, 2013), con el sugestivo subtítulo *Brand Readjustment* ("Reajuste de la Marca") y su difusión por YouTube alcanzó gran notoriedad con millones de visualizaciones, como registrado la Figura 37 (Pujol, 2013)

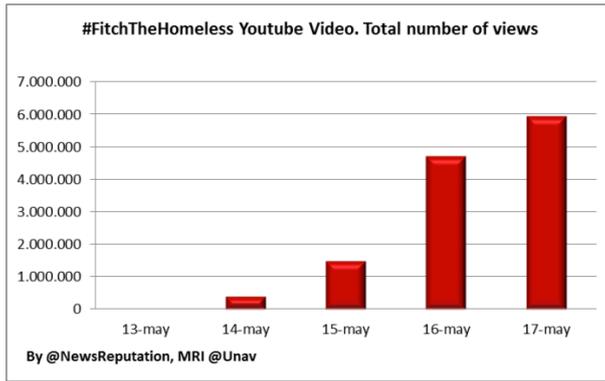


Figura 38. Repercusión del vídeo #FitchTheHomeless. Fuente: Universidad Navarra - Centro de Medios, Reputación e Intagibles (2013).

Con la creación de una comunicación de boca en boca igualmente negativa, los efectos de esta notoriedad desfavorable en la marca se hicieron sentir. Según una encuesta diaria realizada con la población de los EE.UU. (YouGov's BrandIndex), la marca tenía dos semanas antes de la publicación de la entrevista en mayo de 2013 un resultado similar a de competidores como H&M y American Eagle Outfitters, pero a partir del momento que la historia empezó a difundirse (tanto en Internet como fuera), las conversaciones pasaron a ser bastante negativas entre los entrevistados de 18 a 34 años, el público objetivo de la empresa (Marzili, 2013). El efecto fue suficiente para que el presidente Mike Jeffries tuviese que pedir públicamente disculpas en la página de Facebook de la empresa y al final de 2014 él se jubiló.

Llama la atención en este caso el hecho de que la entrevista que originó esta crisis de reputación había sido realizada siete años antes, pero fue con la aparición de los medios y las redes sociales que se dio tamaña repercusión negativa en Internet, lo que sugiere el gran poder de los medios sociales para generar situaciones de riesgo reputacional. Además, el efecto del vídeo en YouTube solo fue posible gracias al fenómeno de la “audiencia creativa” ya comentada y el uso del *culture jamming* como estrategia comunicativa. Las actividades de los usuarios de Internet, que presentaron sus críticas en los medios sociales y, sobre todo, el vídeo de Greg Karber, podrían ser clasificadas, según nuestra tipología, como la tercera “P”, la p de provocación. En este caso, fueron provocaciones en respuesta a las declaraciones poco políticamente correctas del máximo directivo de la empresa.

Además de provocaciones de carácter reactivo al comportamiento empresarial o comunicaciones públicas (sobre todo a través de la publicidad), las provocaciones también pueden tener carácter activo, es decir, ser planificadas y realizadas de manera que encuentren

vulnerabilidades en el discurso corporativo, como fue el caso de la escenificación realizada por activistas del grupo *Occupy Seattle* en junio de 2012 que divulgaron un video donde una señora invitada a una ceremonia de celebración de la empresa Shell sufría en su propia piel el vertido de petróleo de una maqueta de una plataforma de la compañía. Todo eso era falso, no pasaba de una escenificación muy bien elaborada y difundida en YouTube<sup>3</sup> para llamar la atención sobre las operaciones de la empresa en el Ártico. Diferente del caso de Abercrombie&Fitch, hasta el punto que la acción fue un éxito es algo sujeto a debate, pero, de hecho, algunos websites importantes llegaron a dar como real el video, una evidencia de la inmediatez del ciclo de noticias actual —y de la falta de confirmación de la veracidad las fuentes. Provocaciones también ocurren cuando usuarios entran en los canales de las empresas en los medios sociales y a través de comentarios agresivos buscan desestabilizar a sus moderadores/gestores de comunidad, como fue el caso de la actuación de Greenpeace en 2010 contra la marca KitKat (Lovett, 2012, pp. 113-114), cuando un usuario utilizó como avatar el nombre “Killer”, con la misma tipografía de KitKat y desató una polémica entre los usuarios de la página de la marca (Figura 38).

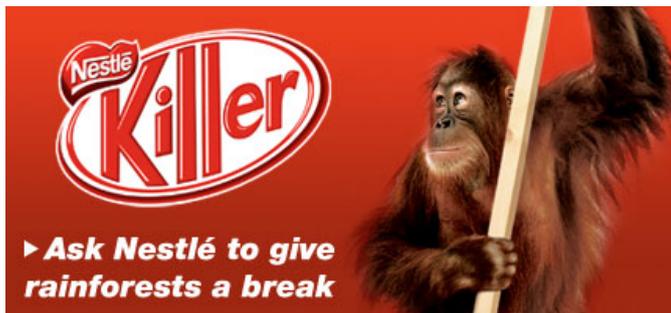


Figura 39. Greenpeace saca del *culture jamming* y del *brandjacking* contra Nestlé.

Muchas de las acciones de provocación en Internet (como también las parodias) utilizan como recurso formal el *brandjacking*, que es la utilización de la marca en contextos negativos para reconfigurar su sentido, un secuestro semiótico, podríamos decir. Es una acción que puede llevar a demandas por parte de las organizaciones, sin embargo, la línea entre el delito contra la propiedad intelectual, el *trademark* y la libre expresión no es clara, lo que vulnera aún más las empresas respecto a esta práctica (Ramsey, 2010).

<sup>3</sup> Ver <http://www.youtube.com/watch?v=InL4ONJh9fA&feature=related>

La Tabla 12 resume las estrategias de comunicación de ataque a las organizaciones en los medios sociales, causas posibles y objetivos básicos.

Tabla 12. Estrategias de ataque a las organizaciones en los medios sociales. Elaboración propia.

<b>Estrategia</b>	<b>Causas</b>	<b>Objetivos de comunicación</b>
Parodia	Tono arrogante y pretencioso de la comunicación organizacional	Resaltar contradicciones de la marca
	Contenidos desconectados de la realidad social/políticamente incorrectos	Crear conversación desfavorable a la marca
Protestas	Insatisfacción/indignación con conducta social de las organizaciones o gobiernos	Movilizar recursos
		Generar contenido para conversaciones e críticas
Provocaciones	Reactivas: Actitud inadecuada de la marca (tono o mensaje)	Demstrar rechazo a la organización
	Proactivas: Intereses del <i>stakeholder</i> contrarios a los de la organización	Sacar la organización de la "zona de confort"/Desestabilizar el discurso corporativo y los valores de la marca

En resumen, como apunta Castells (2013, pp.228-229), el rol de Internet y de las comunicaciones inalámbricas en los movimientos sociales actuales es crucial, pero obviamente, no es Internet el que causa los cambios sociales y las revoluciones, esta es una discusión superflua según Castells. Las raíces de los movimientos sociales están en las insatisfacciones, en la dialéctica entre el miedo y la frustración, pero, como observa Castells, solo es posible desafiar a la dominación cuando uno se conecta con el otro, y esta conectividad depende de las redes interactivas de comunicación, y en este sentido, hoy, la manera fundamental de comunicación a gran escala, horizontal, disponible para esta conectividad es justamente Internet y las redes inalámbricas.

Además, debemos observar, según el autor, que Internet apalanca una transformación cultural en nuestras sociedades hacia una cultura de autonomía, definida por Castells como la capacidad de un actor social de transformarse en un sujeto al definir su acción alrededor de proyectos construidos con independencia de las instituciones de la sociedad, según los valores e intereses del actor social. En esta transición, es la actuación en red (“networking”) la que permitirá a los actores individuales construir su autonomía con personas de ideas similares en las redes de su elección, y en este sentido el creciente uso de la web social indica una tendencia hacia un espacio que conecta diversas dimensiones de nuestras vidas, pero no de manera desvinculada al mundo físico, pues el mundo actual es “mundo híbrido” que no segrega el *online* del *offline* (Wellman y Rainie, 2012, citado por Castells, 2013, p. 233).

Finalmente, merece la pena observar que la rutina operacional de las empresas se altera cuando ellas están próximas a situaciones de riesgo, incertidumbre, o inestabilidad creadas por el activismo *online* y para ellas la reputación es una potencial línea de defensa (Manheim y Holt, 2013). Sin embargo, observan los autores, con los activistas ocurre todo lo contrario: este es el ambiente que buscan, ellos se apalancan en ello, y su propia reputación como activistas aumenta por su habilidad de generar conflicto o discordia, es decir, en socavar la reputación y la estabilidad de las instituciones que eligen como blanco para sus acciones. El ataque a la marca corporativa, en este sentido, es una ruta que lleva hacia la deslegitimación de la compañía, concluyen.

## CAPÍTULO 8: LAS CRISIS DE REPUTACIÓN MEDIADAS POR INTERNET

En 2003, el periodista brasileño Mario Rosa publicó un libro (*La Era del Escándalo*) con una colección de casos notorios de crisis de reputación en Brasil, y entrevistas a personas directamente involucradas en los casos. Se detallan desde casos que afectaron a empresas, como la catástrofe con el vuelo 402 de la empresa TAM en 1996 en el cual 99 personas murieron (el peor accidente aéreo del país hasta ese momento, aunque después tuvo lugar el accidente del vuelo 447 de Air France, donde fallecieron 228 personas), hasta crisis con personalidades públicas o algunos miembros del gobierno. Por aquel entonces, en Brasil la posibilidad de comercializar y publicitarse en Internet ya era una realidad plena, con las más grandes empresas del país usando la web para sus comunicaciones comerciales y el comercio electrónico en crecimiento. Los bancos *online* fueron adoptados con naturalidad por la población, y una muestra de ello fue que el 97% las declaraciones anuales de la renta fueron gestionadas a través de Internet, lo que convertía a Brasil en un caso de éxito mundial en el uso de Internet (Gascó-Hernandez, 2007).

En 2006, el año de la famosa portada de la revista Time en que decía que *You* fue la persona del año, y cuando las webs sociales empezaron a ganar fuerza, el mismo periodista publicó otro libro (*La reputación en la velocidad del pensamiento*), donde ya reconoce el impacto de Internet y de la cultura de la exposición permanente en la reputación de personas y empresas. Él propone 10 mandamientos de la nueva reputación en tiempo real, de los cuales destacamos el noveno: “Vivirás en dos dimensiones”, es decir, en la dimensión real y física, y en la dimensión digital y de la información en línea. Para Rosa, “si estamos más próximos a los demás, los demás también están más próximos a nosotros” (Rosa, 2006, p. 299). Esta situación, dentro de una perspectiva de la gestión de la comunicación de crisis, indica que las organizaciones son aún más vulnerables, bajo la lupa de la opinión pública, no así como en los ciclos de noticias de la prensa tradicional, quienes tienen la capacidad de poder contarlas en horas; sin embargo, en un flujo de noticias permanente que se alimenta de informaciones

vertidas por los medios digitales obliga a las organizaciones a disponer de una capacidad de respuesta mucho más veloz.

Hoy, la reputación de las empresas está expuesta a riesgos que no existían en los tiempos de la crisis ocurrida con la marca Tylenol en 1982, considerada un hito en la moderna disciplina de la gestión de crisis (Barton, 1993, p. 85; Fink, 1986, p. 203). En aquella crisis corporativa que dejó en pánico a los EE.UU., la cobertura mediática fue gigantesca: cerca de 80 mil historias fueron publicadas en los EE.UU. en las primeras semanas del suceso sobre el envenenamiento de siete personas (Snyder, 1983). Al final, la manera que Johnson & Johnson lidió toda la presión es considerada un paradigma de buena gestión de crisis, pero, ¿habría salido la empresa como “héroe” de esta crisis si hubieran existido los medios sociales digitales por entonces? ¿O quizás hubiese ocurrido algo parecido a lo que soportó BP y la crisis del Golfo del México, cuando la empresa británica fue apaleada duramente no solo en la prensa tradicional sino también en las redes sociales (Balmer, 2010; Kleinnijenhuis, Schultz, Utz y Oegema, 2015), lo que llevó al empeoramiento de la situación de su reputación como un todo?

Las crisis empresariales en los años 80 fueron el resultado de la ascensión de la opinión pública y el fácil acceso a la información a lo largo del siglo XX, y el papel que la prensa jugaba en la formación de esta opinión pública (Barton, 1993, pp. 20-25). El movimiento consumerista, abordado en el capítulo anterior, también aumentó la exposición de las organizaciones a todo el tipo de crítica, y estos factores conllevan el crecimiento de la importancia de la disciplina de la gestión de comunicación de crisis tanto en la academia como en las organizaciones. La comunicación de crisis es definida por Coombs como la colección, procesamiento y divulgación de información requerida para abordar una situación de crisis (2010, p. 20). El rol de la comunicación en situaciones de crisis es doble: “se trata por una parte de frenar al acontecimiento que la originó y, por otra, se trata de que la pérdida de crédito y capital en imagen, ocasionada por la crisis, sea mínima” (Piñuel, 1997, p. 171).

Ante la inevitabilidad de una crisis, algunos autores sugieren que las empresas deben preocuparse con su “portafolio de crisis” según la probabilidad de que ocurran determinadas crisis causadas por la intervención humana (Mitroff, Pauchant y Shrivastava, 1988).

Observamos que todo el interés con el tema no solo se relaciona con los grandes desastres causados por el hombre (Bhopal, Chernobyl, Three Mile Island, el accidente con el petrolero Exxon Valdez, la explosión de la Challenger, etc.) a finales de los años 70 y

comienzo de los años 80; sino que también coincide con la expansión del interés en otro tema, el de la reputación corporativa, a partir de finales de años 80. Lo que es significativo y destacable de la relación evidente entre las dos disciplinas: es recomendable para las organizaciones que la reputación sea creada y cultivada; y la gestión de las crisis entra en acción cuando la reputación está en riesgo. En su revisión de literatura, An y Cheng (2010) verifican que no hay ninguna publicación acerca de comunicación de crisis antes de 1987 en dos publicaciones científicas de gran prestigio en el campo de las relaciones públicas (*Journal of Public Relations* y *Public Relations Review*) y fue por estas fechas cuando se registró el crecimiento del interés del estudio de la reputación corporativa en los años recientes (Dowling, 1986).

Con la aparición de Internet, surge una nueva etapa para la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, que lleva en consideración las características del medio abordadas en los capítulos anteriores, como la divulgación global e instantánea de informaciones y la capacidad de movilizar recursos contra una determinada organización. Para Hurk (2013), los principios de las crisis actuales son los mismos que los del pasado, pero las tácticas son distintas, en función del modelo de comunicación participativa e interactiva de los medios sociales.

## **8.1. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS**

Es importante contextualizar la gestión de crisis bajo la influencia de la web social en el ámbito de las teorías que explican la dinámica de las comunicaciones en situaciones de crisis de un modo general, cuyos planteamientos se basan en disciplinas como la retórica, la psicología y la sociología.

### **8.1.2. TEORÍA DE LA CONTINGENCIA**

Entre las teorías en el campo de las relaciones públicas que proporcionan contribuciones relevantes podemos citar la teoría de la contingencia en la gestión de conflictos de Cameron (Cancel, Cameron, Sallot y Mitrook, 1997). Esta teoría busca explicar por qué una organización se mueve entre posiciones de acomodación y su polo opuesto, abogacía. La primera posición se refiere a una búsqueda de comunicación del tipo simétrica,

para posibilitar una solución beneficiosa para la organización y para el *stakeholder*, mientras la segunda posición está asociada a la defensa de los puntos de vista de la organización.

La teoría sugiere que una serie de factores contingentes (son enumerados 86 factores) pueden influir en la práctica de las relaciones públicas y supone que estos factores contingentes afectan la estrategia general de la organización hacia su público en un *continuum* desde la acomodación hasta la defensa de la organización en situaciones de conflicto. Estos factores se agrupan en 11 categorías (las amenazas externas, el entorno de la industria, el medio ambiente político/social/cultural, los públicos externos, el tema involucrado, las características de la organización, las características del departamento de relaciones públicas, las características del *management*, las amenazas internas, las características de los individuos y las características de la relación). Es una teoría, por lo tanto, que asume la complejidad de la situación de los conflictos, y por ello no dispone de recetas pre-fabricadas para responder a las situaciones de incertidumbre y la imprevisibilidad causada por una crisis, por lo contrario, como indica el título del artículo de 1997 de Cancel et al.: “Todo depende”.

### 8.1.3. TEORÍA SITUACIONAL DE LOS PÚBLICOS

Otra teoría relevante es la situacional de los públicos de Grunig (1984, p. 147) pues ofrece respuestas útiles para los factores que influyen la preparación de respuestas para los públicos de una organización durante una crisis. Grunig desarrolló la teoría situacional de los públicos como un instrumento para segmentar los públicos de las organizaciones de acuerdo con la naturaleza y el alcance de su comunicación acerca de los problemas o cuestiones que ocurren cuando las organizaciones se comportan de una manera que tiene consecuencias en personas fuera de la organización (Grunig, 1989). Esta teoría se ha aplicado para prever cómo los públicos responden a un mal comportamiento organizacional en momentos particulares de una crisis según la situación va evolucionando (González-Herrero y Pratt, 1988). Resulta particularmente interesante también para explicar porqué los públicos se manifiestan acerca de la empresa y/o la situación, como públicos activos, pasivos o neutrales.

En el caso de los públicos activos, ellos pueden, vía la organización de sus recursos, dejar una configuración fluida y pasar a un papel más estructurado y agresivo, como activistas. Tres variables independientes explican el grado de movilización activo/pasivo: el reconocimiento del problema, el reconocimiento de las restricciones/límites (los obstáculos

que limitan a que las personas hagan algo acerca del problema) y el nivel de involucración con el tema en cuestión.

#### 8.1.4. TEORÍA DE LOS TEMAS SENSIBLES (*ISSUES*)

Una de las perspectivas teóricas más dominantes en la investigación y práctica de la gestión de crisis es la teoría de los temas sensibles (*issues*), que para Heath y Cousino (1990) es un producto del activismo y de la creciente presión sufrida por las empresas a partir de los años 60 y 70 del siglo XX, para actuar de manera socialmente responsable, con lo cual las características que definen este campo de investigación abarcan todos los esfuerzos que una corporación tiene que hacer para crear armonía con sus públicos.

Un *issue* es un tema no resuelto que está a punto de ser decidido (Chase, 1984, citado por Cornelissen, 2013). Según Heath (1997), la gestión de *issues* incluye la identificación, monitorización y análisis de tendencias acerca de las opiniones de públicos clave que pueden derivar en políticas públicas y regulatorias, o restricciones con origen en la legislación. Analizando el poder de las nuevas tecnologías de comunicación digital, Heath (1998) considera que Internet es un campo propicio para democratizar el debate acerca de políticas públicas, lo que contribuye para el proceso de gestión de *issues*. Coombs (2010, p. 55) observa que la gestión de *issues* tiene origen en la arena de las políticas públicas, pero ellos dejaron los límites de las decisiones por órganos públicos y legisladores, pues otros *stakeholders* pueden levantar temas sobre las prácticas y políticas organizacionales, y en este sentido las presiones de estos *stakeholders* pueden crear una crisis una vez que la reputación de la organización puede entrar en evidencia.

Una acusación de fraude o un *recall* de un producto también puede ser un *issue*, según Cornelissen (2013, p. 181). Aquí “*issue*” tiene otra connotación, pues es un tema de preocupación pública, o incluso un “acontecimiento”, que es “cualquier variación de un entorno si ésta es imprevista o extraordinaria para quien, al desarrollar su actividad dentro de ese entorno, trata de mantener su constancia dentro de límites definidos para la consecución de sus propios objetivos” (Piñuel, 1997, p. 167). La característica dinámica de un *issue* posibilita que él evolucione desde una fase latente, donde la crisis está “incubada” (Fink, 1986), hasta una fase en la cual, si no es debidamente tratado, y con el aumento de la presión pública e intensa cobertura mediática, el *issue* puede amenazar la propia existencia de la organización en su propia razón de existir y manera de operar (Weick, 1988): es cuando una

crisis estalla. La gestión de *issues* se compone de los esfuerzos de la organización para identificar y aplicar la resolución de estos temas sensibles (Coombs, 2010, p. 54). Según Griffin (2014, p. 31), lo que diferencia la gestión de *issues* de la gestión de crisis es que la organización tiene más espacio y tiempo para solucionar un *issue* (Figura 40).

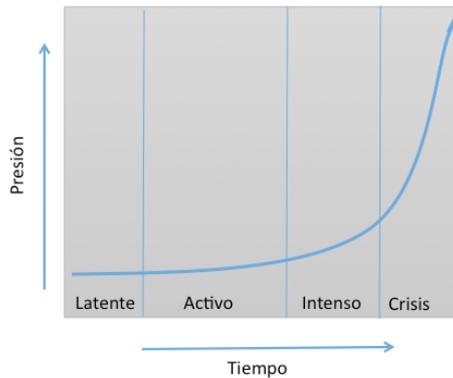


Figura 40. La evolución de un issue hacia una crisis. Fuente: Cornelissen (2013).

### 8.1.5. TEORÍA DE REPARACIÓN DE LA IMAGEN

An y Cheng (2010) apuntan el abordaje retórico como uno de los planteamientos teóricos más empleados en la investigación de la comunicación en situaciones de crisis, y eso es explicable porque la retórica motiva a las personas a hacer elecciones y definir preferencias, y estas elecciones son particularmente importantes en situaciones de crisis (Sellnow y Seeger, 2013, p. 165). La retórica es usada para influir en las audiencias y con ello intentar mantener o recuperar la reputación organizacional. En las situaciones de crisis, la retórica es utilizada como un discurso de auto-defensa (*apologia* en griego) que lleva en consideración variables contextuales para definir la mejor ruta discursiva.

En base a la teoría de la apología, Benoit (1995) construye un abordaje más exhaustivo, con la teoría de reparación de la imagen, y sugiere una tipología de estrategias retóricas que incluyen la negación, la evasión de la responsabilidad, la infravaloración del carácter ofensivo del evento, la acción correctiva, y la mortificación. Para Benoit es fundamental comprender que las empresas son vulnerables a “ataques” y que esta situación se transforma en una crisis cuando 1) el acusado es considerado responsable de una acción; y 2) el acto es considerado ofensivo. Benoit destaca que en ambas situaciones las percepciones son más importantes que la realidad (Benoit, 1997). Lo que importa no es si la empresa es

responsable del suceso o no, y sí qué es lo que piensa la audiencia relevante para la empresa acerca de la situación.

### 8.1.5. TEORÍA SITUACIONAL DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

En base a la teoría de la atribución, Coombs y Holladay (1996) proponen una de las teorías más influyentes en el campo de la gestión de crisis: la teoría situacional de la comunicación de crisis (TSCC). Su premisa es bastante simple: crisis son eventos negativos, los *stakeholders* harán sus evaluaciones sobre la responsabilidad de una crisis, y estas evaluaciones afectarán a cómo los *stakeholders* interactuarán con la organización en una crisis. Los autores observan que cuanto mayor es la atribución de responsabilidad de la crisis a la organización, mayor es la probabilidad de que los públicos desarrollen imágenes negativas sobre la organización.

Los autores sugieren que algunas estrategias de comunicación específicas pueden ser más efectivas para abordar diferentes tipos de crisis y niveles de responsabilidad percibida. Las crisis pueden ser organizadas según tres tipos de situaciones (“Víctima”, “Accidental” y “Prevenible”), que funcionan como un modelo inicial para las estrategias de respuesta de los gestores de las crisis. En el primer caso, la empresa es clasificada como “víctima” porque ella sufre una acción del tipo sabotaje, rumores, desastres naturales, etc., y es el caso de la crisis de Tylenol. Las crisis clasificadas como “accidentales” son aquellas en que hay una participación directa de la empresa, por mal funcionamiento de sus operaciones (el caso de BP), o de sus productos (como el *recall* de los coches). La tercera situación es donde la empresa asume la mayor carga de responsabilidad, pues se refiere a errores intencionados y la mala gestión o negligencia.

Coombs y Holladay enseñan que la selección de la mejor respuesta estratégica para una crisis debe estar relacionada a la situación y definen dos dimensiones de la crisis: la intencionalidad y el origen de la crisis. La conjugación de las dos variables en una matriz 2 X 2 presenta las siguientes situaciones:

- *Faux Pas*: Podría también ser denominada de “metedura de pata”. Es iniciada por agentes externos que pretenden enfrentarse a una organización, aprovechando un error cometido por ésta o por un miembro de ella (manifestaciones, boicots...).

- Accidentes: Suceso no intencionado que ocurre durante el desarrollo de las operaciones organizacionales. Incluyen en este aspecto actos naturales y de errores de inducción humana.
- Transgresiones: Acciones intencionadas tomadas por una organización a sabiendas del riesgo y la posibilidad de herir.
- Terrorismo: Acciones intencionadas llevadas a cabo por actores externos con la finalidad de herir a la organización directa o indirectamente.

Entre los elementos que intervienen en el modelo conceptual de la TSCC se incluyen el histórico de crisis y la reputación de la organización, que tienen tanto efectos directos como indirectos en la amenaza ofrecida por la crisis. Estos dos elementos pueden intensificar la atribución de responsabilidad y, consecuentemente, afectar la amenaza reputacional.

La TSCC busca desarrollar un sistema prescriptivo para relacionar las estrategias de respuesta a la crisis con la situación de la crisis (Coombs y Holladay, 2002), con el objetivo básico de proporcionar un modelo para comprender cómo la comunicación puede maximizar la protección a la reputación corporativa (Coombs, 2007a, 2007c). Coombs llama la atención sobre el rol de la comunicación y de los medios sociales, que puede ser “crítico” en algunos casos y cita algunos ejemplo de crisis que acontecieron primero en el ambiente digital y después fueron traspasados a los medios tradicionales (ibid, p.164).

#### 8.1.6. TEORÍA DE LOS *STAKEHOLDERS* Y CRISIS

Para que las organizaciones sean exitosas, según la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), ellas necesitan prestar atención en sus accionistas (*stockholders*) y además expandir su visión para las relaciones críticas para la empresa con otros grupos de interés. Las crisis pueden cambiar drásticamente la prominencia de los *stakeholders* afectados, prominencia definida como “el grado de prioridad que los gestores dan a los reclamos de *stakeholders* que compiten por la atención de la organización” (Mitchell, Agle y Wood, 1997, pp. 869-870). Mitchell et al. identifican la urgencia, el poder y la legitimidad del interés de los *stakeholders*, como factores que determinan el nivel de atención que los líderes de la organización darán a cada parte interesada.

Ulmer (2001) destaca la importancia de que se tiene en establecer sólidos canales de comunicación y valores positivos con los *stakeholders* mucho antes de que una crisis ocurra.

La empresa puede ser recompensada durante una crisis por sus esfuerzos previos a la crisis en términos de abogacía de los *stakeholders* primarios (empleados y comunidades donde la empresa actúa) y también de la prensa, que puede ser menos agresiva. Para Alpaslan, Green y Mitroff, (2009) la principal premisa de la perspectiva de los *stakeholders* en la gestión de crisis está en el siguiente aspecto: la decisión de incluir al *stakeholder* en la preparación y en la respuesta de una crisis no debe ser realizada solamente en función de la prominencia del *stakeholder* o en la capacidad de influenciar en el valor para el accionista. El modelo de los *stakeholders* requiere que los gestores de la empresa presten atención a un grupo de interés en particular en la medida en que este grupo sea afectado o pueda ser afectado negativamente por las decisiones o acciones de la organización. Esta es una perspectiva que contempla a todos los *stakeholders* (en contraste con la perspectiva de gestión de crisis basada solamente en los intereses de los accionistas), lo que no significa que todos los *stakeholders* tendrán la misma importancia, pero que los gestores serán más proactivos y atentos hacia el establecimiento de relaciones de confianza y colaborativas con un abanico de *stakeholders* que pueden ser afectados, sólo si este esfuerzo adicional no resulta una exigencia contractual o legal.

Para Alpaslan et al. (ibid.), ante la globalización, y la consecuente interdependencia financiera, económica, técnica, social y ambiental, el modelo de gestión de crisis con base en la teoría de los *stakeholders* se presenta como un abordaje necesario por ser bastante comprehensivo y directamente relacionado a la gobernanza corporativa. Con ello, será posible afrontar de manera más positiva el crecimiento exponencial en los países industrializados de las crisis provocadas por el hombre en las últimas décadas del siglo XX (Coleman, 2006), como el fracaso en la gobernanza empresarial en casos como los de la empresa norteamericana Enron. Según Mitroff (2005), las empresas necesitan, para lidiar sus relaciones con los *stakeholder* y evitar situaciones de crisis, no solo las habilidades técnicas habituales, sino además habilidades políticas y sociales.

Conrad (2011, p. 177-179), observa, por otro lado, que mantener buenas relaciones con todos los *stakeholders* puede ser de valor limitado cuando algún evento que hace con la organización sea muy dependiente de un *stakeholder* específico, que puede no estar preocupado por la imagen de la organización. Además, Conrad comenta que, irónicamente, una imagen favorable antes de la crisis puede ser un factor de vulnerabilidad, porque las expectativas de buena gestión aumentan para las organizaciones que crearon esta buena imagen (este podría ser el caso de BP y la crisis del Golfo de México, porque de la empresa se esperaba una actuación acorde con las expectativas creadas por su posicionamiento en el campo de la sostenibilidad).

### 8.1.7. NUEVAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Seeger (2002) aboga por el uso de la teoría del caos para comprender y actuar en situaciones de crisis, una vez que esta perspectiva captura las tensiones dinámicas de los sistemas complejos; pero no a través de modelos que confían en una relación causal y determinista, sino a través del uso de escalas, perspectivas y métodos más amplios. Para Murphy (1996), la teoría del caos, que busca comprender los sistemas que son no-lineales, complejos e imprevisibles, es particularmente útil para comprender las preocupaciones sociales emergentes y el comportamiento de grupos de interés, exactamente en los dominios de la gestión de *issues*. Para ser exitoso en la gestión de temas sensibles, explica, es importante discernir tendencias en la opinión pública, de manera que la organización sea capaz de responder a ellos antes de que haya una amplificación en un conflicto serio, es decir, antes que el caos ocurra. Añade Murphy que la gestión de *issues* de calidad tiene la capacidad de presentar la interacción entre factores tan diversos como preocupaciones sociales, eventos, noticias, valores culturales y objetivos corporativos, en un abordaje que exige un alto nivel de sensibilidad al contexto. En un proceso similar al de análisis de patrones fractales, los gestores deben buscar relaciones entre preocupaciones sociales emergentes y, a continuación, buscar correspondencias entre las acciones de la industria o de organización en escala micro, y el contexto social en una escala macro.

En base a la teoría del caos, Gilpin y Murphy (2008, 2010) proponen un abordaje desde la teoría de la complejidad. Las autoras observan que hay una concordancia entre los expertos, de una manera general, sobre que las crisis ponen en riesgo dos activos organizacionales íntimamente relacionados: la legitimidad percibida de la organización y sus relaciones con los *stakeholders*. En este sentido, la pérdida de la confianza y la disminución de la legitimidad de cara a grupos de interés clave pueden derivar en acciones formales contra la organización, demandas, medidas reglamentarias; o simplemente la pérdida del negocio. Las acciones estratégicas de las organizaciones, y respaldadas por las teorías presentadas anteriormente, buscan responder a esta amenaza, con la restauración de las relaciones de la organización y de la legitimidad a niveles previos a la crisis, o, incluso, mejorar estos niveles (es el caso cuando la empresa sale de una crisis como un “héroe”).

Sin embargo, los abordajes teóricos basados en la complejidad enfocan la crisis como un síntoma, y procuran las causas de origen dentro de la organización y en las relaciones con otros actores en el ambiente operacional. En este sentido, comentan Gilpin y Murphy, la

transformación organizacional, y no el *status quo* como el resultado último más apropiado de una crisis. Para Gilpin y Murphy (2008, p. 5) hay un cambio de paradigma en la gestión de las crisis, pues la planificación científica y la definición previa de respuestas no son más garantías de éxito en estas situaciones críticas en un mundo cada vez más complejo. El abordaje con base en la teoría de la complejidad está ganando tracción entre los investigadores del tema en el área de relaciones públicas (Liu y Faustino, 2014).

Jaques (2007) propone un modelo integrador de la gestión de riesgos potenciales y de la gestión de comunicación de crisis según la teoría del caos, de características no-lineales. En este modelo relacional, las divisiones corresponden a distintos modelos de la planificación y trabajo de gestión comunicativa (Figura 41). El círculo se encuentra dividido por cuatro radios de noventa grados en función de las distintas etapas, y así ellos pueden ser descritos (Tabla 13):

Tabla 13. Descripción de las fases del Modelo Relacional de Gestión de *Issues* y Crisis Relacional. Fuente: Jaques (2010).

<b>Preparación de Crisis</b>	<b>Prevención de Crisis</b>	<b>Gestión de Crisis</b>	<b>Gestión Post-Crisis</b>
a. Procesos de planificación	a. Alertas tempranas y monitorización del entorno	a. Reconocimiento de la crisis	a. Reanudación y recuperación de negocio
b. Elaboración de sistemas y manuales	b. La gestión de asuntos y riesgos potenciales	b. Sistemas de activación/respuesta	b. Análisis de impacto post-crisis
c. Entrenamientos y simulacros	c. Respuestas de emergencia	c. Gestión de la crisis	c. Evaluación y modificación

Para Ponce y Smolak-Lozano (2013, p. 61), la necesidad de cambio de la linealidad de los planteamientos anteriores tiene una explicación:

¿Por qué ha surgido esa necesidad de cambio de la linealidad? Debido, en gran parte, a las características de ese nuevo sistema de comunicación que es Internet, aunque no exclusivamente por ello. Las capacidades de este sistema que permite una fluctuación distinta de la información y de la comunicación hace que el comunicador deba integrar un modelo capaz de relacionarse en esos sistemas complejos que comportan un riesgo comunicacional. Ya no se trata de aplacar una crisis o adelantarse publicando una información para paliar un posible asunto (*issue*), sino que se trata de que esa información reciba suficiente eco y dispersión en los medios actuales para ser efectiva.

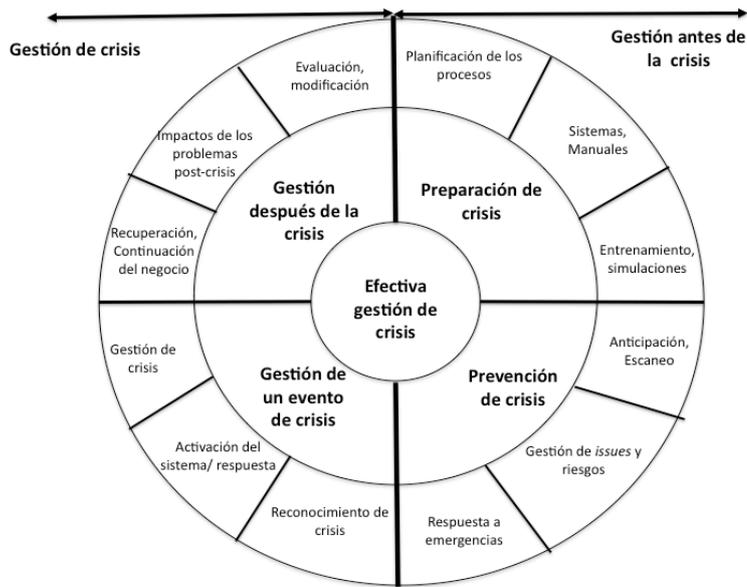


Figura 41. Modelo Relacional de Gestión de Issues y Crisis. Fuente: Jacques (2010).

El uso de Internet es reconocido como un factor de riesgo para las organizaciones desde 1998 por Coombs, que con base en la teoría de los *stakeholders* considera que la Red es una nueva herramienta para los grupos activistas. Para Schultz y Raupp (2010), una perspectiva más compleja acerca de la comunicación en situaciones de crisis necesita tener en cuenta las negociaciones interactivas e inter-organizaciones de la realidad por las organizaciones y *stakeholders* afectados por el tema a lo largo del tiempo. Schultz, Utza y Göritz (2011) consideran que la investigación en el campo de la de crisis necesita superar modelos centrados en la organización y quizás simplistas de comunicación, cuyo enfoque está en la construcción de la responsabilidad o en la reputación, e infiere en las reacciones de los *stakeholders* de manera estructuralista. Freberg (2012) observa que los conceptos básicos de las teorías contemporáneas de comunicación de crisis consideran esencialmente la divulgación de uno para muchos, y las tecnologías emergentes de comunicación añaden la comunicación de muchos para muchos a este contexto. Liu y Fraustino (2014) observan que los nuevos abordajes teóricos intentan incorporar los medios sociales y los efectos potenciales que ellos tienen en la formación de la imagen, y en este sentido dos líneas teóricas se destacan: el modelo de las crisis de comunicación en red y las crisis de comunicación mediadas por los medios sociales.

Acerca de la primera línea teórica, Schultz et al. (2011) buscan analizar experimentalmente los efectos de estrategias de apología, simpatía e información como

respuestas vía diferentes medios tradicionales y medios sociales en las percepciones acerca de una crisis (reputación) y las comunicaciones secundarias generadas por la crisis, definidas esta segunda como las intenciones de los receptores de los mensajes en hablar a los amigos acerca de la crisis, compartir informaciones recibidas o dejar comentarios en línea. Además, evalúan las intenciones desde la esfera de los comportamientos del tipo hacer un boicot o persuadir a otros para hacerlo. Los resultados indican que, según McLuhan, los medios importan más que el mensaje: para todas las variables dependientes estudiadas —reputación, comunicación secundaria de crisis y los comportamientos— ocurren efectos relacionados a los medios utilizados para diseminar informaciones sobre la crisis.

Las implicaciones son claras a la hora de decidir la mejor estrategia de respuesta. Por ejemplo, Schultz et al. observan, en contraste a Coombs y Holladay (2008), que la estrategia de información obtiene mejores resultados que las estrategias de apología o simpatía, entre otros descubrimientos específicos sobre cada medio utilizado (una cuenta de Twitter, un blog o los medios tradicionales). Otro descubrimiento relevante es que las personas hablan más sobre los artículos de los periódicos que sobre los blogs o tuits, un resultado de la credibilidad percibida de la prensa “clásica”, y en este sentido los medios tradicionales siguen fuertes a la hora de crear efectos secundarios en la comunicación de crisis.

La segunda línea teórica es la del modelo de las crisis de comunicación en red (MCCR). Este modelo busca explicar y anticipar cómo los públicos transmiten las informaciones y también como cómo las organizaciones pueden comunicarse mejor con los públicos durante las crisis. Según esta perspectiva, tres públicos clave transmiten informaciones acerca de una crisis: los creadores influyentes de los medios sociales, los seguidores de los medios sociales y los usuarios inactivos de los medios sociales. En este sentido, esta perspectiva nos hace recordar la teoría del flujo de los dos tiempos y la regla 1-9-90, ya comentadas en el Capítulo 5. Además, hay cinco factores que afectan a cómo las organizaciones se vinculan con estos públicos: el origen de la crisis, el tipo de la crisis, la infraestructura organizacional, la forma del mensaje de crisis y la fuente del mensaje de crisis. Liu y Fraustino (2014) observan que hay críticas entre los académicos a esta perspectiva por estar enfocada en la gestión de la reputación (Freberg, 2012) y no ser tan comprensiva como la NCC.

El marco teórico de esta perspectiva (Jin y Liu, 2010; Liu, Jin, Briones y Kuch, 2012) se divide en dos partes que explican 1) cómo la fuente y la forma de la información sobre la

crisis afecta a las opciones de respuesta de las organizaciones y 2) las estrategias de respuesta a la crisis mediadas por los medios sociales. Para la fuente de información sobre la crisis, el modelo presenta la interacción entre una determinada organización que convive con una crisis y tres tipos de públicos que producen información vía los medios sociales, los medios tradicionales y la comunicación de boca en boca *offline*: 1) creadores influyentes de contenidos divulgados vía los medios sociales (individuos u organizaciones que crean información que otros consumen); 2) los seguidores de los medios sociales que consumen informaciones sobre la crisis producida por el primer grupo; 3) los usuarios de los medios sociales inactivos que consumen la información de los primeros de manera indirecta a través de medios *offline* como el boca en boca de los segundos, incluyendo en esto a los medios de comunicación tradicional que son seguidores de los primeros y los segundos, a su vez.

En el centro del modelo está la organización en la crisis, que también es una fuente de información. De esta manera las fuentes de información pueden dividirse en dos categorías: con origen en la organización y con origen en terceros fuera de la organización (Figura 42). Dentro del octógono se encuentran los cinco factores que afectan a cómo las organizaciones transmiten informaciones antes, durante y después de la crisis, ya mencionados (el origen de la crisis, el tipo de la crisis, la infraestructura organizacional, la forma del mensaje de crisis y la fuente del mensaje de crisis).

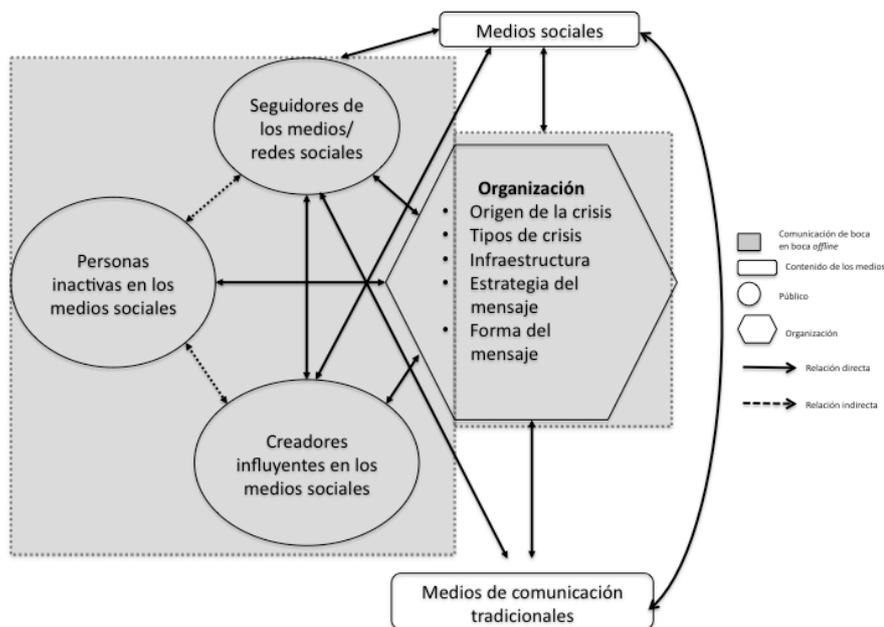


Figura 42. Modelo de las crisis de comunicación mediadas por los medios sociales. Fuente: Austin, Liu y Jin (2012).

Esta teoría combina la teoría situacional de Coombs y Holladay y la teoría psicológica de rumores (DiFonzo, 2008) para proporcionar opciones de respuesta para las organizaciones durante una crisis que ocurra a través de los medios sociales. La teoría busca explicar la interacción entre diferentes formas de información de crisis y fuentes de información, pues hay indicaciones de que la fuente de la respuesta a la crisis (la organización o terceros) modera la aceptación de los públicos hacia los mensajes distribuidos vía los medios tradicionales, medios sociales y comunicación de boca en boca (Liu, Austin, & Jin, 2011). Eso significa, concluyen Liu et al., que, siendo todas las demás variables iguales, la forma de seleccionar la información y la fuente deben ser consideradas en conjunto en la estrategia de respuesta a la crisis, pues distribuir la información vía los medios tradicionales puede no ser tan efectivo para todos los tipos de crisis. Las teorías prevalentes en comunicación de crisis, según los autores, no consideran la forma de la información y la fuente.

## **8.2. LAS CRISIS EN EL CONTEXTO DE LA COMUNICACIÓN: FUENTES DE RIESGO, PROCESO Y GESTIÓN DE CRISIS**

Barton (1993, p. 2) observa que los problemas forman parte de la rutina de todas las empresas, pero lo que diferencia una crisis de un problema, o un dilema gerencial extraordinario, está abierto al debate. No hay una única definición, universalmente aceptada de lo que sea una crisis (Mitroff, Pearson y Harrington, 1996, p. 7), sin embargo, Mitroff et al. consideran que hay un cierto grado de concordancia en que una crisis es un evento que puede destruir o afectar toda una organización. Para estos autores, una crisis puede afectar a la existencia de una organización, una línea de producto importante, o una unidad de negocio. Una crisis también puede dañar, quizás de manera severa, el desempeño financiero de una organización. Una crisis también puede perjudicar la salud y el bienestar de los consumidores, empleados, la comunidad vecina a la empresa, y el medio ambiente. Finalmente, una crisis puede destruir la confianza en la organización, su reputación y su imagen.

Las crisis se caracterizan por eventos con baja probabilidad o alto impacto que amenazan los objetivos más fundamentales de una organización (Weick, 1988). Para Barton (1993), una crisis es un evento imprevisible, de gran relevancia, que ofrece resultados potencialmente negativos. El evento y su consecuencia pueden dañar significativamente a la organización y a sus empleados, productos, servicios, condición financiera, y reputación. Fink (1986, pp. 15-16) llama la atención sobre la existencia del riesgo y de la incertidumbre en la

situación de crisis y considera que, desde un punto de vista práctico, una crisis es un momento de cambio decisivo, es decir, es una situación que potencialmente puede: 1) aumentar de intensidad; 2) ser objeto de atención de los medios o de las autoridades del gobierno; 3) interferir en las operaciones normales de un negocio; 4) poner en peligro la imagen positiva de la empresa o de sus ejecutivos; y 5) dañar la cuenta de resultados de alguna manera. Si alguno o todos estos desdoblamientos ocurren, el momento de cambio de decisiones (*turning point*) probablemente evolucionará para una peor situación.

La gestión de crisis puede ser definida como un conjunto de factores creados para combatir una crisis y para mitigar los daños generados (Coombs, 2007b, p.5). Fink (1986) considera que la gestión de crisis debe tener un carácter eminentemente preventivo, y define esta actividad como el arte de remover mucho del riesgo y de la incertidumbre para permitir al gestor tomar el control de la situación. Su “anatomía de una crisis” disecciona una crisis en cuatro fases:

1. **Una fase latente/incubada de la crisis:** es cuando ocurren las primeras señales, como un aviso de que lo peor puede ocurrir. Puede ser una queja de consumidores (como fue el caso de los problemas de aceleración con los coches de Toyota en 2010), pueden ser episodios como una amenaza de huelga. La falta de acción en esta fase puede llevar a la deflagración de la crisis *de facto*, como indicado en la Figura 39.
2. **Un fase aguda de la crisis:** es el momento en que no hay más vuelta, y donde la empresa se ve atrapada en múltiples ocurrencias a la vez, bajo intenso escrutinio de la opinión pública. Es lo que en general se considera la crisis, con todo su dramatismo.
3. **Una fase crónica:** esta fase, que puede llevar meses o años, es también llamada *post-mortem* y se caracteriza por un largo periodo de explicaciones, *mea-culpas* y la presencia de la organización en los tribunales, eventualmente. Hay menos dramatismo y urgencia, pero el tema sigue allí, consumiendo tiempo y recursos de la empresa.
4. **Una fase de resolución:** el objetivo central de los gestores de una crisis es este, lo de llevar la empresa lo más rápido posible, y sin muchos daños, a esta fase. Es cuando el control de la empresa sobre sus negocios se recupera la normalidad.

Las crisis pueden ser de distintos tipos, y Sellnow y Seeger (2013) los resumen según tres académicos relevantes en el campo de la investigación de crisis (Tabla 14). En base a esta tipología, Sellnow y Seeger infieren que las crisis se caracterizan por una amenaza con tintes dramáticos, y con amplio impacto negativo. Otra condición es que esta amenaza pone en riesgo elementos prioritarios como la vida, la propiedad, la seguridad, la salud y la estabilidad psicológica. Una tercera condición, concluyen, es que el evento requiere una acción inmediata para contener el daño. Seeger, Sellnow y Ulmer (1993) definen una crisis como un evento o serie de eventos no-rutinarios que crean un alto grado de incertidumbre y amenazan los objetivos prioritarios de una organización (o son percibidos como amenazantes).

Tabla 14. Tipología de crisis. Fuente: Seelnow y Seeger (2013).

Lerbinger (197)	Seeger, Sellnow y Ulmer (2003)	Coombs (2010)
Desastres naturales	Percepción pública	Desastres naturales
Crisis tecnológicas	Desastres naturales	Malevolencia
Confrontación	Crisis de producto o servicios	Averías técnicas
Malevolencia	Ataques terroristas	Averías causadas por fallo humano
Malhecho organizacional	Crisis económica	“Desafíos” (batallas entre la organización y <i>stakeholders</i> )
Violencia en el ambiente laboral	Crisis de recursos humanos	“Megadaño” (un fallo técnico que produce un daño significativo en el medioambiente)
Rumores	Crisis industriales	Malhecho organizacional
Ataques terroristas/desastres con origen humano	Vertidos (petróleo, químicos)	Violencia en el ambiente laboral
	Desastres de transporte	Rumores
	Crisis por factores ambientales	

La definición de Seeger et al. (1993), cuando habla de “riesgos percibidos” llama la atención sobre la percepción que los gestores de la organización tienen sobre la amenaza que se presenta: la crisis no siempre es algo totalmente objetivo. Coombs observa (2009, p. 100), que si los *stakeholders* acreditan que hay una crisis, la organización está en una crisis, a menos que consiga persuadir a estos *stakeholders* de lo contrario. Una crisis, según Coombs, viola las expectativas: la organización hizo algo, desde el punto de vista de los *stakeholders*, que es inapropiado.

Obviamente, ante situaciones muy claras como un desastre de avión, no hay espacio para interpretaciones, sin embargo, hay situaciones, sobre todo cuando la crisis ocurre en el ámbito de la comunicación, que la interpretación del contexto es necesaria, y por lo tanto pueden ocurrir episodios que son clasificados como crisis (o una crisis en potencia) para una empresa, mientras para otra el tema no merece esta clasificación. Eso ocurre porque personas distintas responden a situaciones de riesgo semejantes de maneras diferentes (MacCrimon y Wehrung, 1986, citados por Merna y Al-Thani, 2008). Por lo tanto, para una empresa es fundamental definir una política clara que defina lo que es una crisis, pues el *modus operandi* de la gestión de crisis no debe invocarse a la ligera (Griffin, 2014, p.155).

El problema es que, ante algunas situaciones y en la carencia de datos que caracteriza algunas crisis en su comienzo (en la fase latente de la crisis), la excesiva complacencia con la situación, o incluso omisión, ante las amenazas reputacionales en el campo de la gestión de crisis puede tener efectos negativos para la organización y la propia gestión de la crisis; pues la empresa puede dejar de tomar la iniciativa y, cuando finalmente reacciona, lo hace de manera tardía. La excesiva ansiedad, por otro lado, tampoco es recomendable, pues una crisis no es algo que acontece todos los días “a pesar de lo que acredita un departamento de comunicación muy tenso” (Griffin, *ibid.*). Según nuestra experiencia práctica en este campo, sin embargo, nos alineamos con Groove (1997), expresidente de la empresa Intel, acostumbrado a los cambios radicales en el ambiente competitivo de su empresa, cuando dijo que “solo los paranoicos sobreviven”: en general es preferible ser más riguroso y sensible a la hora de considerar la empresa en “estado de crisis de reputación” que, al revés, más lento e indeciso. Pecar por excesivo, no por omiso.

Una crisis puede ocurrir de manera inesperada, pero muchas veces puede ser prevenida, dentro de una perspectiva de la gestión del riesgo. Merna y Al-Thani (2008, p.12) aclaran que riesgo e incertidumbre no son lo mismo, aunque puedan ser usados de manera intercambiable en la literatura. La diferencia principal es que el riesgo puede tener una probabilidad asociada, mientras que la incertidumbre describe una situación en que no es posible asociar una medida de probabilidad de ocurrencia de un evento. Otra manera de comprender la clasificación de Smith, Merna y Jobling (2006): riesgos conocidos, riesgos desconocidos, y riesgos desconocidos desconocidos. Los riesgos conocidos son las pequeñas variaciones que el gestor sabe que van a ocurrir en función de su experiencia, y por lo tanto él crea planes de contingencia para actuar ante esta más que probable desviación respecto a sus planes (en términos de coste, calidad, plazo, etc.). En este caso, el gestor inteligente suele

añadir un porcentaje para cubrir estas variaciones en coste, por ejemplo. Existen los riesgos desconocidos, que son los eventos cuya ocurrencia es previsible y es posible asociar una probabilidad de ocurrencia. Las aseguradoras son expertas en hacer estos cálculos a la hora de ofrecer un seguro de vida, por ejemplo, teniendo en cuenta la edad y los hábitos de su posible cliente. Finalmente, están los riesgos desconocidos desconocidos, aquellos eventos a los que no es posible asociar una probabilidad por los más experimentados gestores. En general, son clasificados como situaciones de “fuerza mayor”.

Para que un acontecimiento sea clasificado como una crisis, algo extraordinario debe acontecer, pero no todas las crisis son completamente impredecibles, y por lo tanto pueden ser gestionadas preventivamente, cuando se observen las primeras señales de lo que podemos denominar como el acontecimiento de un evento significativo. Este evento ocurre en las fases de Previsión/Prevención/Preparación de Crisis según Griffin (2014, p. 119), y puede ser gestionado en el ámbito del proceso de gestión de asuntos. Es decir, la gestión de los temas sensibles funciona como un radar, escaneando el horizonte de los acontecimientos para capturar temas o eventos que puedan afectar a la reputación de la empresa.

Por ejemplo, para una empresa de transporte, el atropellamiento de un niño por uno de sus camiones puede no ser considerado una crisis, sino un problema operacional lamentable. Sin embargo, si hay presencia de los medios cubriendo este accidente, la potencial divulgación de esta noticia y el riesgo que crea para la reputación de la seguridad de la empresa, da lugar a un nuevo contexto que el gestor de asuntos puede clasificar como “crisis potencial”. Es en este momento que las alertas internas de la empresa deben ser activadas y la empresa se organiza para un eventual contacto con la prensa, pues pueden surgir movilizaciones de la comunidad, demandas en los tribunales, etc. La empresa aún tiene tiempo de prestar auxilio a las víctimas y hacer un acercamiento a la prensa y a los líderes comunitarios en esta fase para, todavía no clasificada como crisis *de facto*, con el objetivo de contener la propagación del *issue*. Sin embargo, si eso no ocurre y la situación se agrava por algún nuevo acontecimiento, como por ejemplo una declaración desafortunada del portavoz a la prensa, este *issue* (o más de uno) provoca una espiral de sucesos (o “efecto bola de nieve” como se expresa en la literatura), cuya consecuencia es una crisis aguda, cuando la empresa entra definitivamente en una situación de reaccionar a los sucesos en cascada, en la búsqueda de controlar los daños de manera defensiva. La imagen de la evolución de la crisis describe esta dinámica de acontecimientos (Figura 43).

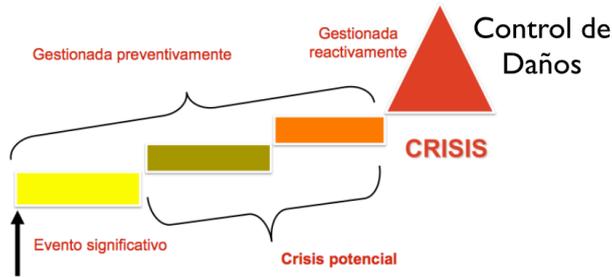


Figura 43. La escalada de una crisis. Elaboración propia.

De esta dinámica podemos concluir, por lo tanto, que una crisis es

un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante su público (Piñuel, 1997, p.167)

Un aspecto importante en esta situación de cambio repentino, enseña Piñuel (ibid., pp. 168-169) es que “el estado de emergencia, la irrupción de nuevos interlocutores, el traumatismo interno causado por la crisis, etc. todos estos fenómenos se suman para deteriorar la calidad de los mensajes emitidos por la empresa: esta no controla ya su discurso, se ve más obligada a reaccionar que a tomar la iniciativa”. Según Piñuel (ibid.), es difícil hacer una tipología exhaustiva de las crisis, pero si es posible distinguir categorías según la naturaleza de los acontecimientos que las suscitan, o según sus orígenes, y propone la siguiente taxonomía:

La crisis puede ser provocada por un acontecimiento en el entorno de las Relaciones Sociales internas (Relaciones de producción) en una organización (como por ejemplo, reajustes de personal, cambios en la dirección de la empresa, etc.), o en el entorno de las Relaciones Sociales externas: cambio político, huelgas en el sector, una nueva legislación, crack en la bolsa, O.P.A.'s —Oferta Pública de Acciones—, etc.

La crisis puede ser provocada por un acontecimiento en las Relaciones internas con el Entorno humano en una organización (como por ejemplo, accidente en una de las sedes o instalaciones), o por un acontecimiento en las Relaciones externas de una

organización con el Entorno humano donde opera (como, por ejemplo, atentado, catástrofe, accidente exterior, defectos en la producción de bienes o servicios que hayan acarreado graves perjuicios a los clientes, etc.).

La crisis puede ser provocada por un acontecimiento en las Relaciones internas de Comunicación (como por ejemplo, un rumor, un enfrentamiento protagonizado por un departamento frente a otro), o por un acontecimiento en las Relaciones externas de Comunicación (unas declaraciones polémicas de algún miembro de la profesión en el sector, publicadas por la Prensa, por ejemplo). (ibid, p.169)

El catedrático de la Universidad Complutense de Madrid añade todavía otra observación bastante importante en el contexto de esta investigación:

Los riesgos de carácter técnico, ya tengan su origen en las Relaciones de Producción (ajuste de plantilla), en las Relaciones con el Medioambiente (un accidente químico), o en las Relaciones de Comunicación (una errata de cifras en un reportaje publicado), se anticipan mucho mejor en el seno de las organizaciones que los riesgos derivados de un estado de opinión (ante un conflicto social, una decisión política). El riesgo técnico es fácilmente identificable, es una cuestión para los expertos que tienen como misión preparar, organizar y controlar las respuestas necesarias. El riesgo de opinión es mucho más sutil, difícil e incluso imposible de prever. Plantea, desde el comienzo de la crisis, un problema de comunicación: no se trata ya de saber lo que la empresa hace, sino lo que ella es, cuál es su identidad, cómo se presenta. La oposición entre estas dos categorías de riesgo está lejos, sin embargo, de ser absoluta: un riesgo técnico puede convertirse rápidamente en riesgo de opinión (si la vigilancia de la empresa en materia de seguridad, se pone, por ejemplo, en tela de juicio) (ibid., p.169)

Las crisis en el ámbito de las Relaciones de Comunicación pueden ocurrir cuando la empresa no gestiona bien su imagen. La gestión de la imagen intenta legitimizar una organización, al crear vínculos simbólicos con la cultura y las subculturas de sus audiencias, pero cuanto más diverso es el conjunto de situaciones retóricas que una organización afronta, más complicada y desafiante es la gestión de la imagen (Conrad, 2011). El caso típico es el de las multinacionales, como McDonald's, que operan en múltiples culturas y buscan ser coherentes con su identidad (sus valores centrales), a la vez que estratégicamente adaptan su imagen a las exigencias de la audiencia local. El aspecto perceptual de las crisis forma parte de la definición de Coombs (2010): las crisis es la percepción de un evento imprevisible que amenaza las expectativas importantes de los *stakeholders* y puede seriamente afectar el desempeño organizacional y generar resultados negativos. Una crisis es una amenaza que desafía la legitimidad de una organización, pues los *stakeholders* pueden cuestionar si una

organización está atendiendo a las expectativas normativas de una determinada sociedad (Coombs, 1996). Para Coombs, la manera que los grupos de interés observan un evento tiene ramificaciones que pueden llevar o no a transformar este evento en una crisis. La definición de Coombs evidencia las preocupaciones de los *stakeholders*, y el rol que ellos pueden jugar en co-crear el significado de una crisis, donde se concluye, también, que una crisis es socialmente construida.

Estamos viviendo tiempos de crisis frecuentes, y Coleman (2006) hace una evaluación de las crisis registradas en el siglo XX para llegar a la conclusión que hay clara evidencia de un crecimiento exponencial de desastres con origen en el hombre en las últimas tres décadas en los países de la OECD. Estos desastres están relacionados sobre todo con explosiones e incendios, y el autor concluye que obviamente las regulaciones contemporáneas y la gobernanza corporativa son simplemente inadecuadas para gestionar los riesgos de las modernas instalaciones industriales.

Si este tipo de crecimiento ocurre en las crisis con origen en desastres naturales, en el ámbito de las relaciones sociales de producción, no podemos imaginar que lo mismo no ocurra en las crisis con origen en el ámbito de las relaciones de comunicación ante la explosión en el campo de las comunicaciones observada en las últimas tres décadas y que conocemos como la Era de la Información. Todo lo contrario, en los últimos años hay un clima más hostil en el cual las reputaciones de las empresas son gestionadas (Griffin, 2014, p. 10). Las empresas, según Griffin, viven en un contexto de incertidumbre y están en permanente evaluación por parte de la sociedad. Las empresas viven una “era de disculpas” (Haviland, 2015), usando la apología de manera frecuente y en situaciones inéditas o inusuales, desde el Rey Juan Carlos I y su episodio de la cacería, hasta el presidente de Toyota, o hasta el Papa Benedicto XVI (Coombs, Frandsen, Holladay y Johansen, 2010; Frandsen y Johansen, 2010).

Griffin (2014, p. 10) enumera los siguientes factores que contribuyen a la creación de este clima “desafiador”: a) la disminución de la confianza en las instituciones; b) la baja tolerancia a los riesgos; c) las regulaciones internacionales; d) las expectativas globales y locales; e) la “anarquía” de la información de los medios tradicionales y los medios sociales, y f) el apoderamiento de los *stakeholders* y el activismo.

Griffin apunta como un ejemplo oportuno para esta tesis los cambios en los últimos años respecto a la percepción de confianza depositada en los bancos (ibid., p.12). Si en el

pasado el “director del banco” era la personificación de la estabilidad en la comunidad local, ahora los banqueros son percibidos (y representados) como la cara inaceptable del capitalismo, jugando con el dinero tan duramente conquistado por las personas ordinarias en arriesgadas operaciones que solo sirven para enriquecer sus propios bolsillos. Además, hay una falta de confianza estructural en las figuras de autoridad, según Griffin.

En la medida que hay menos confianza, hay menor tolerancia frente a los riesgos (reales o percibidos) y la consecuencia es la oposición a nuevas ideas o tecnologías como las semillas genéticamente modificadas, las técnicas de exploración de petróleo conocidas como *fracking*, etc. Otro punto que señala Griffin y es relevante para nuestra investigación es el de la “anarquía informativa”. Los tiempos del ciclo de noticias de 24 horas son cosa del pasado, los periodistas necesitan crear contenido para las 24 horas del día, los 365 días del año. Pero, además, hay que tener en cuenta el crecimiento de los medios sociales y la aparición del periodismo ciudadano. Griffin concluye que en la parte final de este rompecabezas del clima hostil en el que una empresa se juega la reputación en la actualidad, nos encontramos con el crecimiento del activismo. Para el autor, hay dos tipos de activistas: los que gritan (*shouters*) y los que piensan (*thinkers*), los primeros más inclinados a jugadas mediáticas para llamar la atención hacia sus causas, más confrontacionales, y los segundos más preocupados en negociar y buscar compromisos de las corporaciones (Griffin observa que existe una retroalimentación entre los dos grupos, pues el primer grupo “crea” el problema para las empresas a través de sus acciones agresivas, mientras el segundo busca las “soluciones”)

Todo este clima, naturalmente, conlleva más riesgos reputacionales. Merna y Al-Thani (2008, p. 24) aclaran que el riesgo reputacional no es un riesgo en sí, pero sí es una consecuencia de otro riesgo, como por ejemplo un fraude, un desastre natural, el fracaso en atender quejas, la falta de respeto a los demás, etc. Es la ausencia de control la que causa el daño, explican, y no el evento en sí mismo. “Es a menudo, pero no exclusivamente, un efecto secundario de otros eventos de riesgo primario subyacente que pueden ocurrir en cualquier parte de la organización”, refuerza Viscaíno (2010).

Villafañe (2011, p. 112) considera la literatura sobre riesgo reputacional “escasa y difusa, y su definición un tanto entrópica, como consecuencia, entre otras razones, de la insuficiente limitación del concepto mismo de reputación”. En la búsqueda de una definición, Villafañe se aproxima doctrinalmente a la posición de Atkins, Drennan y Bates (2006) para quienes “el riesgo reputacional es el fracaso en satisfacer las expectativas razonables de los

*stakeholders* sobre el rendimiento y el comportamiento de una organización” y también la de Eccles, Newquist y Schatz (2007), cuyos tres factores de riesgo para la reputación son: la brecha entre reputación y realidad, los cambios de expectativas y de creencias de los grupos de interés, y la débil coordinación interna. Villafañe (2013, p. 127) entiende el riesgo reputacional como “cualquier riesgo, vinculado o no a la cadena de valor de una compañía, que afecte negativamente a la satisfacción de las expectativas de uno o más grupos de interés estratégicos de manera suficientemente grave como para acarrear una respuesta por su parte que menoscabe severamente la reputación corporativa”.

Este entendimiento sobre el riesgo reputacional se relaciona directamente con la definición de lo que es una situación de crisis de Coombs mencionada anteriormente, y también con la definición de Costa, cuando este considera que, en última instancia, las crisis de reputación son indicativas de la falencia de los discursos corporativos (Pereira et al. 2009), es decir, una crisis señala una brecha significativa entre la construcción retórica de la reputación y la observación objetiva del comportamiento empresarial, como por ejemplo demostrado en el caso de BP, que buscó crear, desde el punto de vista retórico, una nueva representación de su organización, con la campaña *Beyond Petroleum*, pero cuyos sucesos en secuencia ocurridos en el área de seguridad (accidente con víctimas en Tejas, vertido en Alaska y finalmente el megadesastre en el Golfo del México) resultaron ser incompatibles con una empresa que buscaba posicionarse como un referente de la sostenibilidad medioambiental. En este sentido, el *branding* puede ser una arma de doble filo, pues crea expectativas difíciles de ser alcanzadas por la empresa, o incluso inverosímiles. Holt (2002, p. 30) explica que el modelo de gestión de las marcas a partir de la exageración, es típico de una fase primitiva de la publicidad y de las relaciones públicas, y que las audiencias se sofisticaron mucho desde los tiempos del publicista P.T. Barnum y sus bulos promocionales.

Si la reputación puede ser comprendida como el resultado de un “triángulo esencial” formado por la organización, sus mensajes y las expectativas de los grupos de interés (Gaillard-Gautier et al., 2009), la empresa, como transmisor de mensajes a través, por ejemplo, del discurso publicitario, debe estar atenta si lo que está transmitiendo está acorde con las expectativas y la realidad de su público-objetivo, y en este sentido, observan Gaillard-Gautier et al. (p. 119), es fundamental la coherencia entre los procesos internos de la organización, sus valores y las expectativas de los *stakeholders* internos y externos. Aunque la comunicación puede ser ajustada para atender grupos de manera particularizada, la visión general debe ofrecer una imagen coherente para los receptores, de lo contrario, cuando existen

contradicciones en estas auto-presentaciones, la empresa necesitará explicar por qué estas expectativas no pueden ser atendidas. Como punta visible de una empresa, las acciones de comunicación corporativa, principalmente vía publicidad, son inherentemente un objeto de atención, y, eventualmente, pueden generar episodios que crean exposición negativa para las marcas, en lugar de positiva. En este sentido, Aula (2010) considera que la divulgación de informaciones (verificadas o no) en los medios sociales favorecen a la transmisión de ideas que pueden diferir mucho de aquellas que la organización desearía compartir con el público, es decir, la propia idea de cómo la organización es o quiere ser percibida.

### **8.3. EFECTOS DE INTERNET EN LA GESTIÓN DE CRISIS: LOS MEDIOS SOCIALES Y LA NUEVA DINÁMICA DE LAS CRISIS**

Antes de la popularidad de los medios y redes sociales, Neil (2000) ya mencionaba la importancia de Internet para la gestión de una crisis. Para él, Internet podría actuar como un “gatillo”, un estratagema usada por grupos/activistas para defender puntos de vista contrarios a una organización, o una herramienta valiosa que la empresa puede usar para responder a las situaciones de crisis. Además, añade, Internet puede crear una crisis en forma de rumores, por el uso que del mismo hagan los hackers, o los ciberterroristas. Neil observa que los rumores en Internet tienen su fuerza porque están “escritos” (no es el resultado de la comunicación oral) y muchas veces son considerados verídicos por la prensa tradicional. En este sentido, también señala que hay una diferencia entre el poder de un rumor que se queda solo en el ámbito de Internet, y aquel que es capturado y diseminado por los medios tradicionales, de ahí la importancia de la monitorización de los comentarios en los foros, para evitar su divulgación hacia otros ámbitos (por entonces, Neil se refería a los grupos de discusión principalmente).

En esta fase, Coombs (2002) relaciona Internet con la gestión de temas sensibles, porque la Red proporciona una excelente oportunidad para el crecimiento y divulgación de *issues*. Coombs nos habla de la idea de “contagio de *issues*”, pues Internet puede hacer, con increíble rapidez, que un tema privado se transforme en público. Echando mano a la teoría situacional de Grunig y Hunt (1984) y del modelo catalítico de gestión de *issues* de Crable y Vibbert (1985), Coombs observa que Internet cambia la manera en que un problema se torna un *issue*. Internet puede ser usada para aumentar el reconocimiento de un problema, disminuir las restricciones para reconocerlo y tiene el potencial de alcanzar individuos altamente movilizados, algo que se observó en la crisis del chip Pentium de Intel, cuyo origen fueron

comentarios en los grupos de discusión, como observado en el original estudio de caso de Hearit (1999). Con relación al modelo catalítico, su planteamiento divide la gestión de una crisis en cinco etapas. La primera etapa es la Potencial en la que algunos individuos o grupo reconocen que una situación es problemática. Luego viene la etapa Inminente, cuando otras personas o grupos perciben valor/legitimidad en el *issue* y empiezan a involucrarse. La fase Presente ocurre cuando el (*issue*) asunto es conocido por una gran cantidad de *stakeholders*, y normalmente acontece cuando los medios de comunicación de masas empiezan a divulgar el tema. La fase Crítica es cuando hay presión por la toma de decisiones y llega el momento de actuar. La última fase es la etapa Latente, cuando se llega a una decisión acerca del *issue* y ya está resuelto. Coombs observa que Internet hace que el cambio de la fase Inminente hacia la Presente sea mucho más fácil, pues los *stakeholders* no necesitan esperar a que haya cobertura por parte de la prensa para que se llegue a esta etapa: ellos mismos pueden generar notoriedad en relación al tema.

Internet puede ser usada por las empresas en situaciones de crisis como una herramienta a su favor, bien sea para escanear el ambiente, o para mejorar la comunicación con sus *stakeholders*, dentro de una perspectiva dialógica (Perry, Taylor y Doerfel, 2003). En 2005, Taylor y Perry observaron que un 54% de empresas analizadas durante un período de 5 años respondían usando las webs de las empresas, con un 80% de las empresas publicando una nota de prensa en su web en las primeras 24 horas tras una crisis. Para Schutlz, Utz y Goriz (2011), los medios sociales tienen una función cada vez más mayor en la construcción social de las crisis, pero también en la deconstrucción de las crisis por los actores corporativos, pues las organizaciones usan blogs y cuentas de Twitter como herramientas para mejorar su reputación.

Sin embargo, no es este el uso que nos interesa en la presente investigación, sino el rol de Internet como una amenaza para explorar las vulnerabilidades de las organizaciones (Kovoor-Misra y Misra, 2007). Con una visión amplia y actualizada sobre el uso de la tecnología de Internet en el mundo empresarial, Koovor-Misra y Misra reconocen la existencia de empresas puramente digitales, al lado de aquellas cuyos modelos de negocio aún tienen origen en el ambiente físico; como consecuencia identifican crisis con origen *online* y con origen *offline*, y hacen una correspondencia entre los principales tipos de crisis que pueden ocurrir en estos dos ambientes (Tabla 15).

Con base en la metáfora del gatillo de Neil (2000), y ya en tiempos de web 2.0, Gonzalo-Herrero y Smith (2008) avanzan el entendimiento del tema, y consideran que Internet puede ser comprendida de dos maneras: 1) A veces, Internet simplemente actúa como un agente que acelera el ciclo de noticias acerca de una crisis y rompe los límites geográficos. Es decir, Internet se convierte en tan solo un canal adicional para la discusión de los eventos que ya ocurren en el mundo real; o 2) Sin embargo, Internet también puede ser un factor desencadenante de un problema lo suficientemente importante como para ser considerado una crisis si no es manejado adecuadamente. Este sería el caso de las crisis disparadas por los rumores, la piratería, las web falsas, los fallos de seguridad web, y todas las formas de ciberterrorismo. Es la existencia de Internet la que hace que estas crisis sean posibles.

Tabla 15. Algunos tipos de crisis en organizaciones *online*. Fuente: Kovoov-Misra y Misra (2007).

<b>Categoría</b>	<b>Crisis generales (existentes también en las organizaciones tradicionales)</b>	<b>Crisis específicas (específicas a las organizaciones digitales)</b>
Crisis técnicas (causadas por fallos en el componente tecnológico de la organización, o que puedan influirle)	Pérdida de una base de datos	Fallo en el sitio web
Crisis humanas o sociales (causadas por problemas relacionados con personas o que puedan tener consecuencias graves para la salud física o psicológica)	Violencia en el ambiente de trabajo Huelgas Amenazas de bomba	Ataques que suspenden los servicios Chantaje virtual/robo de bases de datos
Crisis de relaciones públicas (crisis que afectan negativamente a la reputación y a las relaciones con los <i>stakeholders</i> )	Publicidad negativa	Publicidad negativa asociada con crisis específicas del mundo digital
Crisis jurídicas (causada por violación percibida de las leyes)	Violación de leyes relevantes	Violaciones de los derechos autorales o la privacidad

Los medios sociales se sitúan al lado de los medios tradicionales a la hora de reportar sucesos de crisis y crear *frames* sobre temas sensibles, y los “periodistas ciudadanos” cambian la dinámica de la comunicación en situaciones de desastres naturales, como el del huracán Katrina. Para May (2006), el paradigma de arriba hacia abajo de transmisión de informaciones fue desafiado por un flujo mucho más dinámico, en red y en tiempo real, a través de los medios sociales. En situaciones de crisis, el uso de los medios sociales aumenta, entre otras razones, porque las personas quieren informaciones sin intermediarios, y porque los medios

sociales pueden ofrecer informaciones que no son obtenidas en otros medios (Austin, Fisher Liu, & Jin, 2012).

Coombs y Holladay (2007a) observan que los consumidores aumentan su poder a través del uso de estrategias de resistencia a través de la web. Los autores denominan “contagio por Internet” al poder asociado a la divulgación de mensajes en la web, a través de la comunicación de boca en boca digital, por lo que los activistas digitales deben preocuparse por crear legitimidad percibida para sus acciones, lo que requiere el uso efectivo de técnicas de *Framing*. Algunas de sus principales estrategias fueron presentadas en detalle en el capítulo anterior, y el activismo *online* es un ejemplo clásico de uso de los medios sociales que pueden generar situaciones de crisis para las empresas. Una dinámica negativa de comunicación de boca en boca digital puede ocurrir en función del enfado generado en las personas ante una determinada situación según Coombs y Holladay (2007b), que observan que las organizaciones están preocupadas en saber cómo el contenido generado por el consumidor y la comunicación negativa de boca en boca digital puede dañar su reputación y cuentas de resultados (Tucker y Melewar, 2005).

Aula (2010, p. 45) considera que los medios sociales desafían la estrategia convencional de la gestión de la reputación de tres formas: 1) los medios sociales no son solamente un canal de distribución de mensajes corporativos, son una arena para la participación en la cual las organizaciones interactúan con el público. Estas interacciones crean impresiones que son importantes para cada organización; 2) la gestión estratégica de la reputación debe concentrarse en la ética en lugar de perseguir objetivos a corto plazo. Aula ejemplifica como actividad éticamente cuestionable, en este sentido, el uso de personal pagado por la empresa que de manera anónima busca diseminar informaciones favorables sobre la empresa; 3) los medios sociales tienen el efecto de presentar una “verdad colectiva”, es decir, la divulgación de informaciones no verídicas vía Internet es tan rápida, que si no hay ninguna respuesta de la empresa, la corrección será muy difícil.

Coombs (2012, p. 414) observa que la teoría de comunicación suele estar atrasada en relación a la utilización de los canales de Internet, incluyendo los medios sociales, lo que debe ser vistos como un estímulo para la academia para intentar comprender el proceso de la comunicación mediada por Internet, y que este tipo de atraso también se observa en el área de comunicación de una crisis. Coombs y Halladay (2012) buscan disminuir esta brecha y proponen el concepto de “paracrisis” para distinguir entre una crisis con las características

tradicionales y las crisis con origen en los medios sociales. La paracrisis es una amenaza de crisis con visibilidad pública en función de informaciones y acusaciones acerca del comportamiento irresponsable o poco ético de una organización. Una amenaza de crisis es una situación que podría derivar en una crisis, lo que Fink (1986) llama una señal de advertencia en la fase latente. En este sentido, las paracrisis ocurren en la fase de Prevención de la crisis, y su (foco) objetivo está en la comprensión del significado de la amenaza a la organización.

Coombs y Holladay (2012) consideran la paracrisis es fundamentalmente una amenaza reputacional, pues el tipo de información distribuida, si negativa, en los medios sociales puede dañar la reputación de la organización —incluso porque la literatura indica una tendencia de los stakeholders hacia la negatividad (ej: Rozin y Roysman, 2001). Es, por lo tanto, una situación con riesgo potencial para una empresa, porque la información se produce para ser divulgada en ámbito público y crear impresiones negativas acerca de la organización. Una petición *online* es un ejemplo de una acción en Internet que puede generar una paracrisis, y para Coombs y Holladay, la legitimidad es el parámetro principal para evaluar este tipo de situación. Los *stakeholders* que participan de este tipo de acción, deben ser capaces de demostrar que la crítica es legítima, de lo contrario no lograrán apoyo para su petición y la paracrisis no prosperará.

Para afrontar a este tipo de situación, Coombs y Holladay recomiendan tres cursos de acción (ibid, p. 413):

1. **Estar donde la acción está:** si el locus de la paracrisis es YouTube, allí debe centrarse la respuesta de la organización.
2. **Esté allí antes que la paracrisis ocurra:** esta recomendación sirve para que la organización se preocupe en ocupar los espacios en Internet antes de que la paracrisis ocurra. Es decir, creando sus propias cuentas de Twitter antes que una campaña en Twitter desencadene una tormenta de críticas. Sin estos canales debidamente ocupados por contenido de la organización (lo que en el modelo MiROC de gestión de reputación presentado en el capítulo 6 llamamos de “propiedades *online*”), la empresa no tiene un canal con el mínimo de audiencia para contrarrestar la paracrisis.
3. **Sea redundante y lance una red amplia:** en la medida que los *stakeholders* consumen informaciones por distintas fuentes, es recomendable actuar en

distintos medios, incluyendo los tradicionales. Sin embargo, se debe evitar ser excesivo para evitar llamar demasiada atención para el suceso.

Una paracrisis que se transformó en una crisis paradigmática fue lo que ocurrió con la empresa Domino's Pizza en los EEUU en 2009, cuando dos empleados decidieron grabarse a sí mismos manipulando la comida antes de ser entregada a los clientes, de manera groseramente antihigiénica. Esta situación se encuadra dentro de la categoría de amenaza denominada "bulo", definido como un mensaje engañoso creado para socavar la confianza del público en una organización, producto, servicio o persona (Veil, Sellnow y Petrun, 2012). Fue una paracrisis porque, en su principio, no tenía mayor relevancia, una vez que estaba restringida a unos pocos usuarios que accedieron al vídeo (considerado una broma privada por los dos empleados). Sin embargo, el vídeo fue difundido y republicado hasta llegar a 1 millón de visitas en YouTube en 72 horas, cuando finalmente lo quitaron de la cuenta original. Para entonces, el daño para la reputación de Domino's ya estaba hecho y el tema era noticiado en las cadenas más importantes de televisión de los EEUU y en el *New York Times* (Clifford, 2009).

Para Veil et al. (2012), Domino's tenía un desafío para reparar su legitimidad como empresa líder en el sector de comida rápida, y la situación fue clasificada como una crisis digital de las más duras según Paul Gallagher, el jefe de la práctica de gestión de crisis de la empresa de relaciones públicas BursonMarsteller en los EE.UU. (Clifford, 2009). La complejidad en la resolución de la crisis no residía en la falta de experiencia de la empresa con situaciones negativas de repercusión mediática, sino porque el vídeo era un bulo, una puesta en escena creada por los empleados con el objetivo de diversión personal, pero que, a través de su divulgación viral su objetivo original fue descontextualizado.

De todas las maneras, la empresa tuvo que responder a esta amenaza, pues tomando de ejemplo las amenazas de bomba (muchas de las veces también burlas desagradables), una empresa debe tomar en serio este tipo de situación, pues, de lo contrario, rumores y falsas afirmaciones se cristalizan en función de la percepción de incertidumbre y vulnerabilidad (Sellnow, Littlefield, Vidoloff y Webb, 2009) y su deconstrucción será cada vez más difícil. Veil et al. (2012) clasifican la comunicación de crisis en casos así como paradójica, pues la empresa se ve impulsada a reaccionar de manera significativa a una amenaza que puede no ser relevante, por ser totalmente infundada. Sin embargo, si el transfondo de las amenazas del

tipo “bulo” o afirmaciones falsas, es una violación extrema del sistema de reglas por el cual la autoridad se ha establecido, la empresa, para retomar el control de la situación, debe actuar con decisión. Para Boyd (2009, citado por Veil et al., 2012), la legitimidad está en la base de la efectiva comunicación de una organización con sus públicos, sin la cual sus mensajes serán vistos con escepticismo.

Boyd (2000, p. 347) propone el concepto de “legitimidad accional” en contraste al de legitimidad institucional para este tipo de situación, pues el primero está relacionado con el micronivel de análisis, y el segundo con el macronivel. A través de la legitimidad de sus acciones en el micronivel, caso a caso, la empresa busca demostrar que es útil y responsable, los mismos criterios definidos por Epstein (1972) para la legitimidad organizacional, pero es una aplicación más enfocada hacia la legitimidad relacionada con el esfuerzo continuo de gestión de *issues*. En este sentido, Veil et al. (2012) observan que el no hacer caso omiso y tomar acciones de manera ágil y socialmente sensible son formas de recuperar la legitimidad. Aunque Domino’s haya tardado algún tiempo ante la situación del vídeo de sus empleados, lo que fue motivo de crítica porque levantó sospechas sobre sus procesos internos y sobre su inocencia (Jacques, 2009), al final la empresa puso en práctica una estrategia de respuesta considerada ejemplar para recuperar la legitimidad de la organización a los niveles precrisis. La empresa divulgó un vídeo en YouTube de su consejero delegado con un potente discurso en que seguía algunas de las principales reglas de la apología en situaciones como estas, tales como desmarcarse de los empleados y considerar el suceso como un hecho aislado. Para Veil et al. (ibid.), la crisis de Domino’s revela la creciente complejidad de la comunicación de crisis en función de la facilidad de divulgación de bulos y afirmaciones falsas a través de Internet. Esta crisis también se alinea con la teoría de Sellnow y Seeger (2013, p. 56) de que los medios sociales son capaces de distribuir “señales de peligro” a través de la repetición de la comunicación digital de boca en boca.

Algunos aspectos de la crisis de Domino’s se encaja con lo que Halpern (2008, p. 50-51) clasifica como una nueva clase de crisis que podría ser definida como

la difusión de un mensaje privado que, dada la sensibilidad de su contenido contra una tercera parte, es capaz de alterar el equilibrio de relaciones que existía con la organización o individuo aludido. Y esa alteración se produce al masificarse. El conflicto está en el cambio de contexto que sufre el mensaje, ya que, si bien en un comienzo es perfectamente compatible con la identidad de la fuente y la imagen que proyecta bajo un público íntimo o reducido, una vez que se masifica ésta se distorsiona

desencadenando la crisis. Esta característica, sumada al rol interpretativo y no informativo de los medios al cubrirla, más las falencias que presentan los mecanismos preventivos y de post crisis desarrollados en las últimas décadas para enfrentar estos conflictos, rompen con el modelo de respuesta tradicional y hace necesario explorar otras teorías para desarrollar nuevos paradigmas que respondan a las necesidades del contexto web 2.0.

La crisis en los medios sociales es definida por Coombs y Holladay (2012, p. 409) como una amenaza públicamente visible de una crisis que culpa la organización por un comportamiento antiético o irresponsable. Para Coombs (2012) es una preocupación que surge en los medios sociales o es amplificada por los medios sociales y que influye negativamente en la cobertura de los medios tradicionales, las operaciones de la organización, o amenaza las finanzas de la organización. Es, para Coombs, fundamentalmente, una construcción retórica.

Coombs (ibid.) describe tres tipos principales de fuentes de “social media crisis” (crisis con origen en los medios sociales, o para facilitar el entendimiento, usaremos como sinónimos los términos crisis *online*, crisis en los medios sociales, o crisis en Internet, aunque puedan existir matices entre los términos cuanto el *locus* principal de la crisis, en el dominio físico, o en digital): desafíos, clientes insatisfechos y mal uso de los medios sociales por parte de la organización, las dos primeras fuentes centradas en los *stakeholders* y la última, en la propia organización.

- a. Las crisis del tipo desafío ocurren cuando los *stakeholders* afirman que la organización está actuando de manera irresponsable, y pueden amenazar las afirmaciones corporativas en el ámbito de la responsabilidad social o su reputación como un todo. El caso citado en el capítulo de Abercrombie&Fitch como una provocación podría encajarse en la misma categoría.
- b. Las crisis con origen en los clientes pueden ocurrir por cuenta de una mala atención recibida, pero la empresa también debe estar atenta a menciones que se refieren a problemas con la calidad del producto, como los casos ocurridos con la empresa Dell y los problemas con la batería de sus *notebooks*, o con un cliente de United Airlines, muy citados (Bernoff y Li, 2008).
- c. Finalmente, las empresas pueden ser incompetentes a la hora de usar los medios sociales, y ejemplos abundan de las situaciones negativas que un tuit o una publicación en Facebook causa para la reputación de personalidades y empresas (Warner, 2012).

Coombs y Hollday mencionan diversos ejemplos ocurridos con grandes empresas (Nestlé, H&M, McDonalds, Groupon, etc.) para ilustrar su concepto de paracrisis (2012, p.411). En una tipología semejante a la propuesta por Coombs (2012), presentamos un listado de riesgos frecuentes (Tabla 16) con base en los casos registrados y comentados en nuestro blog acerca del tema, entre los años 2009-2014 ([www.carlosvictorcosta.com](http://www.carlosvictorcosta.com)).

Tabla 16. Riesgos frecuentes asociados a Internet. Elaboración propia.

Riesgos generados dentro de la organización	Comentarios	Riesgos generados fuera de la organización	Comentarios
Malas prácticas organizacionales.	Crisis en las operaciones que son repercutidas y/o amplificadas en el ambiente <i>online</i> , como la crisis de BP, con la posibilidad de crear nuevos focos de crisis. Otro ejemplo notorio fue el de la entrega de un producto de manera inadecuada por un empleado de Fedex, registrado por las cámaras internas del cliente, y divulgado en YouTube.	Descontextualización del mensaje.	Usuarios que usan contenidos que pueden ser comprendidos en un contexto, pero, a través de la viralización por Internet, resultan criticables en un nuevo contexto. Ejemplo: vídeo del discurso del pastor de Barack Obama, utilizado en contra el entonces candidato por la campaña republicana (Halpern, 2008).
Gestión inadecuada de las interacciones en el medio digital.	Mala atención al cliente vía Internet, que generan críticas por parte de los clientes.	Usurpación de identidad/Brandjacking.	La creación de cuentas de Twitter o websites para dar la impresión que se trata de una organización, pero que se usan para divulgar mensajes contra la propia organización. BP fue una víctima de este tipo de acción en Twitter.
Mensajes inadecuados (comentarios de <i>community managers</i> , tuits, publicaciones diversas).	Mensajes divulgados por representantes de una organización que las audiencias consideraban inconvenientes, xenófobas, de mal gusto, etc.	Rumoreo.	Uno de los principales riesgos, por cuenta del anonimato y de la capacidad de divulgación viral de contenidos.
Filtraciones..	Empleados que filtran informaciones. Ejemplo: Wikileaks.	Campañas orquestadas.	Acciones de activistas, como Greenpeace, como el caso de KitKat de Nestlé.
Acciones de marketing inconvenientes.	Acciones que producen el efecto contrario del esperado, llevando al	Provocaciones.	Las provocaciones pueden formar parte de una campaña, o

	ridículo a la empresa, como en el caso de McDonald's en Twitter, conocido como #McFail.		simplemente ser una acción particular, como fue el caso del vídeo sobre Abercrombie&Fitch.
--	---	--	--

Es importante notar que los medios sociales atraen bastante atención porque son todavía un fenómeno nuevo y por esta razón eventualmente hay una sobrevaloración entre la prensa o comentaristas acerca de lo que ocurre en Internet, lo que se puede denominar de *hype* (mucho “bombo y platillo”, en un intento de traducción para el castellano). La *hype* de los medios sociales puede ser definida como un tipo de *hype* generada por los usuarios de una cualidad auto-referente por los propios usuarios a través de sus conversaciones (Pang, 2013). En este sentido, hay muchos casos en que, para usar la terminología común en la prensa “las redes sociales hierven”, o que los usuarios de Twitter “se indignan”, y son denominados como crisis, pero que no merecen tal estatus.

El concepto de paracrisis de Coombs y Hollday, en este sentido, nos parece bastante apropiado porque aclara un elemento central: no todas las paracrisis, entendidas como un evento significativo que potencialmente puede generar una crisis, desembocarán en una crisis *de facto*, muchas de ellas se quedan solo en la amenaza, más o menos débil. Algunos factores son decisivos para que una paracrisis evolucione, sin embargo. Pang, Abul Hassan y Chong (2014) analizan 6 crisis (*de facto*, no paracrisis) que tienen como origen los medios sociales y posteriormente ganan notoriedad también en los medios tradicionales. Los autores investigan la relación de tres elementos en estas crisis (los factores desencadenantes, la cobertura mediática y las respuestas de las organizaciones) y llegan a las siguientes conclusiones:

1. **La crisis necesita crear disonancia compartida y resonancia con las experiencias negativas:** Las crisis que son creadas en Internet y ganan masa crítica pasan por un proceso de divulgación caracterizado por su velocidad, como fue el caso del vídeo de Domino's. Además, si en este proceso las acusaciones originarias del ámbito *online* repercuten en experiencias negativas preexistentes o determinados aspectos de la reputación corporativa, o de la imagen del producto o servicio, es más probable que el tema sea amplificado.
2. **Los medios tradicionales hacen una cobertura enfocada del tema:** los medios tradicionales tienden a hacer una cobertura más equilibrada y objetiva sobre los sucesos y aspectos habituales del *newsmaking* como noticiabilidad

siguen siendo relevantes. Los medios se centran menos en los temas que originaran la crisis (el *issue*), y más en los elementos de interés periodístico para un público general. Además, en la medida en que el tema pierde los factores de noticiabilidad, los medios tradicionales pierden el interés por la historia, y el tema vuelve a la esfera del mundo digital, aunque eventualmente la prensa pueda hacer referencias al episodio en situaciones semejantes en el futuro. Además de generar más repercusión para el tema y dar a conocerlo a personas que de otra manera no sabrían del suceso, una gran función de la prensa, como ya he comentado en este trabajo, es la de aportar credibilidad a la crisis.

3. **Las respuestas de las empresas mitigan la agresividad de los ataques:** Pang et al. infieren que los daños a la reputación pueden ser mitigados si la reacción de la empresa ocurre en la misma plataforma social, aunque la velocidad de reacción no es una garantía de paralización de la ofensiva negativa. Además, este tipo de reacción de la organización contribuye a una lectura más favorable por parte de la prensa.

### 8.3.1. LAS CRISIS DE REPUTACIÓN *ONLINE*

Para saber si los riesgos implícitos en una paracrisis se transformarán en crisis *de facto*, Coombs (2009) recomienda la evaluación de su impacto, considerando la relevancia de la fuente en el ambiente digital (si tiene muchos seguidores, por ejemplo) y el patrón de difusión, además del aspecto de legitimidad ya comentado anteriormente. Villafañe observa que existen dos cuestiones primordiales: una cualitativa —quién dice algo en la red— y otra cuantitativa —cuántos lo dicen— y que “el tráfico de informaciones sobre una empresa en Internet hay que analizarlo como un fenómeno que afecta a la imagen corporativa de esa empresa. Lo que es sí cierto es que la imagen de una compañía puede verse afectada por una crisis en la red que puede llevar a constituir un riesgo para su reputación, bien por un salto cuantitativo o bien porque al debate *on-line* se incorporen los creadores de opinión” (2013, p. 35, cursiva del autor).

Existen muchos casos que pueden ser clasificados desde una simple metedura de pata corporativa hasta una crisis real, pero que tienen Internet involucrada de alguna manera. Lovett nos comenta ocho tipos de situaciones con origen en 36 ejemplos (2011, pp. 115-118):

Desastres únicos; Falta de presencia; Pésimo rendimiento; Respuesta pobre, Reacción violenta a la publicidad; Comportamiento social no planeado; Prácticas empresariales no éticas; Campañas engañosas. Estos ejemplos pueden ser agrupados en un modelo conceptual donde se sitúan tres variables (Figura 44): a) La intencionalidad percibida de la acción de la empresa que desencadenó la crisis; b) el ambiente donde ocurre el suceso (*online* vs. *offline*); c) el tipo de comportamiento de la empresa que llevó a la crisis (proactivo o reactivo).

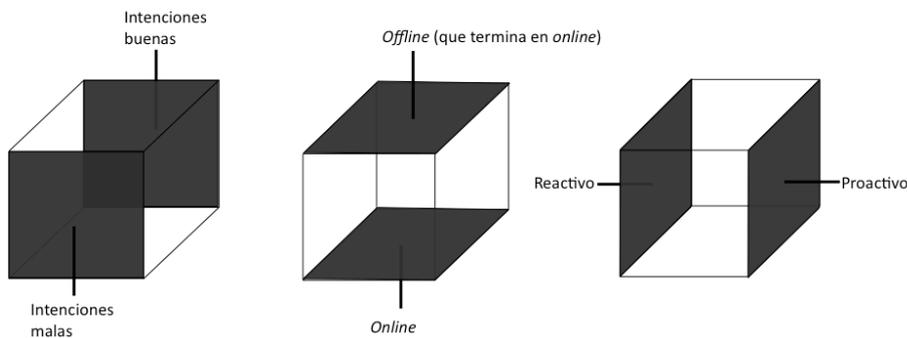


Figura 44. Dimensiones de las crisis *online*. Fuente: Lovett (2011).

Evidentemente, cuando estas situaciones siguen los criterios de divulgación y legitimidad comentados anteriormente, pueden poner en riesgo a la reputación corporativa, con lo cual definimos **las crisis de reputación *online* (es decir, con origen o repercusión en Internet) como aquellos eventos que ocurren en el ámbito de las interacciones y de la comunicación en Internet y que tienen la capacidad de ejercer daño significativo a la reputación de individuos u organizaciones.** Profundizando un poco, la crisis de reputación corporativa *online* es el resultado de la mala gestión de las expectativas de los *stakeholders* (como un todo, o grupos de interés específicos), dentro o fuera de Internet, cuya repercusión negativa es creada o amplificada dentro de Internet, con la posibilidad de retroalimentación entre los dos ámbitos de comunicación, cuyo resultado final es la amenaza concreta de afectar la percepción de sus principales *stakeholders*, de manera desfavorable a los intereses corporativos.

Aunque las crisis de reputación en Internet puedan tener origen en el mundo físico, repercutiendo en los acontecimientos y creando versiones en Internet sobre este hecho, existen crisis con origen en el propio entorno digital, que son aquellas resultantes, sobre todo, del uso de estrategias de comunicación digital por personas o grupos interesados en

desestabilizar la reputación de la empresa, como es el caso de los rumores y campañas orquestadas. Otro tipo de crisis con origen en Internet son aquellas causadas en consecuencia de riesgos de carácter técnico y/o malas gestiones de las interacciones con el usuario de Internet, es decir, crisis originadas de las relaciones de producción (como sabotaje, acciones de hackeo, etc.).

Específicamente en relación al activismo, aunque las expresiones del activismo digital sean distintas, es posible observar el denominador común de la búsqueda del efecto viral para impactar al máximo en las personas y también la posibilidad de afectar directamente a una empresa en sus flujos de comunicación, es decir, deconstruir el mensaje corporativo y reorientar el significado del discurso hegemónico, lanzando una nueva mirada –bastante crítica, obviamente- sobre temas sensibles para las empresas. Todas estas acciones pueden restringirse al entorno digital o repercutir en los medios tradicionales. El activismo *online* también puede actuar en sentido inverso, es decir, repercutiendo en Internet los acontecimientos *offline*. La conjugación de estas variables daría como resultado la siguiente tipología (Figura 45):

1. **Crisis con origen en las relaciones de los medios sociales y repercusión centrada en los medios sociales:** son crisis generadas, por ejemplo, por malas prácticas de los moderadores de las redes sociales de las empresas, como el caso de Nestlé/KitKat , y el ataque de Greenpeace; o por una mala gestión de incidencias con clientes *online*. En este caso, los medios sociales son el epicentro de la crisis y la atención de la empresa debe estar toda enfocada en ellos, pero sin perder de vista la posible expansión más allá de Internet.
2. **Crisis con origen en las relaciones de los medios sociales y con repercusión amplificada en los medios de comunicación de masas:** es cuando las informaciones e interacciones en Internet originan algún acontecimiento relevante, que los medios de comunicación de masas se encargan de repercutirlo ampliamente. Además del efecto de ampliar la repercusión, los medios de comunicación de masas suelen legitimizar un tema promovido por los medios sociales. Ejemplos: las filtraciones de los documentos secretos del gobierno norteamericano en Wikileaks.
3. **Crisis con origen fuera del ámbito de las relaciones de los medios sociales y repercusión en los medios sociales:** son acontecimientos ajenos al ámbito de la comunicación en las redes sociales que generan eco en Internet. En este

caso, el riesgo está en que las informaciones diseminadas en las redes sociales se conviertan en otra fuente de crisis, como acabó ocurriendo con la cuenta falsa de Twitter de BP.

4. **Crisis *online* potenciales:** cuando los medios sociales no divulgan un suceso ocurrido fuera del ámbito de Internet (un accidente en una fábrica, por ejemplo), o eso ocurre de manera muy marginal. En este caso, la organización debe visitar sus procedimientos habituales de monitorización para incluir nuevos grupos de interés, nuevas geografías, palabras-clave, etc., para evitar que ocurra la situación descrita en el ítem 3.



Figura 45. Tipología de crisis según su origen y repercusión. Elaboración propia.

Las líneas de esta tipología pueden eventualmente ser tenues, y además las acciones *off/online* se retroalimentan en una dinámica imprevisible, pero el punto principal está en intentar comprender las características y origen de la crisis para poder identificar cuáles serían los verdaderos agentes de influencia, aquellos actores (institucionales o individuales) que aumentan el ruido a partir de un estímulo inicial y/o aportan credibilidad a la información diseminada a fin de definir un plan de respuesta a la crisis.

Es importante señalar que el efecto viral buscado por los movimientos sociales, como uno de los actores que tienen el poder de crear una crisis de reputación para las empresas, no se alcanza fácilmente, pero su objetivo es el de contrarrestar el poder de las empresas en difundir sus mensajes a través de su aparato de comunicación corporativo, o a través de su

influencia en los formadores de opinión (la prensa), y es evidente que la difusión en red de mensajes de resistencia puede representar una amenaza clara para la e-reputación de las empresas. Una vez más, Castells (2007, p. 243) nos enseña que si la credibilidad, la confianza y el carácter son temas críticos a la hora de una decisión política, es la destrucción de la credibilidad y del carácter lo que se transforma en armas políticamente más potentes. Además “una característica central de la sociedad red es que tanto las dinámicas de dominación como las de resistencia están basadas en la formación de redes y en la estrategia de ataque y defensa mediante redes” (Castells, 2009, p. 81).



## CAPÍTULO 9: EL MODELO TEÓRICO DE REFERENCIA

El objeto material de estudio de la presente investigación se trata de un listado de mensajes cortos que circularon por Twitter durante un determinado tiempo en relación a la campaña publicitaria de la salida a bolsa de Bankia. El interés de analizar estos mensajes surge de plantearse, como problema, la gestión comunicativa de crisis de reputación empresarial originadas por las nuevas prácticas comunicativas de las redes sociales. El marco teórico, presentado hasta el momento, procura explicar cómo se crea la reputación corporativa y cómo esta puede deteriorarse en función de los discursos que circulan por las redes de interacción social, incluyendo Internet, sobre todo en un contexto de creciente cuestionamiento de las prácticas empresariales.

Bankia recurre a la comunicación para que, a través de la campaña publicitaria, se pueda motivar las aspiraciones de los públicos por comprar las acciones de la empresa. Para activar estas aspiraciones o apetencias que los públicos pueden tener con relación al tema, la campaña publicitaria debería crear algunos cambios cognitivos, actitudinales y comportamentales en los interlocutores, y, en nuestro entendimiento, estos serían básicamente de tres tipos:

- a. Transmitir la idea de solvencia y de la posibilidad de crecimiento de la organización para que justificase una promesa de rentabilidad futura;
- b. Persuadir acerca de la legitimidad de la institución, como un nuevo actor en el ambiente degradado de la banca española;
- c. Como consecuencia de los dos objetivos anteriores: Obtener suscriptores en la cantidad y en la calidad necesarias (es decir, de manera que maximice el precio de salida objetivado).

El origen del fenómeno ocurre, por lo tanto, en el contexto social de la oferta pública de acciones, a partir del cual se recurre a la comunicación para incentivar aspiraciones de naturaleza económica (rentabilidad, codicia, etc.), y en este caso la comunicación está

mediando entre lo que es la iniciativa de poner a la venta las acciones y la aspiración de comprarlas. Estas aspiraciones se encuentran ubicadas en el dominio de las relaciones entre el sujeto y el entorno, y todo este fenómeno se denomina *mediación social de la comunicación*.

Según Piñuel (1997, p. 86)

el intercambio informativo, es decir, la comunicación si se produce en entornos sociales, o sea, ajustándose a normas de procedimiento institucionalmente legitimadas, proporciona un sentido social a la mediación: los agentes sociales —sean grupos u organizaciones—, que procuran información sobre el acontecer, es decir, sobre los acontecimientos del entorno, se terminan institucionalizando para la producción social de mediaciones: esta es la misión de los medios de comunicación social y profesionales. Los medios de comunicación social (MCS), por una parte, y los departamentos de Comunicación encargados de conectar a empresas y organizaciones con sus públicos, por otra, se convierten respectivamente en instituciones y “especialidades” expertas, no solamente en proveer información acerca del acontecer social y material, sino sobre todo en transmitir significados sociales reproductivos.

Piñuel cita Berger y Luckmann (1983), cuando observa que toda transmisión de significados institucionales entraña procedimientos de control y legitimación de las instituciones que los proveen, y creemos que este es un punto crucial de la presente investigación. Si entendemos la campaña de publicidad de Bankia como un relato, de la manera definida como “la interpretación de lo que sucede en el entorno, una interpretación del propio entorno que emerge en medio a muchas otras interpretaciones de la sociedad” (Martín-Serrano, 1986), observamos que la campaña busca reproducir el sistema social vigente, pero en aquel momento histórico este sistema social, o más precisamente, los bancos como actores sociales, estaban con su credibilidad como instituciones en jaque debido a la crisis financiera mundial que justamente tenía su origen en la banca.

La visión de mundo espejada por el relato publicitario intenta añadir un nuevo elemento transformacional a este relato habitualmente utilizado en campañas publicitarias de instituciones financieras, sobre todo en situaciones de ofertas públicas de acciones (el relato de la posibilidad de obtener rentabilidades futuras al invertir en una empresa solvente y con perspectiva de crecimiento). Eso se da a través de la introducción de un nuevo personaje, el “banquero de Bankia”, el banquero con la “k”, el banquero de una nueva banca, como

explicitado en el refrán de la compañía y analizado en detalles en el Capítulo 4. La búsqueda del consenso alrededor de este significado es el objetivo último, ideológico, de la campaña.

Sin embargo, este discurso es objeto de confrontación en los medios sociales, sobre todo en el medio Twitter. Los medios y redes sociales aumentan la fluidez y el número de interpretaciones acerca de los discursos en general, pero sobre todo los discursos institucionales, y esta confrontación y contraste es distribuido y compartido de uno para muchos y la consecuencia es la construcción de un estado de opinión que crea riesgos para la reputación de la empresa, dentro del concepto de una paracrisis, presentado en el capítulo anterior.

Este clima de interpretación pone en tela de juicio: el producto (la oportunidad de invertir en acciones de Bankia), la retórica utilizada (la figura del banquero), la imagen de la empresa (recién saneada con dinero público), y la propia legitimidad de la operación (¿por qué invertir en una empresa que tenía este histórico y cuyo futuro todavía era incierto?). En este sentido, el uso de los medios sociales permite el cuestionamiento de los discursos hegemónicos impulsados desde las organizaciones y de la propia sostenibilidad de la práctica comunicativa.

Las personas, a través de los medios sociales, pueden crear un contradiscurso y un nuevo *frame* de referencia para una campaña publicitaria en sentido contrario al de las intenciones del emisor/patrocinador del mensaje original. Los *frames* son *schematas* que permiten a los individuos encontrar, percibir, identificar, y rotular ocurrencias en el ámbito de sus vidas y del mundo de una manera general (Goffman, 1974, p. 21). Eventualmente, la creación de estos *frames* puede interferir en la interpretación no solo de los públicos-objetivos de una campaña de comunicación, como de los demás *stakeholders* de la organización, pues según Entman (1993), “el *Framing* esencialmente significa selección y preeminencia (o prominencia, o notabilidad). Hacer un *frame* es seleccionar algunos aspectos de la realidad percibida y hacerlos más relevantes o notorios en un texto de comunicación, de tal modo que promuevan un particular problema, definición, interpretación, una evaluación moral y/o recomiende un tratamiento especial para el elemento descrito”.

Tradicionalmente, el *framing* (o encuadre) es empleado por los periodistas y otros comunicadores que lo usan para presentar la información de una manera que pueda resonar con esquemas cognitivos pre-existentes en la audiencia (Shoemaker y Reese, 1996) en este

sentido, los *frames* son herramientas que ayudan a representar temas relativamente complejos y los hacen accesibles. Gamson and Modigliani (1987) definen un *frame* creado por los medios como una idea organizadora central o *storyline* que da sentido al desarrollo de los acontecimientos. Un anuncio, como el de Bankia, construido usando la técnica del *storyline*, buscó justamente organizar toda la convulsión ocurrida en el sector de la banca, la fusión de las cajas, y presentar una representación de la realidad donde sería posible —y deseable— la inversión en la nueva empresa a través de la oferta pública de acciones.

Sin embargo, los encuadres no son creados solamente por la prensa o por la representación social de la realidad ofrecida por la publicidad, los *frames* también son creados a nivel del individuo. Entman (1993, p. 53) define los *frames* individuales como grupos de ideas almacenados en la mente que guían el procesamiento de la información por parte del individuo. Estos encuadres pueden tener características globales, de largo plazo, o más inmediatos, relacionados a temas específicos. Los encuadres del último tipo (de corto plazo) tienen un impacto significativo a la hora de hacer al individuo percibir, organizar e interpretar las informaciones que recibe y en hacer inferencias a partir de estas informaciones (Kinder, 1983, citado por Scheufele, 1999).

El proceso del *framing* también es usado por los movimientos sociales para describir el fenómeno de agencia y resistencia en el nivel de la construcción de la realidad, y, como observado en el Capítulo 7, los movimientos sociales están compuestos de actores activamente involucrados en la producción de significados para un gran variedad de audiencias: sus constituyentes, sus antagonistas y observadores (Snow y Benford, 1988). Gamson (1996) describe *framing* como un proceso del discurso en el cual actores estratégicos utilizan recursos simbólicos para participar en *sensemaking* colectivo sobre temas relevantes dentro del área de políticas públicas. Eso puede ocurrir a través de un proceso de convergencia entre el *framing* individual y el *framing* que quiere crear los movimientos sociales, en un proceso llamado de “vínculo de encuadre” (Snow, Rochford, Worden y Benford, 1986).

El uso de la comunicación digital, a través de elementos como los blogs y las cuentas de Twitter, es uno de los elementos que permiten crear *frames* acerca de la realidad, siendo posible identificar categorías como tiempo, tono, espacio y tópicos utilizados en campañas políticas (Bichard, 2006). Parmelee et al. (2011) consideran que tuits estratégicamente

encuadrados pueden influir en las decisiones de voto en unas elecciones, pues en los 140 caracteres de un tuit es posible usar palabras o frases que activan emociones positivas o negativas en los seguidores de una cuenta en función del simbolismo u otros factores, y para se descubrir estos *frames* normalmente se recurre a las técnicas de análisis de contenido para estudiar.

Si se pretende considerar cuáles pueden ser las variables relevantes para descubrir el *framing* en el discurso de los usuarios de Twitter en respuesta a la campaña publicitaria de Bankia, convendría recurrir a un modelo teórico que toma en cuenta las afectaciones dialécticas que entre sí mantienen las diferentes dimensiones sociales y cognitivas que preceden, acompañan y siguen a cualquier interacción comunicativa, como objeto de estudio. Este modelo (Piñuel, Gaitán y Lozano, 2013) es conocido por las siglas MDCS (Mediación Dialéctica de la Comunicación Social), el cual formula un sistema conceptual especializado en la descripción, explicación y predicción de los cambios históricos que experimentan o pueden experimentar los sistemas de comunicación propios de nuestras sociedades<sup>4</sup>.

Entre sus principales postulados o hipótesis de base, se encuentra la idea de que dichos cambios pueden conocerse si se establece primero una clara diferenciación entre los componentes y relaciones de las dimensiones específicas de los sistemas de comunicación [SC] y los componentes y relaciones que son específicos de las dimensiones de otros sistemas. Una vez efectuada esa diferenciación, el modelo postula que los cambios históricos de los sistemas de comunicación [SC] pueden explicarse examinando sus relaciones de apertura con las dimensiones de otros dos sistemas generales: el sistema social de producción [SS] y el sistema ecológico-adaptativo [SE] de las condiciones personales de los sujetos, y cuyo específico inventario de componentes genéricos y de relaciones internas (estructurales y funcionales) es igualmente proporcionado por dicho modelo.

---

<sup>4</sup> La primera formulación se puede ver en Martín Serrano, M. (1978) "Perspectivas que ofrecen los nuevos modelos de investigación para las ciencias sociales". Madrid, REIS, nº3; las siguientes fueron Martín Serrano, M. Piñuel Raigada, J.L. Gracia Sanz. J. y Arias Fernández, M.A. (1982) *Epistemología de la Comunicación y análisis de la referencia*. Madrid, Visor; a éstas siguieron posteriormente diferentes revisiones, tanto de Martín Serrano como de Piñuel Raigada y de Gaitán Moya, entre las cuales cabe reseñar Martín Serrano, M. (1986) *La Producción Social de comunicación*. Madrid, Alianza Editorial; Piñuel Raigada, J.L. (1989) *La expresión. Una introducción a la filosofía de la comunicación*. Madrid, Visor; Piñuel Raigada J.L. y Gaitán Moya, J.A. (1995) *Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la Comunicación social*. Madrid, Síntesis; y Piñuel Raigada, J.L. (1997) *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid, Síntesis; Piñuel Raigada, J.L. y Lozano Ascencio, C. (2006) *Ensayo general sobre la comunicación*. Barcelona, Paidós; y Piñuel, J.L., Gaitán, J.A y Lozano, C. (2013) *Confiar en la prensa o no. Un método para el estudio de la construcción mediática de la realidad*. Salamanca, Ed. Comunicación social.

El modelo de la MDCS describe tres sistemas diferentes (ecológico, social y de comunicación), siendo su cometido epistemológico explicar la forma en que dichos sistemas se afectan entre sí, pudiendo ofrecer una explicación racional del cambio histórico que cada uno de ellos experimenta en virtud de esa recíproca interacción y del orden lógico en que se subordinan mutua y alternativamente (Figura 46).

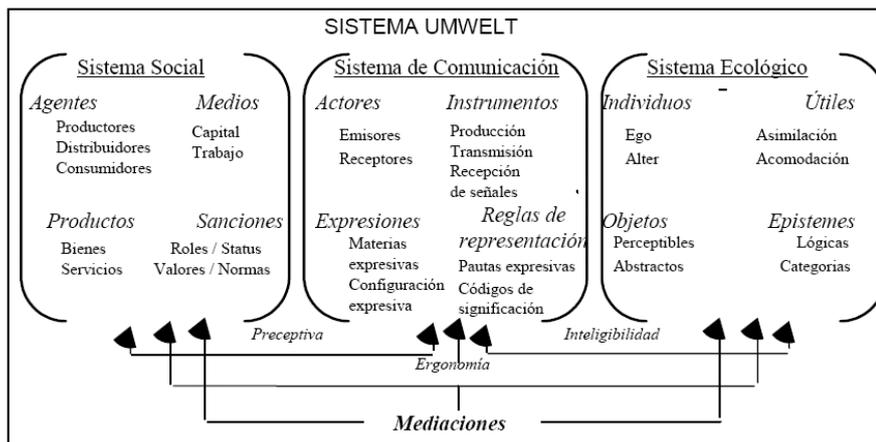


Figura 46. Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación. Fuente: Piñuel (1997).

Los cambios históricos del Sistema de Comunicación no responden solo a constricciones internas, sino que son también una consecuencia de su interacción con el Sistema Social [SS] y con el Sistema Ecológico [SE]. A su vez, los cambios históricos en el Sistema Ecológico y/o en el Sistema Social, pueden ser una consecuencia de su interacción con el Sistema de Comunicación. Esto significa que los cambios del sistema de comunicación, abierto a los otros dos sistemas, se encuentran condicionados por las relaciones inter-sistémicas que se establecen históricamente entre el sistema de comunicación, el sistema social y el sistema ecológico. Estas relaciones de afectación recíproca no son aleatorias, y por tanto, el funcionamiento del sistema de comunicación puede verse sometido a condicionantes procedentes del sistema social [SS] o del sistema ecológico [SE], y a su vez, puede someter o subordinar a los sistemas restantes.

Dado que dichos sistemas [SS] y [SE] son también sistemas abiertos entre sí, y que por consiguiente, alguno de los dos puede igualmente estar subordinado al otro, el modelo prevé que las relaciones entre dichos sistemas se encuentran dinámicamente jerarquizadas, pudiéndose formalizar ciclos dialécticos o de transformación, en los que el cambio desde un

estado inicial de un sistema, a un estado provisionalmente finalizado, se encuentra mediado por los sistemas restantes. Así, considerando [SC](1) un estado inicial del sistema de comunicación, [SE](1) un estado inicial del sistema ecológico, y [SS](1) un estado inicial del sistema social, el cambio de cada sistema hacia un nuevo estado —[SC](2), [SE](2) y [SS](2) respectivamente— puede representarse formalmente mediante las siguientes relaciones triádicas:

$$\text{a) [SC](1) : [SS] } \rightarrow \text{ [SE] } \rightarrow \text{ [SC](2)}$$

$$\text{b) [SC](1) : [SE] } \rightarrow \text{ [SS] } \rightarrow \text{ [SC](2)}$$

$$\text{c) [SE](1) : [SC] } \rightarrow \text{ [SS] } \rightarrow \text{ [SE](2)}$$

$$\text{d) [SE](1) : [SS] } \rightarrow \text{ [SC] } \rightarrow \text{ [SE](2)}$$

$$\text{e) [SS](1) : [SE] } \rightarrow \text{ [SC] } \rightarrow \text{ [SS](2)}$$

$$\text{f) [SS](1) : [SC] } \rightarrow \text{ [SE] } \rightarrow \text{ [SS](2)}$$

El caso específico de Bankia es un ejemplo típico de inversión en Publicidad. Estas inversiones económicas son iniciativa de un agente productor —agente del sistema social, [SS](1), en estado inicial— que normalmente decide invertir en el sistema de comunicación con el objetivo de poder ocupar un puesto entre los emisores del sistema de comunicación y difundir ciertos mensajes o expresiones publicitarias [SS]  $\rightarrow$  [SC]. Su intervención en el sistema de comunicación promueve a su vez, si la campaña resulta eficaz, cambios en el conocimiento, en las actitudes y metas de los sujetos de un sistema ecológico, sujetos que ahora construyen un determinado concepto acerca de un objeto (el producto, la marca) y albergan el deseo de consumir: ([SS](1)  $\rightarrow$  [SC]  $\rightarrow$  [SE]  $\rightarrow$  [SS](2)). Para ello, estos sujetos acuden al mercado y compran, en calidad de consumidores y usuarios —agentes sociales— esos objetos referidos por la publicidad (en el caso, las acciones de la empresa) que son al mismo tiempo productos o mercancías, razón por la cual la empresa incrementa sus ventas y aumenta su volumen de negocio.

El cambio del sistema social, desde su estructura inicial a la estructura del estado 2, se ha producido, como ilustra este ejemplo, por la mediación de otros sistemas. Obsérvese que en la cadena ([SS](1)  $\rightarrow$  [SC]  $\rightarrow$  [SE]  $\rightarrow$  [SS](2)) el sistema de comunicación subordina al sistema ecológico para producir un cambio en el sistema social. La mediación comunicacional

del cambio histórico del sistema social se efectúa por tanto subordinando el sistema ecológico al sistema de comunicación. Por supuesto, los ciclos pueden ser mucho más complejos y el observador o analista puede considerar intervalos históricos más amplios y analizar un mayor número de procesos.

El cometido epistemológico más general del modelo de la MDCS consistiría entonces en explicar los cambios históricos de nuestros sistemas sociales, comunicacionales y ecológicos, desde una perspectiva dialéctica, es decir, asumiendo que las estructuras de dichos sistemas no son una constante, sino que están sometidas a su propia contradicción en el curso de la historia.

La campaña publicitaria de Bankia estaba planteada para crear cambios dentro de la evolución de los estados según las siguientes mediaciones —[SS](1) → [SC] → [SE] → [SS](2)—, y era de esperarse que, con mayor o menor éxito, tras esta campaña, se diera una modificación en el sistema social que generaría los resultados deseados por la empresa en términos de adquisición de sus acciones y refuerzo de su caja.

Es importante observar que en este modelo hay también aspectos o dimensiones

que condicionan, en primer lugar, el juego de los *Actores* de la comunicación: o son emisores o son receptores; estos aspectos proceden de cuál sea la naturaleza de la transmisión de mensajes, pero otros aspectos proceden de cuál sea la naturaleza del capital cognitivo que tienen disponible como *Sujetos* de interacción humana, o de cuál sea el rol social en virtud del cual actúan como *Agentes* cuando se comunican. (Piñuel y Lozano, 2006, pp. 309-310, cursiva de los autores).

Uno de estos aspectos es el capital cognitivo, que forma parte del Sistema Ecológico, y que se relaciona a las actitudes, conocimiento y anticipaciones que hace el sujeto frente a lo que ocurre, a lo que se dice o a lo que se hace. El Sistema Ecológico afecta a la perspectiva individual de los sujetos y en el cual se desarrollan las representaciones del mundo, como producto de la actividad cognitiva, y como una respuesta a modelos socialmente construidos (Piñuel, 1997, p. 79).

En este sentido, queremos destacar que el planteamiento de la campaña de Bankia deseaba activar el capital cognitivo de los públicos a partir de la confianza en la institución y de la codicia de los individuos para que se sintiesen atraídos para invertir en sus acciones. En

resumen, usando el modelo MDCS, podemos decir que Bankia parte de la necesidad de aumentar su capital y recurre a la oferta pública de acciones (SS), y a un discurso (SC) para hacerse inteligible y atractivo a las personas con el estímulo de sus apetencias frente al tema (SE), con el objetivo de llegar a un estado (SS)<sup>2</sup> más favorable para su supervivencia como institución financiera.

Para eso la retórica de la empresa propuso a la sociedad española la oportunidad de “hacerse banquero” (aunque con todas las posibles virtudes de un nuevo tipo de banquero, más amable quizás, el banquero de la “k”). Desde el punto de vista semiótico, por detrás de esta transgresión ortográfica, formal, había también una intención semántica, ideológica, que objetivaba hacer más amena y legitimar la figura del banquero en la sociedad, como analizamos en detalles al final del Capítulo 4.

Sin embargo, los usuarios de las redes sociales se rebelaron frente a este estímulo retórico, por cuenta de las interpretaciones de los individuos en función de sus experiencias (en el Sistema Ecológico, por lo tanto) y crearon una respuesta desde el Sistema de Comunicación (de los usuarios, ahora convertidos en emisores) con sus tuits que puso en entredicho la campaña publicitaria. Es decir, el estímulo a las apetencias del ciudadano ordinario tenía el objetivo de crear una determinada respuesta favorable, pero lo que ocurrió fue una reacción de rechazo.

Si Bankia buscaba la estabilidad como resultado de las mediaciones sociales, lo que encontró, en este momento, fue un contradiscurso originado en Twitter e incertidumbre. Eso caracteriza una situación de amenaza inesperada en los dominios de Internet y de la retórica que, como visto en el Capítulo 8, puede llevar a una crisis de reputación *online*.

En este sentido, a la luz del modelo teórico de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social, lo que observamos es que en lugar de crear solamente un cambio en el sistema social [SS](2) según el planteamiento original, fue creado, a partir del capital cognitivo de los usuarios de Twitter y la desconfianza y el malestar generados por el mensaje publicitario, un nuevo arco de mediaciones, con nuevos discursos [SCb, SCc,...] que generaron otro tipo de cambio en el sistema ecológico [SEb, SCc,...] y, consecuentemente, otro tipo de efecto en el sistema social [SS](3, 4,...), pero con la evidente amenaza a la reputación de la organización (Tabla 17). En otras palabras: si no hubiera más SC y SE que del discurso de la campaña publicitaria, lógicamente no habría existido el contradiscurso resultante de los *frames* creados por los usuarios de Twitter.

Tabla 17. Comparativa entre el discurso original de Bankia y el antidiscurso creado en Twitter según la MDCS. Elaboración propia.

Emisor	Canal	<i>Framing</i>	Mediaciones	Consecuencia deseada desde el punto de vista de la comunicación	Riesgo reputacional
Bankia	Medios publicitarios	Banquero/Bankero como elemento retórico de cercanía y codicia legítima	([SS](1) → [SCa] → [SEa] → [SS](2))	Prestigio/Credibilidad	Bajo
Usuarios de los medios sociales	Medios sociales	Banquero/Bankero como elemento retórico de desprecio y engaño	([SS](1) → [SCb] → [SEb] → [SS](3))	Desprestigio/Falsedad	Alto

En la próxima parte, desarrollaremos la metodología que nos permitirá comprender qué ha pasado para que los medios y redes sociales se comportasen como un elemento de riesgo en el horizonte reputacional de la nueva empresa en un momento de alta visibilidad para la marca.

## 9.1. PLANTEAMIENTO DE LAS PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

La pregunta general que esta investigación desea responder es **por qué la campaña publicitaria de salida a bolsa de Bankia, que utilizó recursos retóricos que podríamos definir como ejemplares o “clásicos” fue objeto de rechazo en los medios sociales y cuáles fueron los elementos centrales del contradiscurso emitido por los usuarios de Twitter.**

Esta pregunta representa una síntesis de los capítulos anteriores donde presentamos el nuevo ambiente de la comunicación corporativa con la aparición de la web social. Buscamos comprender de qué manera las empresas están expuestas a riesgos y crisis de reputación por el uso de los medios sociales, por los movimientos sociales o usuarios de un modo general, para cuestionar o contrastar el discurso corporativo, en un contexto de resistencia.

La búsqueda de respuesta para estas cuestiones nos permitirá comprender los elementos centrales del rechazo con el objetivo final de inferir/anticipar, para situaciones que

guardan semejanza con el estudio de caso en cuestión, a qué tipo de riesgos reputacionales las organizaciones están expuestas y cuáles deben ser los cambios que las organizaciones, sobre todo en lo que se refiere a la actividad de marketing, deben realizar para evitar tales situaciones.

Una segunda pregunta relevante es **de qué manera se estructuró el discurso de los usuarios de Twitter para crear un *frame* para la comprensión de la campaña.**

Al abordar estos aspectos, esta investigación busca lanzar luces en la comunicación corporativa y sus prácticas habituales de construcción de imagen y reputación y verificar cuándo estas prácticas pueden ser, en sí mismas, un riesgo para la organización, desde un punto de vista de la mediación dialéctica de la comunicación, sobre todo considerando el nuevo poder de los medios sociales en (re)construir significados a partir de los mensajes vertidos a través de los medios de comunicación de masas.

Con el fin de abordar la cuestión general esta disertación especifica las siguientes hipótesis:

- H1.- El momento de emisión de los tuits es relevante como contexto para definir el sentido de sus contenidos.
- H2.- Los tópicos principales, los más frecuentados de los tuits, son la Campaña de Bankia y la Anti-campaña.
- H3.- La categoría predominante de los tuits respecto a la Campaña original son la Opiniones y las Quejas.
- H4.- La categoría predominante de los tuits respecto a la Anti-campaña es Compartir Informaciones.
- H5.- El tono de los tuits más prodigado es el tono agresivo e insultante tanto para la Campaña como para la Anti-campaña.
- H6.- Las etiquetas resultan ser indicadores de la aceptación vs. el rechazo de los eslóganes de marca.
- H7.- Los enlaces preferidos son indicadores de la actitud predominante
- H8.- La representación social previa de la banca y los banqueros y de sus prácticas contribuye al rechazo de la Campaña.
- H9.- La estructura del discurso de los tuits define el sentido de la comunicación.

Los objetivos de investigación, por lo tanto, son:

1. Demostrar cómo una campaña de comunicación de masas puede ser percibida por usuarios de Twitter de manera contradictoria a los intereses del anunciante.
2. Analizar cuáles fueron las características del discurso inicial originado por la empresa en su campaña de publicidad.
3. Analizar cómo este discurso fue “deconstruido” por los usuarios de Twitter (ejes del nuevo discurso antagónico).
4. Identificar las causas de la existencia de este fallo de comunicación.
5. Identificar las prácticas alternativas para evitar este tipo de riesgo para la reputación corporativa en campañas publicitarias institucionales de las grandes empresas.

## **SEGUNDA PARTE:**

# **METODOLOGÍA**



## CAPÍTULO 10: UNIVERSO Y MUESTRA

En el caso de la presente investigación, el universo comprende un conjunto de tuits emitidos en el periodo de 1 a 31 de julio de 2011, en un total de 13501 tuits emitidos. Los tuits fueron obtenidos a través del rastreo realizado por la herramienta de monitorización y extracción de menciones en Internet denominada SMMART-Social Media Marketing Analysis and Reporting Tool, de propiedad de la empresa Cierzo Development, ubicada en Zaragoza, España (Aragon Investiga, 2011). El SMMART fue una herramienta que permitió la búsqueda de palabras-clave en función de parámetros definidos, en el caso, se buscó las menciones que contenían referencia a la palabra-clave “Bankia” a lo largo del periodo de 1 a 31 de julio. El SMMART tenía una base de datos de perfiles de Twitter (de ámbito español), a los que se hacía un rastreo diario para obtener los mensajes que habían emitido, en un nivel cercano al 100% según sus responsables. La herramienta estaba continuamente añadiendo nuevos usuarios que se iban descubriendo, y tenía en sus bases de datos más de 3 millones de perfiles que se rastreaban a diario.

Los tuits fueron facilitados al investigador en un archivo Excel, presentando su URL (la ruta que se encuentra en la caja de texto ubicada en la barra de navegación del navegador, sirve para ubicar de manera precisa en un servidor, cualquier recurso: una imagen, un vídeo o una página web), el texto completo del tuit incluyendo enlaces para otros contenidos, el nombre de usuario de Twitter y la fecha de emisión.

Las menciones sobre Bankia obtenidas se referían a distintos temas de interés sobre la empresa en este período, tales como su salida a bolsa, algunas polémicas sobre los sueldos de sus directivos, cotizaciones de las acciones, evaluaciones de agencias de riesgo (ej.: Moody’s), aval al entonces presidente de la Comunidad Valenciana, Francisco Camps, entre otros temas, pero también los tuits reflejaban la conversación generada específicamente por la ocasión del lanzamiento de la campaña de publicidad de salida de Bankia a bolsa y la anti-campaña realizada como respuesta a ella, el objeto de interés de la presente investigación.

Para lograr encontrar los tuits relacionados directamente a las conversaciones acerca de la campaña publicitaria, se organizó un procedimiento, descrito a continuación, compuesto

de tres etapas: a) Minería de datos; b) Selección de palabras-clave; y c) Agrupación de las palabras-clave en conceptos-clave.

a) Minería de datos:

Todos los tuits recogidos (13501) fueron sometidos al análisis de una herramienta de minería de datos disponible en Internet denominada *Textometrica Service Package* (Lindgren y Palm, 2011), disponible en <http://textometrica.humlab.umu.se>). Textometrica es una herramienta que posibilita la comparación entre la frecuencia de una lista de palabras y conceptos y la producción de tablas de frecuencia y gráficos ilustrativos de eventuales relaciones entre los términos. La herramienta fue creada por profesores de la Universidad de Umeå (Suecia) y mantuvimos contacto directo con uno de sus creadores, el profesor Simon Lindgren que nos orientó sobre su utilización.

El objetivo de usar esta herramienta fue el de identificar, del total de menciones relativas a Bankia, aquellas directamente relacionadas a la campaña de comunicación creada por la agencia de publicidad de Bankia y emitida en los principales medios de comunicación de España a partir del 1.7.2011, así como las menciones realizadas en función de la anti-campaña realizada por la agencia Implicate.org.

Para llegar a estos tuits, en la herramienta Textometrica fueron utilizados los siguientes parámetros para la minería de datos: Se suprimieron los términos sin valor semántico relevante tales como a, mi, si, un, del, el, la, de, en, les, que, no, si, con, se, por, los, unos, por, con, una, y, al, es, me, lo, para, los, ser, su, sus, como, que, te, yo, ya, o, no, nos, hay, @, hay, son, o, u, ni, qué, he, hasta, este, test, muy, este, muy, las, rt, via, ha, sufre, más, hoy, pero, han, sobre, está, mas, sin, bien, da, eso, nada, menos, parece, pasar, comprar, vía, euros, día, €, d, Madrid, va, tu, esta, le, ahora, dinero, tiene, ver, millones, m, todos, todo, semana, mismo, mal, primer, nueva, entre, porque, tras, cuando, dijo, mucho, motivos, tras, quotbankia, mejor, web, economía, gran, tengo, pues, va, millones, mejor, mañana, cobrará, dos, supera, avala, sale, pedir, hacer, usará, van, cierra, antes, tienen, voy, hace, invertir, cada, otro, pagar, desde, mientras, creo, poco, solo, tener, os, puede, así, cobrar, era, buena, quiero, os, cont, dice, era, así, mes, medio, cobrará, dos, van.

También se excluyeron de la minería de datos términos empezando por “http”, “via”, “vía”, “@” y “youtube”, “Facebook”, “elpais”, que son muy utilizados en los tuits para hacer referencia a contenidos en Internet pero que no aportan valor semántico para el análisis de

contenido propiamente dicho. Finalmente fueron excluidas las palabras con menos de tres caracteres y con más de 25.

Siguiendo este criterio básico, la salida automática de la herramienta Textometrica proporcionó 91 términos con frecuencia mínima de 100 citas (Tabla 18):

Tabla 18. Términos relacionados a Bankia en el período de 1 a 31 de julio de 2011 con frecuencia  $\geq 100$

<b>Término</b>	<b>Frecuencia</b>
Bankia	12582
Bolsa	1555
Rato	788
Banca	758
Banquero	693
Camps	683
acciones	631
Cuenta	590
Salida	575
Cívica	552
quieroserpersona	545
campana	533
Precio	528
Saldo	520
Banco	450
Fianza	428
supera	399

anuncio	389
madrid	329
clientes	323
Aval	307
Caja	299
Spot	277
contrapublicidad	267
mejorado	255
Avala	248
bancos	248
Sale	247
comisiones	234
Cajas	223
facebook	216
moodys	208
economía	205
presenta	201
Luis	198
Opv	197
Bce	196
ronaldo	195
rodrigo	194

quiero	187
banquero	184
cristiano	181
Pedir	179
préstamo	174
bancaja	171
acción	169
fichaje	165
Hacer	159
liquidez	157
cuentas	157
Debut	156
rebaja	155
españa	154
cierra	154
Usará	150
sueldo	149
bankeros	142
estrena	140
Salir	140
Esto	140
Gente	137

Ibex	137
Hazte	137
Antes	137
inversores	137
quiere	136
Voy	131
tienen	131
Hace	130
basura	130
invertir	129
Cada	127
Pagar	125
Valor	125
Otro	125
Tramo	124
Desde	123
Año	123
mientras	123
Creo	122
Poco	121
bankeroquot	120
caídas	118

Bono	117
Solo	116
Cam	116
Tener	114
Puede	113
santander	112
cobrar	110
buena	109
debuta	109
Caída	108
comisión	105
nuevo	105
Están	104
cerrar	104
Soy	104
quothazte	103
estreno	103
Vez	103

#### b) Selección de palabras-clave

Se obtuvo, como era de se esperar, una frecuencia muy alta del término Bankia. Este término sirvió de punto de partida para definir el criterio de selección de las palabras directamente asociadas a la campaña de publicidad y a la contracampaña, con el objetivo de realizar el análisis de contenido. Se definió un baremo de 1% de las menciones de la palabra

“Bankia” como el mínimo necesario para que un término entrase en la lista de palabras-clave que sería objeto de la selección para el análisis de contenido. Además, algunos términos fueron consolidados en función de la equivalencia de su significado. Sin embargo, se evitó seleccionar y hacer consolidaciones más allá de las más evidentes y relacionadas con elementos identificados en el repertorio de las campañas publicitarias. Por ejemplo, los términos como “opv” o “debut”, aunque estuviesen implicados con las actividades de salida a bolsa, no deberían formar parte de la selección final porque en muchos casos se referían solamente a toda la expectación y el movimiento del mercado financiero español previo a la salida a bolsa de Bankia, sin relación directa con la campaña de publicidad en particular<sup>5</sup>.

Como consecuencia de este criterio, las palabras más relacionadas a la campaña de comunicación de salida a bolsa y la anti-campaña (con la frecuencia ya normalizada en función de la equivalencia de significados), fueron las siguientes (Tabla 19):

Tabla 19. Lista de palabras agrupadas por significados semejantes.

<b>Palabra</b>	<b>Justificación de la relación con la campaña de comunicación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% en relación al término más frecuente (Bankia)</b>
Bankero Bankeroquot	Fue el término clave de la creatividad de la campaña	813	6,51
Quieroserpersona	Fue la etiqueta (hashtag) usada para identificar los mensajes contrarios a la campaña	543	4,35
Campaña	Término con que se hizo referencia	533	4,27

<sup>5</sup> Dos términos identificados por Textométrica (“quothazte” y “bankeroquot”) fueron sumados en la contabilidad final porque la partícula “quot” en realidad se refiere a la transcripción de la señal de comillas (“”) en un texto de Twitter por la herramienta original SMMART. De esta manera, al contabilizar “quothazte” en realidad Textométrica lo que hace es indicar que el término “hazte” fue mencionado por el usuario de Twitter, lo mismo ocurriendo con “bankero” en el caso de “bankeroquot”. Estos dos términos, por lo tanto, fueron sumados a sus respectivos términos equivalentes, “hazte” y “bankero”.

	tanto a la campaña emitida por Bankia como la anti-campaña realizada por la agencia Implicate.org		
Anuncio	Término con que se hizo referencia a la pieza de publicidad emitida	389	3,12
Spot	Término con que se hizo referencia a la pieza de publicidad emitida, en particular en la televisión	277	2,22
Contrapublicidad	Término utilizado para hacer referencia a la campaña de parodia contra la publicidad de Bankia	267	2,14
Mejorado	Este término tiene su frecuencia asociada a la palabra “spot”, en la locución “spot mejorado”.	255	2,04
Hazte Quothazte	Parte del eslogan de la campaña de salida a bolsa “Hazte Bankero”	240	1,92
Luis	Nombre de un personaje de la campaña publicitaria (y también de la contracampaña)	198	1,59
Banquero	Término que está asociado al concepto creativo de la campaña “Ser bankero”. En muchos casos los tuits que usaban este término se referían al término original de la campaña (“bankero”) y las connotaciones derivadas del mensaje publicitario, pero en otros casos, no, y se referían al profesional que trabaja en la banca.	184	1,47

Bankeros	Plural del término principal de la campaña oficial de Bankia	142	1,14
----------	--	-----	------

c) Agrupación de las palabras-clave en vocablos-clave:

Finalmente, para la realización del análisis de contenido, se optó por agrupar las palabras citadas con mayor frecuencia por la similitud de sus significados, y llegamos así a nueve vocablos-clave que construyen el repertorio retórico usado por los usuarios de Twitter para comentar la campaña publicitaria (Tabla 20):

Tabla 20. Lista final com vocablos principales agrupados.

<b>Vocablo-clave</b>	<b>Menciones</b>	<b>% de menciones respecto al término Bankia</b>	<b>Palabras-clave asociadas bajo mismo concepto</b>
Bankero	955	7,65	Bankero/Bankeros
Quieroserpersona	543	4,35	Quieroserpersona
Campaña	533	4,27	Campaña
Spot mejorado	532	4,27	Spot/mejorado
Anuncio	389	3,12	Anuncio
Contrapublicidad	267	2,14	Contrapublicidad
Hazte	240	1,92	Hazte
Luis	198	1,59	Luis
Banquero	184	1,47	Banquero

A partir de este criterio final, los 13.501 tuits originales fueron filtrados a través del aplicativo MS-Excel, llegándose a una muestra estructural con el total de 2.334 tuits en los

cuales se mencionaban las palabras constantes en la lista de los ocho conceptos-clave y que serían sometidos al análisis de contenido según el protocolo descrito a continuación.

Es una muestra, por lo tanto, significativa para el propósito de esta investigación pues nos permite identificar claramente los elementos centrales de las conversaciones emitidas en Twitter sobre la campaña, ya que está basada en los términos centrales asociados a dicha campaña, y no en otros temas relacionados a Bankia. Además, el dataset fue construido en el periodo entre 1-31 de julio, cubriendo el periodo de duración de la campaña, difundida a partir del 30-6-2011 (la salida a bolsa ocurrió el día 20.7.2011), con lo cual la muestra contempla precisamente el momento inmediato tras el lanzamiento de la campaña publicitaria y 10 días tras el final de la salida a bolsa. Considerando el patrón de difusión de crisis con origen en los medios sociales (Pang, Abul Hassan y Chong, 2014; Siah, Bansal y Pang, 2010), que se caracteriza por la rápida y concentrada expansión de informaciones en un corto espacio de tiempo, concluimos que después de la fecha de la salida a bolsa no habría necesidad de hacer un seguimiento de los tuits por un plazo mayor de 10 días (Figura 47) .

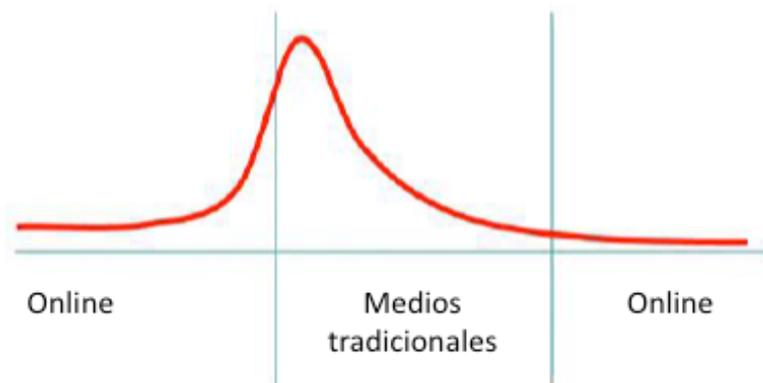


Figura 47. Ciclo de la crisis: integración entre los medios sociales y tradicionales. Pang et al. (2014).



## CAPÍTULO 11: TÉCNICA DE ANÁLISIS Y PROTOCOLO DE ANÁLISIS

Un análisis de contenido del tipo explicativo fue realizado en 2276 tuits para identificar los elementos centrales de los mensajes vertidos. El análisis de contenido es una técnica frecuentemente utilizada en las investigaciones en el campo de las ciencias sociales y ofrece un medio sistemático y cuantitativo de estudiar mensajes y desarrollar inferencias respecto a los mensajes y su contexto (Krippendorff, 1980, citado por Parmelle et al., 2011).

La técnica del análisis de contenido tiene objetivos claros según Piñuel (2002, p.4):

El análisis de contenido no debe perseguir otro objetivo que el de lograr la emergencia de aquel sentido latente que procede de las prácticas sociales y cognitivas que instrumentalmente recurren a la comunicación para facilitar la interacción que subyace a los actos comunicativos concretos y subtiende la superficie material del texto. Como señala Bardin (citado en Piñuel y Gaitán, 1995) el análisis de contenido se convierte en una empresa de desocultación o revelación de la expresión, donde ante todo interesa indagar sobre lo escondido, lo latente, lo no aparente, lo potencial, lo inédito (lo no dicho) de todo mensaje. Pero esta nueva perspectiva no solo amplía el campo de estudio del análisis de contenido hacia la dimensión no manifiesta del texto en cuanto a que, dada su complejidad, exige introducir nuevas variables en el análisis a fin de que el texto cobre el sentido requerido para el analista. Esto solo es posible si tal texto se abre —teóricamente hablando— a las condiciones contextuales del producto comunicativo, al proceso de comunicación en el que se inscribe, y por tanto a las circunstancias psicológicas, sociales, culturales e históricas de producción y de recepción de las expresiones comunicativas con que aparece.

De esta manera, la definición propuesta para esta actividad (ibid., p.2) es

conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes

sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior.

Según Piñuel (op. cit.), una metodología de análisis de datos debe seguir los siguientes pasos:

- 1) Selección de la comunicación que será estudiada: en el caso, los tuits acerca de la campaña de publicidad de Bankia (mensajes cortos utilizados en la plataforma de medios sociales Twitter)
- 2) Selección de las categorías que se utilizarán: las categorías principales fueron creadas siguiendo la categorización propuesta por Naaman, Boase y Lai (2010), descritas a continuación. Además, fueron incluidas categorías con el objetivo de permitir un análisis multidimensional del *Framing*: tópico principal del tuit, tono, etiquetas (*hashtags*) utilizadas y claves del sentido de la comunicación.
- 3) Selección de las unidades de análisis: la unidad de análisis fue el tuit individual y el mensaje comprendido en sus 140 caracteres. Sin embargo, cuando fue el caso de tuits que poseían enlaces, el análisis comprendía el conjunto tuit+contenido enlazado, desde que ellos estuviesen disponibles en Internet, es decir, no caducados.
- 4) Selección del sistema de recuento o de medida: basado en estadísticos sobre frecuencias de aparición y sus relaciones cruzadas.

Se utilizó como la principal referencia teórica para clasificar los tuits según el tipo de mensaje expresado la categorización propuesta por Naaman et al. (2010), pero es importante notar que los autores de la categorización original la hicieron para examinar una muestra aleatoria de tuits, con lo cual los tuits no estaban, a priori, relacionados a un tema en particular. En el caso de esta investigación, por definición, el dataset fue obtenido a partir de los tuits que mencionaban de alguna manera a Bankia, y, que además, probablemente se relacionaban directamente con la campaña de comunicación.

El resultado de esta situación para la tarea de análisis de contenido es que todas las categorías a continuación tienen las mismas etiquetas de codificación del trabajo de Naaman et al., pero, para poder hacer la clasificación de los tuits, tuvimos que adaptarnos al contexto de la

presente investigación, llevándose en cuenta la asociación de los tuits a los temas relacionados a Bankia. Por ejemplo, en el caso de la categoría “Declaraciones/Pensamientos Aleatorios”, estas declaraciones y pensamientos obviamente no son así tan aleatorios porque en realidad son enunciados que tienen como objeto, de una manera o de otra, el banco, por lo tanto, son simplemente, en nuestro caso, “Declaraciones”.

Otro aspecto importante es que puede haber una proximidad conceptual entre la categoría “Declaraciones” y “Opiniones y Quejas”. Para diferenciarlas, por lo tanto, el investigador usó como criterio clasificar los tuits como “Opiniones y Quejas” todas las veces que ellos expresaban contenidos calificativos, juicios de valor y atribuciones. Los tuits clasificados como “Declaraciones”, por su parte, no tienen en su contenido ni en la forma las características opináticas de la categoría “Opiniones y Quejas” (uso de expresiones “creo”, “me parece”, “opino que”, por ejemplo). Son enunciados que expresan hechos, se acercan a un axioma e indican constataciones donde hay algún tipo de evidencia empírica, o simplemente expresan un pensamiento sin juicio de valor (enunciados caracterizados por un aspecto existencial ser/no ser). Ejemplo de tuit de este tipo sería “Yo tampoco quiero ser bankero”, que expresa, en nuestro criterio, una declaración, no una opinión/queja.

Los detalles de cada categoría examinados por las fichas de análisis (Anexo 5) están expuestos a continuación y este protocolo fue seguido por el investigador para hacer la codificación de todos los tuits según el Libro de Códigos (Anexo 6). De un total de 2.334 de tuits pre-seleccionados para el análisis de contenido, 58 fueron considerados de sentido vago, impreciso o incompleto, lo que imposibilitó su análisis, y consecuentemente fueron desconsiderados. Al final, 2.276 tuits fueron condificados según el protocolo de análisis.

#### a) Categorías de tuits

<b>Categorías</b>	<b>Descripción</b>
<i>Compartir Informaciones</i>	Son los tuits que se enlazan a una URL (para un sitio web, para una foto, vídeo u otro tipo de contenido en la red). También fueron considerados como tuits en esta categoría aquellos que mencionan un re-tuit (RT), pues el objetivo de un tuit de este tipo es compartir información ya publicada por otra persona
<i>Autopromoción</i>	Son los tuits que se enlazan a una URL (para un sitio web, para una foto, vídeo u otro tipo de contenido en la red), pero cuyo contenido es de autoría del propio emisor del tuit.
<i>Opiniones/Quejas</i>	Son enunciados que expresan un juicio de valor que puede ser una crítica (positiva o no) y quejas, o incluso un comentario despectivo. En esta categoría es común el uso de términos tales como “me parece que”, “creo”, entre otros,

	que indican explícitamente, y muchas veces de manera contundente, una posición personal del emisor de cara al tema del tuit, o mismo una queja respecto a la banca, a la política y economía, etc.
<i>Declaraciones</i>	Son expresiones de ideas, comentarios sueltos, consideraciones y observaciones relacionados de alguna manera a Bankia, que no tienen en su contenido ni en la forma las características opináticas de la categoría “Opiniones y Quejas”. Son enunciados que expresan hechos, se aproximan a un axioma y indican constataciones donde hay algún tipo de evidencia empírica, o simplemente expresan un pensamiento sin juicio de valor (enunciados caracterizados por un aspecto existencial, del tipo ser/no ser). También son expresiones de intenciones, como, por ejemplo, “No quiero ser bankero, quiero ser un ciudadano honrado. Acabo de firmar la petición para nacionalizar...”
<i>“Yo ahora”</i>	Son tuits que expresan lo que hace el emisor en el momento en que escribía el tuit, muchas veces tienen una función fáctica de mantenimiento de contacto con los seguidores en función de lo que están haciendo justo el momento de escribir el tuit.
<i>Preguntas a los seguidores</i>	Son preguntas que se hacen a los seguidores de una cuenta de Twitter respecto a un tema en concreto. Los tuits que incluyen preguntas retóricas no fueron clasificados en esta categoría.
<i>Mantenimiento de presencia</i>	Son tuits, también con función fáctica, que suelen ser usados, por ejemplo, para saludar a los seguidores (“Buenos días, amigos”), o indicar que el usuario está presente en la cuenta (“He vuelto, ¿qué hay de nuevo?”). Su función es la de expresar la idea de continuidad del contacto del emisor con sus seguidores.
<i>Anécdotas sobre Mi</i>	Son observaciones cotidianas sobre algo ocurrido con el emisor, que quiere, así, compartir una experiencia (en general, real, pero también podría ser una experiencia ficticia para generar más credibilidad para el objetivo de su tuit).
<i>Anécdotas sobre los Demás</i>	Tienen la misma característica referencia a un acontecer de la categoría anterior, con la diferencia de que el emisor comenta una experiencia relacionada con un tercero.

Tabla 18: Categorías de clasificación de tuits. Adptado de Naaman et al. (2010)

#### b) Tópico principal del tuit

Aunque breve en función de su limitación a 140 caracteres, un tuit puede mencionar más de un tema, por lo tanto el investigador debía identificar el tópico central del enunciado, y para ello había seis opciones:

1. Tuit cuyo tópico central es la campaña original (la acción publicitaria de Bankia).

2. Tuit cuyo tópico central es la anticampaña (la acción de YouTube parodiando la campaña original).
3. Tuit cuyo tópico central es la OPV.
4. Tuit cuyo tópico central aborda Bankia y su relación con temas del ámbito de la política o economía.
5. Tuit cuyo tópico central aborda Bankia y su relación con los consumidores (comisiones, por ejemplo).
6. Tuit cuyo tópico central versa sobre Bankia y sus directivos (sueldos, por ejemplo)
7. Tuit cuyo tópico central no se puede clasificar en función de los criterios anteriores (Otros tópicos).

#### c) Tono del tuit

El análisis de sentimiento en Twitter se beneficia de las características de los datos de esta plataforma digital, pues los tuits son consistentes en términos de tamaño (i.e.,  $\leq 140$ ). Es posible apreciar, a través del uso de señales de puntuación, elección de palabras y referencias, el tono que el autor del tuit busca imprimir a su enunciado y su disposición más o menos favorable a la institución Bankia. Este tono se clasificó de la siguiente manera:

1. Tono contrario a Bankia, en la forma de insulto o crítica agresiva: tuits que usan vocabulario chulesco, insultos, expresiones muy agresivas contra la marca o sus directivos.
2. Tono contrario a Bankia, en la forma de ironía: tuits cuyo objetivo es burlesco, que ridiculizan la institución, pero sin ser en forma de insultos.
3. Tono contrario a Bankia, en la forma de observación: tuits que apuntan a deficiencias consideradas objetivas por su emisor; el empleo del vocabulario busca expresar una argumentación racional basada en hechos (noticias de la prensa, resultados económicos, etc). Pueden ser duros, pero no llegan al nivel del primer tono.
4. Tono favorable a Bankia: tuits elogiosos, o de apoyo a la marca.

5. Tono neutral: tuits sin juicio de valor notable o explícito; tuits que hacen referencia a fuentes de información, sin expresar, claramente, una posición del autor del tuit.

d) Etiqueta (“hashtag”) principal y enlaces

Los *hashtags* en Twitter son etiquetas de metadatos precedidas por el símbolo de almohadilla y que son utilizadas para identificar palabras-clave o temas con el fin de que tanto el sistema como el usuario identifiquen de forma rápida asuntos que son objeto de determinada conversación. Los *hashtags* son un dispositivo de comunicación importante en este medio social, y los usuarios emplean los *hashtags* para “marcar” el contenido que producen, lo que permite que otros usuarios puedan encontrar sus tweets y facilitar su interacción en la plataforma. La consecuencia principal del uso de los *hashtags* en Twitter es que, posteriormente, un usuario podrá buscar en una cadena iniciada con el símbolo “#” los tuits que se refieren a este tema, aglutinando así distintos tuits y facilitando su consulta, y eventualmente eso acaba creando comunidades de usuarios que debaten/comentan el mismo tópico (Yang, Sun, Zhang y Mei, 2012)

Otra consecuencia, y que nos interesa más en esta investigación, es que el uso masivo de un mismo *hashtag* determina que este tema sea considerado un “tema caliente” (un *trending topic*), lo que aumentaría así su importancia, pues eso significa que muchos usuarios están “hablando” sobre el tema etiquetado. El uso inteligente de las etiquetas puede generar el fenómeno de los micromemes, donde etiquetas divertidas o en forma de lemas se popularizan por un corto espacio de tiempo (Huang, Thornton y Efthimiadis, 2010). Además, las etiquetas son también utilizadas por Twitter para calcular los *trending topics* del día, a semejanza de las “últimas noticias” de la prensa. Recientemente, *hashtags* se han convertido en una parte importante de análisis de Twitter (Efron 2010; Recuero y Araujo 2012; Tsur y Rappoport 2012).

En muchos casos, el uso de una etiqueta genera un término integrante del propio enunciado, como un morfema, y por lo tanto fue objeto de la interpretación semántica del investigador. Ejemplo: “*Bankia ha dado un nuevo tema a Twitter, en donde los ciudadanos dicen que #noquieroserbankero sino #quieroserpersona*”.

En el caso de la presente investigación, se buscó estudiar el uso de dos hashtags que están relacionados directamente con la campaña y la anticampaña, y también el uso de enlaces, en el enunciado a contenidos relacionados al tema de la investigación.

El hashtag #bankero se refería a la campaña “Bankero” de Bankia, y el hashtag #quieroserpersona fue usado en respuesta a esta campaña, es decir, se refería a la anticampaña (la parodia en YouTube) y también a todas las menciones que de alguna manera iban en contra a Bankia o de los valores que la campaña de publicidad de la empresa ensalzaban.

Por lo tanto, la codificación fue ésta:

- Uso, en el tuit, de la etiqueta #Quieroserpersona
- Uso, en el tuit, de la etiqueta #Bankero
- Uso, en el mismo tuit, de las dos etiquetas anteriores
- Además, se identificó también si el tuit incluía en su enunciado un enlace para la campaña publicitaria original (patrocinada por Bankia) o para la anticampaña.
- Inclusión, en el tuit, de enlace para la campaña
- Inclusión, en el tuit, de enlace para la anticampaña

#### e) Claves del sentido de la comunicación

Finalmente, los últimos elementos del análisis de contenido se referían al sentido global del enunciado del tuit (Tabla 21). Según el primer nivel de la referencia para el discurso un tuit se clasificó según lo que expresaba en términos de:

1. Algo que se dice
2. Algo que se hace
3. Algo que acontece
4. Sin especificar

En el segundo nivel de la referencia para el discurso, el tuit se clasificaba según lo que aludía, de la siguiente manera:

1. Acerca de lo que se dice
2. Acerca de lo que se hace
3. Acerca de lo que acontece

## 4. Sin especificar

Ejemplos:

Tabla 21. Ejemplos de análisis del sentido de la comunicación.

Clasificación	Ejemplos
Algo que se dice, acerca de lo que se dice	<p><i>“Me hace gracia el anuncio de Bankia: “hastebanquero por 1.000€! ¿Esto lo sabe Gordon Gekko?”</i></p> <p><i>“Bankia sufre una campaña de contrapublicidad en Facebook</i>  <a href="http://bit.ly/nWCPG0">http://bit.ly/nWCPG0</a> #quieroserpersona @democraciareal”</p>
<p>En el primer caso, se expresa algo (una crítica, en el caso), acerca de una práctica comunicativa (“lo que se dice”), que es el anuncio.</p> <p>En el segundo ejemplo, ocurre lo mismo: se presenta algo que se dice (“<i>Me hace gracia</i>”) acerca del discurso publicitario (lo que se dice, “<i>el anuncio de Bankia</i>”).</p> <p>En el tercer ejemplo, lo que se presenta es una declaración (algo que se dice) sobre algo que se dice (“<i>una campaña de contrapublicidad</i>”). La contrapublicidad, la campaña en Facebook, las redes sociales (contrapublicitan, atacan, hacen fracasar) a la campaña de Bankia, no por lo que es la campaña (un acontecer) sino por lo que la campaña DICE.</p>	
Algo que se dice, acerca de lo que se hace	<p><i>“Bankia ha dado un nuevo tema a Twitter, en donde los ciudadanos dicen que #noquieroserbankero sino #quieroserpersona”</i></p>
Se habla de algo de lo que se dice (“ <i>los ciudadanos dicen que #noquieroserpersona y no #bankero</i> ”), acerca de lo que se hace (“ <i>Bankia ha dado un nuevo tema a Twitter</i> ”)	
Algo que se dice, acerca de lo que acontece	<p><i>“@AntonioRNaranjo ¿Te refieres a ser como Botín o accionista de Bankia? #noquieroserbanquero”</i></p>

	<i>“Al pasar x #bankia me dijo el bankero abrte 1 cuenta dame tu dinero yo no soy bankero ni lo quiero ser no abriré 1 cuenta anda y que te den”</i>
Presenta algo que se dice (“te refieres...”) acerca de un acontecer (“ser como Botín o accionista de Bankia”) Presenta algo que se dice (“yo no soy bankero... y que te den”) acerca de lo que acontece (“al pasar x #bankia”)	
Algo que se hace, acerca de lo que se dice	<i>“¡¡¡COMPRA!!! acciones de BANKIA. Por solo mil € puedes ser un autentico #pendejo como los banqueros.”</i>
Presenta algo que se hace (“¡¡¡COMPRA!!! acciones de BANKIA”) acerca de algo que se dice “puedes ser un autentico #pendejo como los banqueros”.	
Algo que se hace, acerca de lo que se hace	<i>“Todos fuera de Bankia, no a pagarle el sueldo millonario a Rato y CIA. cobran mas comisión a quien menos dinero tiene #verguezabanqueros” “1º la banca convirtió los ahorradores en inversores (inmobiliario, bolsa...) ahora los quiere hacer banqueros. #noseascomplice #dinoaBankia”</i>
Presenta algo que se hace (“todos fuera de Bankia, no a pagarle el sueldo millonario”), acerca de algo que se hace “cobran más comisión...”. Presenta algo que se hace (“1º la banca convirtió los ahorradores”) acerca de algo que se hace (“ahora los quiere hacer banqueros”).	
Algo que se hace, acerca de lo que acontece	<i>“Por favor todos los de #bankia: Hazte banquero, desde 1000 euros”</i>
Presenta algo que se hace (“Hazte banquero”) acerca de algo que acontece (la OPV y la oferta de acciones por mil euros)	
Algo que acontece, acerca de lo que se dice	<i>“Después del odio que se le tiene a los banqueros, a alguien le gusta la presión mediática de Bankia? No mola nada...”</i>

	<i>“No tengo ni idea de bolsa, pero lo de #Bankia no era de esperar con esa publicidad que te anima a ser bankero?”</i>
<i>“A alguien le gusta la presión mediática de Bankia?”</i> (se presenta algo que se dice acerca de algo que acontece ( <i>“después del odio que se tiene a los banqueros”</i> )). Presenta algo que acontece ( <i>“no tengo ni idea de bolsa”</i> ) acerca de algo que se dice ( <i>“la publicidad que te anima a ser bankero?”</i> )	
Algo que acontece, acerca de lo que se hace	<i>“Ni me han preguntado en Bankia xq me daba de baja. No les importa #quieroserpersona @democraciareal”</i>
Presenta algo que acontece ( <i>“Ni me han preguntado en Bankia”</i> ) en función de algo que se hace (darse de baja).	
Algo que acontece, acerca de lo que acontece	<i>“Dada la calificación de Moodys a Bankia, los que inviertan van a ser banqueros con derecho a dormir en los cajeros”</i> <i>“Sobran los motivos para cerrar la cuenta en Bankia #quieroserpersona #bakia tco #fb”</i>
Presenta algo que acontece ( <i>“Dada la calificación de Moodys a Bankia”</i> ) acerca de algo que acontece ( <i>“los que inviertan van a ser banqueros”</i> ). Presenta algo que acontece ( <i>“sobran los motivos”</i> ) acerca de algo que acontece ( <i>“para cerrar la cuenta”</i> ).	

Es importante observar que muchos tuits se refieren a vídeos:

- *“Video: Luis es Bankero - spot de Bankia mejorado vía pensarnoesilegal (a.k.a. @puedes\_pensar) <http://tumblr.com/xb53gjrrcu>”*
- *“Luis el “bankero” anuncio de bankia mejorado [http://youtu.be/AEPla\\_D6vI8](http://youtu.be/AEPla_D6vI8)”*
- *“Bankia, regalando la caja a la banca” <http://t.co/GxvmWOR> El otro spot de #luisesbankero, via @YomebajoRT @solucionesalin”*
- *“El vídeo que Bankia no quiere que veas: Luis es Bankero - spot de Bankia mejorado [youtube.com/watch?v=AEPla\\_...](http://youtube.com/watch?v=AEPla_...) #quieroserpersona”*

En estos casos y semejantes, cuando el tuit se relacionaba a la campaña o la anticampaña, sobre todo con el uso de enlace para los vídeos o referencia explícita al discurso publicitario, la clasificación usada fue "algo que se dice" (el tuit en sí mismo) "acerca de lo que se dice" (la campaña, la contracampaña, el vídeo, etc.).

Finalmente, es oportuno observar que mientras es sabido que una definición precisa de qué buscar en un análisis de *Framing* es algo históricamente difícil de lograr (Matthes, 2009, citado por Parmelee et al., 2011), lo que se buscó examinar en cada tuit, además de las variables definidas en las fichas de análisis, fueron palabras-clave, frases típicas, imágenes estereotipadas, refranes, fuentes de información, juicios de valor, así como menciones que podrían proporcionar temas que expresaran el estado de opinión de los usuarios de Twitter en relación a la campaña de publicidad (y a Bankia como institución) y consecuentemente podrían generar un *frame* acerca del tema. Para este fin usamos como criterio de partida los nuevos vocablos-clave que construyen el repertorio retórico del discurso publicitario de Bankia:

1. Bankero
2. Quieroserpersona
3. Campaña
4. Spot mejorado
5. Anuncio
6. Contrapublicidad
7. Hazte
8. Luis
9. Banquero

Todos estos presupuestos para el análisis de contenido quedaron fijados en un protocolo, acompañándose del libro de códigos consiguiente, los cuales pueden ser examinados en el apartado de Anexo.

Los *frames* que emergieron del examen cuantitativo de las frecuencias simples y cruzadas y del análisis cualitativo de los tuits en función de los nueve vocablos-clave serán comentados en el apartado de Explotación de Datos y Discusión de Resultados, a continuación.



**Tercera parte:**

**Explotación de datos y  
discusión de resultados**



## CAPÍTULO 12: ANÁLISIS DE LOS DATOS

En lo que se refiere al análisis y la interpretación de datos, obtenidos a través de tablas de frecuencias simples y cruzadas usando el paquete IBM-SSPS v.20, hemos organizado este capítulo en epígrafes relacionados con las hipótesis presentadas en el capítulo 11. Al final, realizaremos una evaluación cualitativa con base en los 9 vocablos-claves más frecuentes en los tuits.

### 13.1. LOS TUIITS FUERON EMITIDOS ANTES DE LA OPV

Dado que la OPV de Bankia ocurrió el día 20/7/2011, se busca identificar cuándo los tuits fueron emitidos, si antes de esta fecha, durante este mismo día o después (hasta el día 31 de julio).

Así, se verifica que hubo muchos más tuits antes de la salida a bolsa (91%), como resultado no solo de la expectación suscitada por la OPV sino también por la repercusión de la campaña publicitaria emitida a partir del día 30/6, con el tema disminuyendo drásticamente de interés tras el día de la OPV. Eso está en conformidad con el patrón para crisis en ambientes digitales expuesto por Pang et al. (2014), donde la disonancia de los usuarios es compartida de forma viral y las crisis se desencadenan y se intensifican por el poder de los nuevos medios de comunicación para llegar a una gran población en un lapso corto de tiempo (Tabla 22 y Figura 48).

Los días de la de mayor emisión fueron los 11 y 12 de julio, con un 56% de tuits de la muestra emitidos en estos dos días. En el día 11 la etiqueta #quieroserpersona, creada por el movimiento social Democracia Real Ya de Valencia y asociada al tema de Bankia como un apotegma contrario al de “Ser bankero”, llegó a ser un *trending topic* en España. Uno de los factores que llevó a eso fue el crecimiento del interés del vídeo de la parodia tres días antes, que era divulgado con un solo *click* a través del uso de los marcadores de la red social (“compartir”) de YouTube. Otro aspecto que contribuyó al aumento de interés en estos dos

días está relacionado con un artículo publicado sobre este vídeo en el periódico *La Información* emitido a las 14:53 del día 11.7.

Tabla 22. Período de emisión de los tuits.

Período de emisión de los tuits	Frec.	%
Antes de la OPV	2072	91,0
Durante la OPV	154	6,8
Después de la OPV	50	2,2
Total	2276	100,0



Figura 48. Evolución de la emisión de los tuits.

### 13.2. LOS TÓPICOS PRINCIPALES DE LOS TUIITS: LA CAMPAÑA DE BANKIA Y LA ANTI-CAMPAÑA

Los tópicos tratados en los enunciados de los tuits se han clasificado de la siguiente manera:

- Tuit cuyo tópico central es la Campaña original (la acción publicitaria de Bankia).
- Tuit cuyo tópico central es la Anti-campaña (la acción de YouTube parodiando la Campaña original).

- c. Tuit cuyo tópico central es la OPV.
- d. Tuit cuyo tópico central aborda Bankia y su relación con temas del ámbito de la política o economía.
- e. Tuit cuyo tópico central aborda Bankia y su relación con los consumidores (comisiones, por ejemplo).
- f. Tuit cuyo tópico central versa sobre Bankia y sus directivos (sueldos, por ejemplo)
- g. Tuit cuyo tópico central no se puede clasificar en función de los criterios anteriores (Otros tópicos).

Como era previsible (Tabla 23), las conversaciones se generaron más alrededor de la CAMPAÑA ORIGINAL (50,4% de los tuits), que de la ANTI-CAMPAÑA (28,3%), aunque es significativo que la anticampaña (la parodia de la agencia Implicate.org) obtuvo más de la mitad de las menciones una vez que esta solo fue difundida vía YouTube, siendo la campaña publicitaria de Bankia una de las mayores inversiones en medios pagados en España en 2011).

Otros temas también se asociaron a los tuits que mencionaban la Campaña de salida de bolsa de Bankia, pero la OPV, como tal, no resaltó, más bien el foco de Twitter estuvo en la propia Campaña como discurso y el tema de los debates. En estos, la comunicación institucional de Bankia y sus características formales e ideológicas constituyeron el tópico central de las conversaciones.

Tabla 23. Tópico principal de los tuits.

<b>Tópico principal</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
Campaña original	1147	50,4
Anti-campaña	643	28,3
OPV	94	4,1
Bankia y política y economía	139	6,1
Bankia y clientes	129	5,7
Bankia y directivos	54	2,4
Otros	70	3,1
Total	2276	100,0

### 13.3. CATEGORÍAS DE TUI TS: COMPARTIR INFORMACIONES Y DECLARACIONES ANTES QUE OPINIONES Y QUEJAS

De un modo general, constatamos que la gran mayoría de los tuits se concentraron en tres categorías de objetivos: Compartir Informaciones (41%), Opiniones y Quejas (15,2%) y Declaraciones (37,3%). Es decir, en la práctica se usó Twitter para difundir contenido argumental y para expresar el posicionamiento personal de sus autores (Tabla 24).

Tabla 24. Clasificación de las categorías de los tuits.

Categorías	Frec.	%
Compartir informaciones	934	41,0
Autopromoción	10	0,4
Opiniones/quejas	347	15,2
Declaraciones	850	37,3
"Yo ahora"	14	0,6
Pregunta a los seguidores	52	2,3
Mantenedor de presencia	3	0,1
Anécdotas sobre mí	57	2,5
Anécdotas sobre los demás	9	0,4
Total	2276	100,0

#### 13.3.1. DECLARACIONES Y QUEJAS FRENTE A INFORMACIONES

##### COMPARTIDAS EN LA CAMPAÑA Y LA ANTI-CAMPAÑA

Cuando cruzamos las frecuencias, la categoría de contestación en relación a la Campaña resultó ser, en primer lugar, la del tipo Declaraciones (53%), entendibles como tomas de posición defensivas frente a la campaña. Respecto a la Campaña, los tuits del tipo Opiniones/quejas alcanzaron un 26,6%.

Por su parte, resulta ilustrativa la función reproductiva de índole comunicacional que adoptan los tuits que refieren la Anti-campaña. Los tuits referidos a la Anti-campaña se vinculan casi exclusivamente con las Informaciones Compartidas (95%), convertidas en fuente retroalimentativa del sistema de comunicación. Falta por determinar hasta qué punto esta acción interactiva de compartir información provee la agenda temática y el *framing* de la argumentación para la construcción de la opinión pública.

### 13.4. TONO CRÍTICO PERO RESPETUOSO: CONSTATACIÓN DE HECHOS E IRONÍA

Como se advierte en la Tabla 25, la predominancia de los tuits que expresaron una valoración negativa resultó abrumadora, y los escasos tuits que fueron positivos para la empresa: 11 tuits (0,5%) no pueden llegar a confundirse con una estrategia comunicacional. Todos los demás tuits se mostraron negativos (79,1%) y los tuits restantes (20,3%) simplemente mencionaban la marca de manera neutra y en muchos casos haciendo referencia a contenidos contrarios a la empresa (como el vídeo de la Anti-campaña). Sin embargo preferimos no considerar estos últimos tuits como negativos, porque sus enunciados no realizaron una valoración sobre tales contenidos. A pesar de todo, es razonable concluir que no solo los casi 80% de los tuits explícitamente negativos fueron contrarios a la marca Bankia, y que muchos de los tuits clasificados como neutrales referenciaban contenidos (vía los enlaces al vídeo de la parodia, por ejemplo) que francamente no fueron favorables a la reputación de la institución.

Tabla 25. Clasificación de tono de los tuits.

Tono	Frec.	%
Contrario - Insultos/críticas agresivas	299	13,1
Contrario – Ironía	588	25,8
Contrario - Observación objetiva	916	40,2
Favorable	11	,5
Referencia/neutral	462	20,3
Total	2276	100,0

Estos datos, considerados a la luz de los datos anteriores, indican que la campaña de publicidad de salida a bolsa de Bankia pudo generar cierta expectación, pero sobre todo **alimentó una relevante conversación reticular en Internet durante el período, y que esta conversación adoptó un tono evidentemente negativo.**

En términos retóricos, cabe destacar el uso frecuente del recurso de la ironía (25,8%) en los tuits, superando las menciones francamente agresivas y de carácter grosero (13,1%). Además, las críticas a Bankia en su mayoría podrían ser consideradas, según nuestro criterio, como objetivas, fruto de comentarios basados en la observación de los hechos (40,2%), en función, obviamente, del punto de vista personal de los autores de los tuits.

En resumen, puede afirmarse que el lenguaje de confrontación y el discurso contra-argumentativo contenido en los enunciados de los tuits **configuraron un discurso crítico de índole objetivista** (sobre todo, constataativo, es decir, de referencia a hechos) y que no se centró en apelar a la credibilidad de la fuente de la Campaña (no es vereditivo) o en invocar el valor de su juicio (no es opinático).

Por otra parte, hay que destacar que el uso frecuente que se hizo de la ironía permitió elevar al discurso a un determinado nivel de calidad, distante del puro y simple insulto, frecuentando distintas referencias asociadas a Bankia (como su relación con políticos), o incluso a la propia construcción del discurso publicitario y su operativa (críticas a la agencia, a la estrategia de comunicación, etc.).

El uso de la ironía es un recurso frecuente en los tuits de índole política, como fue observado por Mancera y Pano (2013, p. 273), en el cual el locutor (el emisor del tuit) muestra un punto de vista —el del enunciador, en el caso Bankia como emisor de la campaña publicitaria— con el propósito de desacreditarlo, algo muy común en tuits como este

*“Me hace gracia el anuncio de Bankia: “hastebanquero por 1.000€! ¿Esto lo sabe Gordon Gekko?”*

#### 13.4.1. MODERACIÓN DEL TONO TANTO EN LA CAMPAÑA COMO EN LA ANTI-CAMPAÑA

Otro resultado relevante se deriva de la comparación entre los dos tópicos principales referidos en los tuits: la Campaña y la Anti-campaña. Así, se desmiente la hipótesis de que la Campaña fuera susceptible de recibir críticas agresivas o insultos en las redes sociales, puesto que los tuits, aunque duros, fueron respetuosos, predominando las observaciones objetivas y, en segundo lugar, irónicas antes que las agresivas o insultantes.

Igualmente, se desmiente la hipótesis de que la Anti-campaña pudiera merecer observaciones favorables explícitas, porque las referencias a ella son más bien neutrales sin que predominen expresamente los pronunciamientos favorables. Los usuarios enlazan y referencian el vídeo de la Anti-campaña, y las conclusiones se toman por cada uno a partir del contenido de la parodia.

### 13.5. ETIQUETAS ANTAGÓNICAS AL ESLOGAN DE CAMPAÑA: #QUIEROSERPERSONA FRENTE A “SEA BANQUERO”

Como se sabe, los “hashtags” en Twitter son etiquetas de metadatos precedidas por el símbolo de almohadilla (#) y que son utilizadas para identificar palabras-clave o tópicos con el fin de que tanto el sistema como el usuario identifiquen de forma rápida temas que son objeto de determinada conversación. La consecuencia principal del uso de los “hashtags” en Twitter es que, posteriormente, un usuario podrá buscar en una cadena iniciada con el símbolo “#” los tuits que se refieren a este tema, aglutinando así distintos tuits y facilitando su consulta. Otra consecuencia, y que nos interesa especialmente en esta investigación, es que el uso masivo de un mismo “hashtag” determina que este tema sea considerado un “tema caliente” (un “trending topic”), lo que aumentaría así su importancia, pues eso significa que muchos usuarios están “hablando” sobre el tema etiquetado. El uso inteligente de las etiquetas puede generar el fenómeno de los micro-memes, donde etiquetas divertidas o en forma de lemas se popularizan por un corto espacio de tiempo (Huang et al., 2010).

Respecto a las etiquetas, en la investigación se busca identificar el uso masivo en Twitter de dos de ellas asociadas a la Campaña de publicidad de Bankia, en concreto: #Quieroserpersona y #Bankero.

Además, se trata de identificar también si los tuits analizados incluyen en su enunciado un enlace a la Campaña publicitaria original (patrocinada por Bankia) o, por el contrario, un enlace a la Anti-campaña.

Con estas premisas, puede apreciarse que 25,74% de los tuits analizados usaban alguno de los dos “hashtags” investigados (Tabla 26). Dado que el “hashtag” #quieroserpersona fue usado en el 91,63% de las veces en que se usó un hashtag (537 tuits de un total de 586 tuits que usaban alguna etiqueta), **puede interpretarse que la Campaña oficial, con el eslogan “Sea Bankero,” logró crear/reforzar un concepto distinto y de connotación antagónica al de la Campaña original, como respuesta en Twitter, que llevó, como observado anteriormente, a que el tema se transformase en un *trending topic* en el día 11.7.**

Por su parte, la etiqueta #bankero tampoco parece haber sido percibida en el sentido esperado por los creadores de la Campaña, más bien al contrario: **no hubo siquiera un caso en que esta etiqueta fuese asociada a un comentario de tono positivo para la empresa**

(Tabla 29). La conclusión es que las etiquetas fueron usadas como respuesta y como marcadores de una acción de comunicación de los usuarios de las redes sociales contra Bankia.

Tabla 26. Uso de etiquetas.

Etiqueta	Frec.	%
#quieroserpersona	521	22,9
#bankero	49	2,2
Las dos etiquetas	16	0,7
No se aplica	1690	74,3
Total	2276	100,0

Con estos resultados, la etiqueta #quieroserpersona logró ser usada en ¼ de los tuits durante todo el período, lo que es bastante significativo, ya que el uso de etiquetas (y aún más una con tantas letras) consume la capacidad de expresión del usuario en Twitter, limitada a 140 caracteres por tuit. Sin embargo, lo que se observa es que más que una etiqueta usada para indexar las conversaciones, la expresión #quieroserpersona se transformó en un elemento integrante de los enunciados, como en estos ejemplos:

*“Que rabia da el anuncio ese de Bankia.... #yonoquieroserbankero yo #quieroserpersona, sera grave?”*

*“Como yo #quieroserpersona y no bankero, que Bankia le diga adiós a mis ahorros. Ladrones.”*

### 13.5.1. LA ADOPCIÓN DE LA ETIQUETA #QUIEROSERPERSONA COMO TOMA DE POSICIÓN FRENTE AL TEMA

El uso de de #quieroserpersona se configuró como una firma del usuario o un lema dentro del propio tuit, lo que reforzaba así el contenido del tuit y la posición del autor, como expresión **ética** de su visión de mundo.

Esto puede verificarse en los casos en que se usaba este “hashtag” donde el tipo de enunciado expresaba una Declaración del autor del tuit. Esta categoría de enunciado fue la que más usó la etiqueta #quieroserpersona con 273 tuits, y si consideramos todos los tuits que solo usaron este hashtag (521 tuits), el 52,39% de estos tuits eran una declaración (Tabla 27).

Así, la etiqueta contribuía a definir un posicionamiento del sujeto respecto a la Campaña, a Bankia y a la banca, dentro de una visión de mundo antagónica (i.e.: “no quiero ser bankero, #quieroserpersona”).

Como también se concluye con los datos de la Tabla 27, el término también sirvió, dentro del objetivo básico de una etiqueta en Twitter, para indexar contenidos compartidos. Se emitieron 173 tuits con la etiqueta #quieroserpersona clasificados como Compartir Informaciones, es decir, el 18,52% de los tuits en esta categoría), la segunda posición entre las categorías que más se asociaban con esta etiqueta, con el objetivo posible de hacer con que el contenido compartido ayudara a convertir el lema en un *trending topic* y así, aumentar el efecto viral del mismo contenido.

Tabla 27. Cruce etiquetas y categorías.

		Etiqueta				Total
		#quieroserpersona	#bankero	Las dos etiquetas	No se aplica	
Compartir informaciones	Frec.	166	6	7	755	934
	% del Total	7.3%	0.3%	0.3%	33.2%	41.0%
Autopromoción	Frec.	3	0	0	7	10
	% del Total	0.1%	0.0%	0.0%	0.3%	0.4%
Opiniones/quejas	Frec.	49	17	0	281	347
	% del Total	2.2%	0.7%	0.0%	12.3%	15.2%
Declaraciones	Frec.	<b>273</b>	23	9	545	850
	% del Total	12.0%	1.0%	0.4%	23.9%	37.3%
<b>Categoría</b> "Yo ahora"	Frec.	1	0	0	13	14
	% del Total	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.6%
Pregunta a los seguidores	Frec.	11	3	0	38	52
	% del Total	0.5%	0.1%	0.0%	1.7%	2.3%
Mantenedor de presencia	Frec.	1	0	0	2	3
	% del Total	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%
Anécdotas sobre mí	Frec.	15	0	0	42	57
	% del Total	0.7%	0.0%	0.0%	1.8%	2.5%
Anécdotas sobre los demás	Frec.	2	0	0	7	9
	% del Total	0.1%	0.0%	0.0%	0.3%	0.4%
<b>Total</b>	Frec.	<b>521</b>	49	16	1690	2276
	% del Total	22.9%	2.2%	0.7%	74.3%	100.0%

### 13.5.2. LA QUIEBRA DEL TRATO PERSONAL: LA ETIQUETA

#### #QUIEROSERPERSONA COMO CRÍTICA A LA RELACIÓN DESHUMANIZADA ENTRE BANKIA Y SUS CLIENTES

En la Tabla 28 se advierte que el 25,98% de los tuits que hacían alusión a la Campaña original usaban alguna etiqueta (298 tuits de 1.147), y llama la atención el uso de la etiqueta #quieroserpersona para referirse a Bankia en el contexto de la relación con sus clientes, pues cuando el enunciado era sobre esta relación, en más de la mitad de las veces (70 tuits de un total de 129), se usa esta etiqueta. Una vez más se puede sugerir el uso de las etiquetas de los tuits como indicadores de la percepción de los usuarios de las redes que, en esta ocasión, quizás constituya una clave de interpretación de la representación de la relación, deshumanizada, de Bankia con sus clientes.

Tabla 28. Cruce etiquetas y tópico principal del enunciado.

		Etiqueta				Total
		#quieroserpersona	#bankero	Las dos etiquetas	No se aplica	
Campaña original	Frec.	<b>255</b>	<b>35</b>	<b>8</b>	849	1147
	% del Total	11.2%	1.5%	0.4%	37.3%	50.4%
Anticampaña	Frec.	87	4	3	549	643
	% del Total	3.8%	0.2%	0.1%	24.1%	28.3%
OPV	Frec.	25	2	1	66	94
	% del Total	1.1%	0.1%	0.0%	2.9%	4.1%
<b>Tópico principal</b> Bankia y política y economía	Frec.	42	1	1	95	139
	% del Total	1.8%	0.0%	0.0%	4.2%	6.1%
Bankia y clientes	Frec.	<b>67</b>	3	<b>3</b>	56	<b>129</b>
	% del Total	2.9%	0.1%	0.1%	2.5%	5.7%
Bankia y directivos	Frec.	10	2	0	42	54
	% del Total	0.4%	0.1%	0.0%	1.8%	2.4%
Otros	Frec.	35	2	0	33	70
	% del Total	1.5%	0.1%	0.0%	1.4%	3.1%
<b>Total</b>	Frec.	521	49	16	1690	2276
	% del Total	22.9%	2.2%	0.7%	74.3%	100.0%

### 13.5.3. LA ETIQUETA #BANKERO Y LA REPRESENTACIÓN SOCIAL DEL BANQUERO

Para más abundamiento, no hay ni un único caso en que la etiqueta #bankero tenga una connotación favorable (Tabla 29). Esta etiqueta fue utilizada en 49 tuits en el total, de los cuales solo 2 podrían ser clasificados como “neutrales”, es decir, en un 95,9% de los casos en que se usó la etiqueta #bankero eso ocurre en un tono contrario a la empresa. Estos datos son

indicaciones de la falta de alineamiento entre la parte creativa de la Campaña y la receptividad de la audiencia, confirmando la hipótesis de que al usar el término “bankero” en la Campaña publicitaria, la empresa y los creadores de la Campaña se arriesgaron a usar un término estigmatizado por la sociedad (recuérdese, la relación antagónica entre los lugares de contenido “banquero” y ”persona”, tal y como está presente en el “hashtag” más usado por los tuiteros), lo que va, en este caso, en detrimento de la propia marca.

Se observó también el uso de la etiqueta #bankero dentro de enunciados irónicos, matizando, así, los postulados de la Campaña favorables a una visión positiva de un “bankero” (20 de los 49 tuits que usaron la etiqueta #bankero, es decir, el 40,8%, discurren en enunciados del tipo contrario/irónico), y caracterizando, de esta manera, un contra-discurso al de la Campaña publicitaria, como en este ejemplo:

*“si entras en una sucursal #bankia seguro que sales #bankero y con 1k pavos menos”*

Tabla 29. Cruce etiqueta y tono.

		Etiqueta				Total
		#quieroserpersona	#bankero	Las dos etiquetas	No se aplica	
Contrario - Insultos/criticas agresivas	Frec.	87	11	1	200	299
	% del Total	3.8%	0.5%	0.0%	8.8%	13.1%
Contrario - Ironía	Frec.	125	20	3	440	588
	% del Total	5.5%	0.9%	0.1%	19.3%	25.8%
<b>Tono</b> Contrario - Observación objetiva	Frec.	260	16	9	631	916
	% del Total	11.4%	0.7%	0.4%	27.7%	40.2%
Favorable	Frec.	3	0	0	8	11
	% del Total	0.1%	0.0%	0.0%	0.4%	0.5%
Referencia/neutral	Frec.	46	2	3	411	462
	% del Total	2.0%	0.1%	0.1%	18.1%	20.3%
<b>Total</b>	Frec.	521	49	16	1690	2276
	% del Total	22.9%	2.2%	0.7%	74.3%	100.0%

### 13.6. EL ENLACE PREFERIDO A LA ANTI-CAMPAÑA, INDICADOR DE ACTITUD

Si consideramos los enlaces que realizaron los usuarios, cabe constatar que, a pesar de que la mitad de todos los tuits tenían como tópico central la Campaña de publicidad oficial de Bankia, los usuarios prefirieron enlazar sus comentarios con el vídeo de la Anti-campaña

(14,8% de los tuits). Esto se produjo quizás no sólo como una forma de oponerse y penalizar a la Campaña, teniéndola por conocida o dándola por supuesta, cuanto por el afán de conocer más la contra-argumentación provista por la Anti-campaña. Tan solo 0,6% de los tuits enlazaban con el vídeo de la Campaña (y, de la misma forma que con los enlaces a la anti-campaña, no necesariamente con una connotación positiva).

Lo mismo ocurre con el enlace a los vídeos. El 15,7% de todos los tuits contenían un enlace a algún vídeo (Campaña o Anti-campaña), en un total de 354 tuits, de los cuales el 96,05% fueron links que enlazan con el vídeo de la Anti-campaña. Los tuits para la Anti-campaña alcanzaron así el 14,8% de todos los tuits investigados (Tabla 30).

Tabla 30. Uso de enlaces.

Enlaces	Frec.	%
Enlace a la Campaña	14	0,6
Enlace a la Anti-campaña	336	14,8
No consta	1926	84,6
Total	2276	100,0

Pues bien, considerando que la Campaña de Bankia fue el tópico más comentado en los tuits con el 50,4% de los tuits analizados pero que solamente el 0,6% de los tuits se destinaban a ella, **la publicidad de la OPV de Bankia consiguió el efecto boomerang, inverso al pretendido en Twitter, pues las conversaciones generadas en esta red social terminaron por crear interés y visibilidad para el vídeo que la parodiaba**, obviamente algo no esperado por sus autores/patrocinadores, pero que fue posible gracias a la naturaleza “creativa” de las redes sociales.

Es razonable concluir que si bien la Campaña de Bankia indujo muchos comentarios, en este sentido, uno de los efectos concretos que consiguió fue también generar tuits de refuerzo a la Anti-campaña.

### 13.6.1. EL TONO CRÍTICO PERO RESPETUOSO ASOCIADO A LOS ENLACES A LOS VÍDEOS

Al analizar los datos de la Tabla 31, percibimos que el enlace para el vídeo de la Anti-campaña fue utilizado como un elemento de apoyo fáctico para el enunciado, pues se clasificó como “neutro” su tono en 49,7% de los casos (168 tuits de 336 tuits que enlazaban a la anticampaña tenían el tono neutro/referencial). El tono neutro parece indicar que el propio

vídeo (Anti-campaña) tenía el valor de argumento, y al quitar elementos de *pathos* de la retórica del enunciado del tuit, el autor buscaba aumentar la credibilidad de su tuit, divulgando así un mensaje contrario, en el fondo, a Bankia, pero sin un posicionamiento explícito de entrada.

A pesar de todo, no hay que olvidar que 168 tuits emitidos tenían un tono contrario y también enlazaban al vídeo de la Anti-campaña, de manera que, en este caso, el vídeo se configuró en un elemento de apoyo de este discurso crítico.

**Es curioso notar que de ninguna manera hubo un tuit que enlazara con el vídeo patrocinado por Bankia y que se pudiera clasificar como favorable a la marca.**

Tabla 31. Cruce tono de los tuits y contenido enlazado.

		Enlaces			Total	
		Enlace a la campaña	Enlace a la anticampaña	No consta		
Tono	Contrario - Insultos/críticas agresivas	Frec.	1	5	293	299
		% del Total	0.0%	0.2%	12.9%	13.1%
	Contrario - Ironía	Frec.	1	38	549	588
		% del Total	0.0%	1.7%	24.1%	25.8%
	Contrario - Observación objetiva	Frec.	7	125	784	916
		% del Total	0.3%	5.5%	34.4%	40.2%
	Favorable	Frec.	0	0	11	11
		% del Total	0.0%	0.0%	0.5%	0.5%
	Referencia/neutral	Frec.	5	168	289	462
		% del Total	0.2%	7.4%	12.7%	20.3%
	Total	Frec.	14	336	1926	2276
		% del Total	0.6%	14.8%	84.6%	100.0%

Como observado en la Tabla 25, casi el 80% de los tuits emitidos fueron contrarios a la Bankia, de los cuales, el 55,78% de los tuits que compartían información fueron contrarios a la marca Bankia (521 tuits de los 934 tuits clasificados en esta categoría, según los datos de la Tabla 32). Cuando verificamos, en la Tabla 32, que 356 tuits que compartieron informaciones lo hicieron de una manera que consideramos objetiva, o que es lo mismo, que el 68% de los tuits que compartieron informaciones tenían esta característica, podemos concluir que estos enunciados buscaban una base factual en sus argumentos para apoyar la crítica (aunque siempre desde la visión de mundo del emisor del tuit). Puesto que

consideramos “compartir informaciones” todas las veces que un enlace fue compartido, podemos decir que el uso del vídeo de la Anti-campaña, fue el principal recurso usado para transmitir esta idea de “objetividad”, pues el enlace para el vídeo de la Anti-campaña se clasificó como “neutro” en su tono en 49,7% de los casos (Tabla 31).

Tabla 32. Cruce categoría del tuit y tono.

			Tono					Total
			Contrario - Insultos/criticas agresivas	Contrario - Ironía	Contrario - Observación objetiva	Favorable	Referencia/neutral	
Categoría	Compartir informaciones	Frec.	32	133	356	1	412	934
		% del Total	1.4%	5.8%	15.6%	0.0%	18.1%	41.0%
	Autopromoción	Frec.	0	1	4	0	5	10
		% del Total	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	0.2%	0.4%
	Opiniones/quejas	Frec.	106	66	168	4	3	347
		% del Total	4.7%	2.9%	7.4%	0.2%	0.1%	15.2%
	Declaraciones	Frec.	152	321	343	6	28	850
		% del Total	6.7%	14.1%	15.1%	0.3%	1.2%	37.3%
	"Yo ahora"	Frec.	2	3	3	0	6	14
		% del Total	0.1%	0.1%	0.1%	0.0%	0.3%	0.6%
	Pregunta a los seguidores	Frec.	3	17	28	0	4	52
		% del Total	0.1%	0.7%	1.2%	0.0%	0.2%	2.3%
	Mantenedor de presencia	Frec.	0	0	0	0	3	3
		% del Total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%
	Anécdotas sobre mí	Frec.	3	41	12	0	1	57
		% del Total	0.1%	1.8%	0.5%	0.0%	0.0%	2.5%
	Anécdotas sobre los demás	Frec.	1	6	2	0	0	9
		% del Total	0.0%	0.3%	0.1%	0.0%	0.0%	0.4%
Total	Frec.	299	588	916	11	462	2276	
	% del Total	13.1%	25.8%	40.2%	0.5%	20.3%	100.0%	

### 13.7. SENTIDO Y ESTRUCTURA DEL DISCURSO

Los enunciados de los tuits hablaban sobre todo a propósito de lo que en ese momento SE DICE (53,7%), es decir, a los discursos de la Campaña y de la Anti-campaña y a las menciones de la prensa sobre las reacciones en las redes sociales a la misma Campaña de Bankia (Tabla 28). En este sentido, cabe decir que la referencia no se centra tanto en el acontecer, en los hechos, como en los discursos esgrimidos por unos y otros, como lo evidencia que las menciones centradas en “LO QUE OCURRE” se redujeron a un 34,8% de los casos, mientras que la referencia a “LO QUE SE HACE” resultó bastante minoritari (11,3%).

Tabla 33. Los enunciados de Twitter se centraron en el discurso, no el en acontecer.

PRESENTA ALGO	Frec.	%
Algo que SE DICE	1222	53,7
Algo que SE HACE	257	11,3
Algo que OCURRE	791	34,8
Sin especificar	6	,3
Total	2276	100,0

Queda esto más claro si se considera que los enunciados centrados en los discursos (LO QUE SE DICE) de la Campaña y de la Anti-campaña se referían, a su vez, a contenidos relativos a los argumentos y contra-argumentos dispuestos sobre la palestra digital a través de los tuits: lo que mencionan estos sobre lo que se dice ACERCA DE LO QUE SE DICE alcanzaba así un 83,6% de los casos, mientras que su referencia de lo que se dice ACERCA DE LO QUE OCURRE se restringía al 13,1% (Tabla 29).

Tabla 34. Análisis del sentido y estructura del discurso.

	→	ACERCA DE:				Total
		Algo que SE DICE	Algo que SE HACE	Algo que OCURRE	Sin especificar	
	Algo que SE DICE	1022 83,6%	27 2,2%	160 13,1%	13 1,1%	1222 100,0%
Presenta algo	Algo que SE HACE	150 58,4%	39 15,2%	45 17,5%	23 8,9%	257 100,0%
	Algo que OCURRE	569 71,9%	31 3,9%	138 17,4%	53 6,7%	791 100,0%
	Sin especificar	3 50,0%	0 0,0%	0 0,0%	3 50,0%	6 100,0%
	Total	1744 76,6%	97 4,3%	343 15,1%	92 4,0%	2276 100,0%

Si comparamos los tuits de la Campaña y los tuits de la Anti-campaña (Tabla 30), y los cruzamos con las categorías de discurso, el sentido y la estructura del mismo se configura del siguiente modo:

Tabla 35. Comparativa de los discursos en función de los tópicos mencionados.

Tuit sobre el tópico principal:	Se presenta...	%	Acerca de...	%	Categoría discurso
CAMPAÑA	ALGO QUE SE DICE	(47%)	ALGO QUE SE DICE	(89%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Declaraciones (49%)</li> <li>- Opiniones/quejas (31%)</li> <li>- Compartir informaciones (14%)</li> </ul>
	ALGO QUE OCURRE	(43%)			
ANTI-CAMPAÑA	ALGO QUE SE DICE	(86%)	ALGO QUE SE DICE	(97%)	- Compartir informaciones (96 %)
	ALGO QUE OCURRE	(13%)			

Claramente, observamos dos comportamientos distintos en relación a los dos tópicos. En el primer caso, la campaña de Bankia generó discursos asociados a una toma de posición y motivó la crítica (categorías Declaraciones y Opiniones/Quejas, con 80% de las menciones). En este sentido, fue una campaña combatida por los usuarios. Por otro lado, la anticampaña (el vídeo que parodiaba el anuncio publicitario) fue usado en un casi 100% de los casos como un contenido, casi como un meme, para ser compartido de manera viral. Con este objetivo explicitado en la categoría del discurso (Compartir informaciones), la intención estratégica de los usuarios fue la de crear un nuevo *framing* que re-interpretase el anuncio original.

### 13.8. ANÁLISIS CUALITATIVO DEL DISCURSO EN TWITTER

Además del análisis cuantitativo de las frecuencias simples y cruzadas, queremos ilustrar el análisis de contenido con el resultado del examen cualitativo realizado en cada tuit, donde identificamos palabras-clave, frases típicas, imágenes estereotipadas, refranes, fuentes de información, juicios de valor, y menciones que podrían propocionar temas que expresaran los discursos de los usuarios de Twitter en relación a la campaña de publicidad y consecuentemente podrían generar un *frame* acerca del tema. Para este fin, usamos como criterio de selección de los tuits representativos de la muestra las palabras-clave que fueron el punto de partida de la selección de los tuits en función de su frecuencia y que generaran 9 vocablos-clave: Bankero, Quieroserpersona, Campaña, Spot mejorado, Anuncio, Contrapublicidad, Hazte, Luis y Bankero.

Estos conceptos, a su vez, fueron agrupados en cuatro discursos, descritos a continuación:

- a. El discurso asociado a la producción social de la comunicación (la campaña de publicidad)
- b. El discurso asociado a los vocablos “banquero”/”bankero”
- c. El discurso asociado a la etiqueta “Quieroserpersona”
- d. El discurso asociado a la Anti-campaña ( “Contrapublicidad”)

Los tuits citados a continuación fueron seleccionados como ejemplares de la producción de estos discursos, desde un punto de vista cualitativo.

### 13.8.1. EL DISCURSO ASOCIADO A LA PRODUCCIÓN SOCIAL DE LA COMUNICACIÓN: “¿HAZTE BANKERO CON LA QUE ESTÁ CAYENDO?”

Este discurso aglutina los conceptos “campaña” y “anuncio” en un *frame* que busca descalificar la competencia de Bankia como emisor de un mensaje socialmente aceptable (Tabla 31). Lo que se observa en los tuits relacionados a la campaña es la reacción de los usuarios acerca del abordaje creativo y el uso del concepto “Banquero”. Esta reacción varió entre la incredulidad hasta la indignación (tuits 7 y 10).

El uso de la ironía en las críticas es frecuente y la campaña es clasificada como inoportuna (tuits 1 y 2). En algunos casos, se la asocia a casos muy negativos relacionados a estafas (el caso Nueva Rumasa, tuit 9). El uso de la “K”, muy asociada a movimientos sociales y al término “Okupa”, es también objeto de cuestionamiento (tuit 4). Se nota la percepción de la publicidad como un vehículo de mensajes de carácter ideológico (y el objetivo de la publicidad institucional es típicamente este), y por tanto hay una lectura bastante crítica de su contenido y de sus intenciones, a veces de carácter casi técnico (tuits 3, 5 y 8). Además, es significativo que hay una auto-consciencia por parte de los usuarios de que los medios sociales pueden ser usados como un recurso activo para contrarrestar el discurso corporativo: los usuarios esperan, con sus tuits, crear *frames* e influir en el sistema de comunicación en que se juega Bankia (tuits 5 y 6).

Tabla 36. Ejemplos de tuits relacionados a la producción de la campaña publicitaria.

1 Alberto @alberbergs  
La Campaña de "Hazte bankero" de @bankia me parece muy frívola con la cantidad de parados que hay.

2 Albert GarciaPujadas @ajgarto  
+1 RT @HermanoMouzone: Bankia es candidata al anunciante inoportuno del año con su campaña "hazte bankero"

3 Xabel Vegas @xabervegas  
Insisto. Hay que poner de moda esta frase: Eres más imbécil que el publicista de Bankia. #quieroserpersona

4 PauKokura @PauKokura  
El creativo de Bankia pensó que la K quedava más cercana, más social... la próxima campaña que será: Hipotekas? Como dice Forges, pais...

5 Silvia Casas @silviacassas  
Bankia: De cómo una campaña de publicidad se vuelve en tu contra si no consigues que los usuarios se identifiquen con ella #quieroserpersona

6 Nenufar88 @nenufar88  
@juanludorado tenemos que reventar todas las campañas publicitarias como la de Bankia.

7 Roma @RNews  
En estos momentos la sociedad odia a los banqueros, Bankia se empeña en utilizar esa palabra como algo grandioso... ¿que no entienden?

8 Gabriel Glez.-Andrio @Gabriel1989AAD  
La campaña de Bankia me parece un desacierto absoluto. ¿A quién se le ocurre utilizar como claim "Hazte Bankero" con la q está cayendo?...

9 #AdoptaNOCompres @mjganderson30  
Lo del "Hazte banquero a partir de 1000€" de Bankia me recuerda a Nueva Rumasa y su "compra participaciones por 1200€" :\$

10 Zao Hua @zao\_hua  
El anuncio de la empresa de fondos públicos #Bankia que se puede ver en las paradas de autobús es de absoluta vergüenza y tinte manipulador

### 13.8.2. EL DISCURSO ASOCIADO A LOS VOCABLOS "BANQUERO"/"BANKERO": "QUERIDA BANKIA, YO Y MEDIA ESPAÑA QUEREMOS MATAR A LOS BANKEROS, ¿CAPPICCI?"

Como se ha comentado anteriormente, en un 95,9% de los casos en que se usó la etiqueta #bankero fue en un tono contrario a la empresa. Estos datos son indicaciones de la falta de acoplamiento cognitivo entre la parte creativa de la Campaña y la audiencia, confirmando la hipótesis de que al usar este tipo de término en la Campaña publicitaria, la empresa y los creadores de la Campaña se arriesgaban a usar un término estigmatizado por la sociedad lo que va, en este caso, en detrimento de la propia marca (Tabla 37, tuits 11 y 18).

Observamos también en los ejemplos citados en la Tabla 31 el uso de la etiqueta #bankero dentro de enunciados irónicos, matizando, así, los postulados de la Campaña que deseaban crear una visión positiva/humana de un “bankero” (el 40,8% del uso del “hashtag” fue en enunciados del tipo contrario/irónico). El *frame* creado por este discurso es francamente desfavorable a los objetivos de Bankia, y busca (re)conectar el sentido de banquero no al esperado por la empresa, sino a aquel que estaba en la cabeza de las personas cuando ellos, los banqueros, eran señalados como culpables por la crisis y sus consecuencias: desempleo, desahucios, etc. La reacción al concepto va más allá de los dominios de la comunicación: algunos usuarios dicen que cerrarán sus cuentas en el banco, y hay una convocatoria de cierre masivo de cuentas (tuit 19). Algunos usuarios emiten tuits advirtiendo de no comprar las acciones, y algunos tuits son casi proféticos en este sentido (tuits 12, 14, 15 y 16). La propia transgresión ortográfica es criticada y ironizada por algunos usuarios (tuit 20).

Tabla 37. Tuits relacionados al discurso "Bankero".

<p>11</p> 	<p>12</p> 
<p>13</p> 	<p>14</p> 
<p>15</p> 	<p>16</p> 
<p>17</p> 	<p>18</p> 



### 13.8.3. EL DISCURSO ASOCIADO A LA ETIQUETA “QUIEROSERPERSONA”:

#### “*BANKEROS NO, PER-SO-NAS!*”

Según Zappavigna (2011), la presencia de la señal de la almohadilla tiene una función social que es la de proporcionar una forma de agrupar los tuits, pero a la vez de crear grupos sociales y sub-comunidades *ad hoc*, posibilitando la afiliación alrededor de determinados tópicos de interés. Además, desde el punto de vista lingüístico, el uso de las etiquetas expanden el significado potencial de un tuit y puede hacer que la palabra etiquetada sea incluso más significativa que el enunciado.

El uso de etiquetas se popularizó en los dominios de la publicidad comercial y en 2014 en la final del campeonato de fútbol americano, por ejemplo, una de los eventos máximos del marketing mundial, un 57% de los anuncios emitidos contenía un hashtag (Marketing Land, 2014). De la misma manera, los hashtags son usados como eslóganes políticos (#Obama), y también para identificar la abogacía de causas por activistas sociales como por ejemplo, #spanishrevolution, #15M, #globalchange, #occupywallst (Bastos, Puschmann y Travitzki, 2013).

La etiqueta #quieroserpersona fue usada como una reacción a la campaña publicitaria y al discurso corporativo de Bankia (Tabla 38). La masificación de la etiqueta la hizo un *trending topic* el día 11.7, tres días después de la emisión del video de la Anti-campaña (Urías, 2011). La etiqueta se convirtió en un lema y una toma de posición: el usuario de Twitter dice que no quiere ser un Bankero: #quieroserpersona. Por su fuerza ideológica y por el hecho de que llegó a convertirse en un *trending topic* en España, este discurso creó un *frame* muy poderoso, re-conceptualizando completamente el sentido del mensaje buscado por Bankia.

Tabla 38. Tuits relacionados a la etiqueta #quieroserpersona.

21 **Antón Llompart** @AntonLlompart  
Tras la provocación de Bankia con su campaña publicitaria "Hazte bankero", respondemos que NO, que preferimos ser PERSONAS. #quieroserpersona

22 **Peps yeyé** @Peps\_yeyé  
TT #quieroserpersona: reacción ciudadana ante la oferta publicitaria de Bankia "Hazte Bankero" (hazte accionista) a raíz d su salida a bolsa

23 **Raquel** @Raquelalonsso  
Gracias Bankia pero yo no quiero ser bankero y vivir a costa de los demás #quieroserpersona !!!

24 **Señor Lonnegan** @señor\_lonnegan  
Creo que en poco tiempo Bankia se convertirá en el banco más odiado de España. Gran estrategia empresarial, sí señor. #quieroserpersona

25 **Señó Havié** @AtaraxiaPoetica  
Yo no quiero ser 'Bankero' #quieroserpersona Boicot a Bankia, otra sanguijuela más en esta charca infestada de ellas que es España.

26 **Daivid** @Daivid\_W  
Bankia, la nueva banca de los viejos ladrones #quieroserpersona

27 **María** @MMedinas  
BANKEROS NO, PER-SO-NAS! Las #redessociales en contra de Bankia #quieroserpersona #15m feisbuknius.com/redes-sociales... via @feisbuknius

28 **Antonio Cozar** @antoncozar  
Mi respuesta a la campaña publicitaria de #Bankia es que NO quiero ser #bankero Yo prefiero ser PERSONA #quieroserpersona

29 **Guillermo Lamarca** @Will\_zgzc  
Hay #bankeros y #bankeros, como quién nos quedamos? ¡Con las personas! #Bankia, #quieroserpersona

30 **Alfonso Aguaron** @AlfonsoAguaron  
La banca se apropia de las cajas. No quiero #bankia #indignate #quieroserpersona

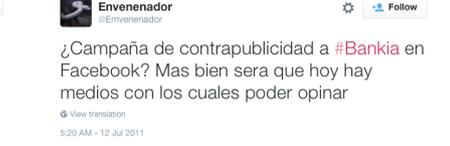
#### 13.8.4. EL DISCURSO ASOCIADO A LA ANTI-CAMPAÑA (REFERENTES AL TÉRMINO “CONTRAPUBLICIDAD” Y “SPOT MEJORADO”): “TUITO, LUEGO EXISTO”

Como se ha observado en el análisis de frecuencias simple, los usuarios prefirieron enlazar sus comentarios con el vídeo de la Anti-campaña en un 14,9% de los tuits, que empezó a ser emitido a partir del día 8.7. Este vídeo colaboró para echar más leña en la polémica de la campaña de Bankia y sintetiza la reacción popular al mensaje publicitario, y en este sentido, al usar el humor, se iluminaron las contradicciones del discurso corporativo. La realidad no es la publicidad: la parodia expresa lo que la gente siente, la parodia es la realidad

(Tabla 39, tuit 39). La credibilidad de la campaña, que ya venía siendo objeto de críticas de los usuarios, encuentra en la parodia su versión “mejorada” o “tuneada”, en un típico caso de *brandjacking*.

En definitiva, al usar YouTube, los creativos de la campaña Implicate.org proporcionaron un contenido que sería masificado por Internet como un elemento de apoyo fáctico para el enunciado de los tuits, por ello calificamos como “neutro” su tono en 49,7% de los casos. No había necesidad de hacer comentarios en muchos de los tuits analizados (tuit 37) porque los usuarios simplemente remitían al vídeo, y este, por si mismo, creaba otro *frame* para la campaña, desde un punto de vista del absurdo y del humor, una vez que “la parodia se rige en estos textos por un mecanismo similar al de las comillas de distanciamiento, pues el texto parodiante recoge enunciados del discurso referido con una intencionalidad crítica” (Mancera y Pano, 2013, p. 264). Observamos aquí también la consciencia de los usuarios sobre el poder de los medios sociales como vehículo de discursos de resistencia (tuits 36 y 40).

Tabla 39. Tuits relacionados a la Anti-campaña.

<p><b>31</b></p> 	<p><b>32</b></p> 
<p><b>33</b></p> 	<p><b>34</b></p> 
<p><b>35</b></p> 	<p><b>36</b></p> 



Por el análisis de contenido realizado, podemos observar, claramente, como la campaña tuvo sus argumentos persuasivos de-construidos, uno a uno, a comenzar por el principal, la propuesta de que ser un banquero podría ser el ideal de vida. Pero, también, verificamos como el mensaje publicitario fue re-elaborado y devuelto en la forma de un discurso de resistencia que buscó demostrar la soberanía del consumidor/ciudadano frente a la empresa, eso ocurriendo con el uso masivo de la etiqueta #quieroserpersona. Por lo tanto, la campaña, lejos de lograr una resonancia positiva entre los usuarios de Twitter, lo que consiguió fue justamente el opuesto.

La consecuencia última fue la producción de un nuevo flujo de mensajes a través de Internet, utilizando frames francamente desfavorables a la reputación de la empresa. La representación del banquero propuesta por la publicidad no alcanzó, de esta manera, crear el significado planteado, sino que todo el revés, disparó otros significados resumidos en el vídeo-parodia. La empresa se encontró, al final, en medio a un situación paradójica en que los elementos retóricos de su mensaje fueron objeto de ridiculización pública y proporcionaron los ingredientes a una campaña de rechazo, por cuenta de lo que los receptores de la campaña, ahora convertidos en emisores, percibieron como una desconsideración a la situación en que atravesaba España en aquel momento y de las representaciones sociales de la figura del banquero en tal situación – casi una provocación de la empresa, por lo tanto.



## **Cuarta Parte:**

# Conclusiones y consideraciones finales



## CAPÍTULO 13: CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

Esta tesis abordó el uso de los medios sociales como un vehículo para la expresión de un contradiscurso a los discursos organizacionales, en particular aquellos utilizados en la publicidad institucional. Nuestra principal presunción es que el actual ambiente de creación de mensajes en el ámbito de Internet, conocido como Web 2.0, puede crear no solo oportunidades para las comunicaciones de las organizaciones, sino también riesgos para la reputación de las empresas por cuenta de las nuevas características de producción de comunicación, todavía no íntegramente comprendidas por los gestores de comunicación de las empresas. El abordaje teórico utilizado para apoyar el estudio de los procesos de comunicación creados con origen en los usuarios de los medios sociales parte de la Teoría de la Mediación Dialéctica de la Comunicación, pues ella nos permite, a través del Modelo de la MDCS, hacer un análisis sistémico de las relaciones entre tres sistemas, el sistema social, el sistema de comunicación, y el sistema de apropiación del entorno (ecológico), lo que nos ofrece por lo tanto, una visión comprehensiva sobre los fenómenos comunicativos que observamos actualmente.

Además, en el curso de la realización de la tesis, enfocamos el fenómeno de los medios sociales y sus impactos en las empresas desde distintas perspectivas teóricas que ayudaban a explicar aspectos particulares que no son el foco de la Teoría de la Mediación Dialéctica de la Comunicación. De esta manera, en el Capítulo 2, verificamos cómo la reputación es un constructo perceptual y relacional de relevancia estratégica para las organizaciones, dentro de la perspectiva de los recursos y capacidades, y que el concepto de la reputación se refiere a las cogniciones colectivas, tales como el conocimiento, las impresiones, percepciones y creencias (Rindova, Williamson y Petkova, 2010), cuyas raíces podemos ubicar en la teoría de las impresiones. La comunicación corporativa, en este sentido, es la función dentro de la empresa considerada responsable de articular la identidad corporativa y contribuir a crear la imagen y reputación corporativas (Gray y Balmer, 1999). Para eso, la comunicación corporativa recurre a la creación de narrativas e historias (Riel,

2001) que podrán crear, desde una perspectiva simbólica, determinadas impresiones favorables a la organización, entre ellas, la confianza y, como una de sus consecuencias, la legitimación de las actividades de la empresa (Capítulo 3), y para eso nos remitimos, sobre todo, a la perspectiva de la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984).

En el Capítulo 4, observamos que la marca corporativa es un impulsor y una síntesis que representa las expectativas de lo que una empresa va a entregar en términos de productos, servicios y experiencia del cliente (Argenti y Druckmiller, 2004). En el estudio de caso analizado, centrado en el sector de la banca y el uso de la publicidad institucional en una campaña institucional, la marca corporativa tiene la función de señalar atributos de confianza y credibilidad, y para eso los anunciantes se sirven de la publicidad institucional, una disciplina de la comunicación corporativa que busca la persuasión del público-objetivo al trasladar afirmaciones sobre la organización para crear una conexión afectiva entre el público-objetivo y lo que anuncia la empresa.

Sin embargo, los anunciantes no actúan de manera aislada a la hora de comunicarse con los mercados, pues hay una serie de elementos intervinientes que contribuyen a plasmar las percepciones acerca de la reputación de una institución, aunque no todas coincidiendo con la impresión que la empresa quiere generar en sus públicos-objetivos. Entre estas narrativas alternativas o fuentes adicionales de información, se incluyen los comentarios de terceros vía de la prensa o, como es cada vez más común actualmente, con origen en los usuarios de los medios sociales de Internet, a través de la producción de lo que se denomina como el Contenido Generado por el Usuario (CGU). Consecuentemente, la publicidad como instrumento de difusión de los valores de la marca corporativa no tiene más el monopolio del discurso en el contexto de las nuevas TIC's y su poder persuasivo puede diluirse en este sistema comunicativo más complejo.

Como un fenómeno tecnológico y social reciente que forma parte de la evolución histórica de Internet, conocida como Web 2.0 (Capítulo 5), los medios sociales posibilitan la aparición de un nuevo tipo de consumidor de informaciones que también tiene a su disposición la capacidad de producir informaciones (*prosumers*). Cuando observamos el creciente escepticismo hacia las actividades de marketing, en particular la publicidad, y la presión que sufren las empresas en distintos campos de actuación, por cuenta de nuevas exigencias de comportamiento y transparencia, como son los movimientos anti-corporativos de distintas características, como el movimiento *consumerista*, queda claro que las empresas

son cada vez más vulnerables y expuestas al uso de los medios sociales como una herramienta de resistencia a sus actividades y a sus discursos, sobre todo por cuenta del uso de Internet por los movimientos sociales (Capítulo 7).

Hay, por lo tanto, un nuevo tipo de presión y riesgo originado en Internet, y los usuarios echan mano de estrategias retóricas que tienen el poder de crear *frames* sobre temas sensibles relacionados con la operativa de las organizaciones e Internet se convierte en un nuevo campo para la participación en la cual las organizaciones interactúan con el público directamente, y de manera pública, con resultados muchas de las veces imprevisibles. Mencionamos diversos ejemplos de estas estrategias en la investigación (Tabla 16), pero, como observa Coombs (2012, p. 414), estos son fenómenos recientes que todavía no fueron completamente explicados a la luz de la teoría de la comunicación. Seguramente, sin embargo, aumenta la incertidumbre para el gestor de comunicación que deja de tener el control de los elementos de construcción de la imagen de la empresa, y estamos observando la aparición de un nuevo tipo de crisis, llamada de “*paracrisis*” por Coombs, que es fundamentalmente una amenaza reputacional, pues el tipo de información distribuida en los medios sociales puede dañar la reputación de una empresa. En este tipo de crisis, que denominamos “crisis de reputación *online*” se construyen *frames* para incentivar la crítica y el cuestionamiento de las actividades de una empresa y que pueden también afectar la dinámica de la actividad de la comunicación en situaciones de crisis, con una interrelación entre los acontecimientos en los ámbitos físicos (*offline*) y digitales (*online*), donde las mensajes hostiles a las empresas pueden obtener rápida y amplia difusión a través de la arquitectura en red de Internet (Capítulo 8).

El caso de la campaña de publicidad de la salida a bolsa de Bankia, en este sentido, es paradigmático y lo elegimos porque contempla todos los aspectos abordados en el marco teórico: la importancia de la reputación para los negocios de una empresa, el uso de la marca corporativa para creación de confianza, el uso de la publicidad como medio persuasivo y la respuesta de los usuarios de Internet (incluyendo activistas sociales) al discurso de la organización, que la dejó expuesta a una situación inesperada e indeseada, características de una crisis.

La metodología elegida, el análisis de contenido, nos ha permitido dar cuenta del contenido explícito e implícito de las reacciones de los ciudadanos a la campaña, pues los enunciados son realizados de manera espontánea y la brevedad de los tuits, por otra parte, los

hacen muy claros en su propósito de comunicar las intenciones de sus autores. El análisis de contenido de los enunciados en Twitter es una metodología cada vez más utilizada en los dominios de las ciencias sociales a la hora de comprender el sentimiento de las conversaciones y los patrones de difusión de informaciones en ambientes digitales, y se usa en campos tan diversos como la política (Parmelee et al., 2011) hasta la epidemiología (Chew y Eysenbac, 2010). En nuestro caso, recurrimos a la evaluación de todos los tuits de manera manual según el protocolo de análisis definido, y no fueron utilizados programas informáticos para este análisis, a la excepción del uso de la herramienta de minería de datos *Textometrica*, un programa disponible en Internet que permitió filtrar los términos con mayor frecuencia usados en los tuits sobre Bankia en el período, y que sirvieron de base para posteriores filtros realizados de manera manual con auxilio de la herramienta de filtros de Excel hasta llegar al *corpus* definitivo a ser analizado pormenorizadamente por el investigador.

Se podría, pues, recapitular lo que ha ocurrido considerando la confirmación o no de las hipótesis de investigación. Al principio del trabajo nos planteábamos nueve hipótesis de investigación, de las cuales, tras el estudio de campo y el análisis de los datos, resultan comprobadas siete de las mismas:

- H1.- El momento de emisión de los tuits es relevante como contexto para definir el sentido de sus contenidos: Hipótesis comprobada, pues un 91% de los tuits fueron realizados antes de la OPV, con más de un 50% ocurriendo en dos días (11 y 12 de julio), justamente tras la emisión del vídeo-parodia y su divulgación por el periódico *La Información*. La consecuencia es que los tuits reforzaron el sentido negativo y crítico con la campaña publicitaria.
- H2.- Los tópicos principales, los más frecuentados de los tuits, son la Campaña de Bankia y la Anti-campaña. Hipótesis comprobada, con un 79% de los tuits enfocados en estos dos tópicos. La operación de OPV, en la realidad, obtuvo solo un 4,1% y no fue el tema más relevante de los tuits.
- H3.- La categoría predominante de los tuits respecto a la Campaña original son la Opiniones y las Quejas. Hipótesis NO comprobada. La Campaña fue respondida de forma relevante con Opiniones y Quejas (27%), sin embargo la categoría de discurso predominante respecto a la Campaña resulta ser, en primer lugar, las del tipo Declaraciones (53%), entendibles como una toma de posición defensiva/ética frente a la campaña de Bankia.

- H4.- La categoría predominante de los tuits respecto a la Anti-campaña es compartir informaciones. Hipótesis comprobada. Los tuits referidos a la Anti-campaña se vinculan casi exclusivamente con las Informaciones Compartidas (95%), convertidas en fuente retro-alimentativa del sistema de comunicación.
- H5.- El tono de los tuits más prodigado es el tono agresivo e insultante tanto para la Campaña como para la Anti-campaña. Hipótesis NO comprobada. Aunque observamos el uso de comentarios que podríamos clasificar de muy duros y contrarios a la empresa, consideramos que en muchos casos ante la situación de discusión, estos se justificaban como una observación contraria a la campaña, pero objetiva, de los hechos. Llamó la atención el uso de la ironía en un 25,8% de los casos, un indicador de que los usuarios tenían la comprensión de que para obtener difusión de sus comentarios era preferible ser racional a totalmente emocional en sus mensajes.
- H6.- Las etiquetas resultan ser indicadores de la aceptación vs. el rechazo de los eslóganes de marca. Hipótesis comprobada. La etiqueta #quieroserpersona fue usada como un lema contrario al lema de la campaña (“ser banquero”), de manera explícita en los enunciados. Al ser mencionada en casi  $\frac{1}{4}$  de todos los tuits, esta etiqueta se convirtió en un *trending topic* en España en la jornada del 11.7.2015. Por otra parte, la etiqueta #bankero, con mucho menos menciones (un 2,2%) no fue percibida en el sentido esperado por los creadores de la Campaña, más bien al contrario: no hubo siquiera un caso en que esta etiqueta fuese asociada a un comentario de tono positivo para la empresa.
- H7.- Los enlaces preferidos son indicadores de la actitud predominante. Hipótesis comprobada. Los tuits enlazaban la Anti-campaña en un 14,8% de los casos, mientras que solo un 0,6% enlazaban la campaña original. Es decir, se prefirió dar más divulgación al contenido que ridiculizaba a Bankia.
- H8.- La representación social previa de la banca y los banqueros y de sus prácticas contribuye al rechazo de la Campaña. Hipótesis comprobada. Fue el uso de una creatividad que destacaba la posibilidad del ciudadano de convertirse en un “bankero” lo que hizo que los tuits fuesen negativos para la campaña.
- H9.- La estructura del discurso de los tuits define el sentido de la comunicación. Hipótesis comprobada. Los tuits se referían a la campaña (LO QUE SE DICE) en más de la mitad de los casos.

Con referencia a los objetivos principales de la investigación, queríamos demostrar cómo una campaña de comunicación de masas puede ser percibida por usuarios de Twitter de manera contraria a los intereses del anunciante, y eso quedó claro por el análisis de contenido realizado: los usuarios percibieron los anuncios como inaceptables desde el punto de vista social. La configuración expresiva del mensaje (Piñuel, 1997, p. 68) no cumplió su cometido porque no correspondía con una forma preceptiva perteneciente a un repertorio de formas compartido entre emisor y receptor. Pero no solo los códigos expresivos fueron responsables del fallo de comunicación. Si, como enseña Piñuel (1997, p. 78) “las instituciones encargadas de significados tienen por misión obtener una respuesta social de reconocimiento sobre la legitimidad del *status quo*” Bankia casi no tomó en consideración los códigos sociales (normas y valores) de la audiencia, de ahí la inexistencia de acoplamiento comunicativo y la creación, en el contexto altamente contrario a la banca en la época, de una situación de riesgo reputacional.

No resultó posible generar el acoplamiento comunicativo entre las acciones de los sujetos del proceso de comunicación alrededor de una representación social del banquero que no correspondía con las habitualmente aceptadas en un momento donde la banca pasaba por una crisis mundial, dada la situación que llevó España al desempleo en masa, desahucios, etc. y que condujo en un movimiento social como el 15-M.

Pretendíamos también analizar el discurso original de la campaña publicitaria y cómo este discurso fue un elemento de riesgo para la reputación de la empresa. Concluimos que el discurso original de campaña fue del tipo “clásico” en situaciones de oferta pública de acciones, con la promesa de rentabilidades futuras a los inversores de la empresa, supuesto que la posibilidad de invertir en la empresa transforma al inversor, desde un punto de vista retórico, en un “socio” de la empresa, y, por ende, al ser un inversor en un banco lo hace un “banquero”. Con esta lógica hasta cierto punto simplista y quizás ingenua se planteó la campaña (si consideramos el momento crítico que pasaba la banca en España), con el transfondo de que Bankia no era un banco “como los demás”, sino el “primer banco de la nueva banca”, con lo cual sería merecedor de la confianza de la sociedad en su futuro como institución. Como ha sido analizado en detalle en el Capítulo 4, Bankia usó la técnica del *storyline* para aproximarse a su público-objetivo con los personajes de la campaña, que no eran “banqueros” en el sentido usual del término, sino “bankeros”, gente de a pie, corriente, en una búsqueda de identificación con la marca, que, como ha sido visto en nuestro análisis de

los tuits, no ocurrió, por lo menos en el ámbito de los usuarios de Twitter que emitieron sus comentarios de rechazo radical a este abordaje.

Otro objetivo que nos interesaba investigar fue conocer cómo el discurso corporativo de Bankia fue “deconstruido” por los usuarios de Twitter. En términos retóricos, cabe destacar el uso frecuente del recurso de la ironía (25,8%) para ridiculizar a la empresa y de un discurso crítico de índole objetivista en un 40,2% de los casos. Además, el uso de la etiquetas de los tuits como indicadores de la percepción de los usuarios de las redes nos indicó una clave de interpretación de la representación de la relación de Bankia con sus clientes: en un 95,9% de los casos en que se usó la etiqueta #bankero fue en un tono contrario a la empresa. Estos datos son indicaciones de la falta de alineamiento entre la parte creativa de la Campaña y el capital cognitivo de la audiencia, confirmando la hipótesis de que al usar este tipo de término en la Campaña publicitaria, la empresa y los creadores de la Campaña se arriesgaron a usar un término estigmatizado por la sociedad en detrimento de la propia marca. Sin embargo, el principal indicador de la deconstrucción del discurso corporativo fue la adopción de la etiqueta #quieroserpersona como un lema de la toma de posición frente a la campaña publicitaria.

En resumen, observamos que desde Internet el discurso de Bankia fue re-interpretado y deconstruido a través de diversos *frames* que cuestionaban la capacidad de Bankia en producir un anuncio publicitario socialmente aceptable en el momento en que atravesaba España. Entre estos *frames* se destacó la presentación de una posición ética y visión de mundo antagonista al discurso de Bankia, percibido en el uso masivo de la etiqueta #quieroserpersona. Finalmente, al referenciar el vídeo en YouTube de la agencia de activismo social *Implicate.org* en los tuits (en un 96% de los casos en que se enlazaba algún contenido era el vídeo que aparecía enlazado), los usuarios de Twitter exploraron a la perfección la cultura participativa del medio Internet y la técnica del *culture jamming*, lo que resultó ser una nueva estrategia de ataque a la institución desde la parodia. En este caso, la parodia no es símbolo de popularidad, sino de todo lo contrario. Citando a Freud, autores como Laer y Aelst (2010) observan que la parodia tiene dos funciones básicas en los casos en que no busca homenajear al parodiado: la degradación del objeto exaltado y el desenmascaramiento de alguien (o algo) que obtuvo la dignidad y la autoridad a través del engaño. Obviamente, si una parodia alcanza un volumen significativo de difusión —y al ayudar a convertir el hashtag #quieroserpersona en *trending topic*, consideramos que eso ocurrió en este caso— ese contenido, entonces, sin duda puede afectar negativamente a una marca, como ocurrió en el

caso de la empresa *AbercrombieFitch* relatado en Capítulo 7. El vídeo-parodia fue, por lo tanto, el *frame* más explícito de rechazo a la campaña, y como el “sport mejorado” o “la verdadera campaña” el vídeo fue considerado una representación de la realidad española más verosímil que la campaña original.

Concluimos, por lo tanto, que la principal causa de la existencia del fallo de comunicación fue la desconsideración del capital cognitivo compartido en la época de la campaña y las relaciones inter sistémicas entre comunicación, sociedad y conocimiento que toma en cuenta el modelo teórico MDCS. Como observan Piñuel y Lozano (2006, p. 313), “la reproducción de situaciones comunicativas se ajusta a prácticas sociales y prácticas cognitivas que la hacen posible”, algo que, evidentemente, no ocurrió en la producción de la campaña publicitaria. El modelo de la MDCS postula que existe una mediación dialéctica inter sistémica entre los procesos de comunicación, procesos de interacción social y procesos de comportamiento adaptativo al entorno, y hemos observado que Bankia no asimiló los condicionamientos sociales y ecológicos de conocimiento compartido en las relaciones entre los usuarios de los mensajes de su campaña. Además, ante un cambio histórico observado en el Sistema Umwelt (la situación que pasaba España en el momento de la difusión de la campaña), Bankia no supo “jugar el juego” de la comunicación cuando desconsideró las interacciones entre los tres sistemas, y el riesgo que supuso eso para su reputación fue evidente: la ridiculización pública de su campaña y la producción de un discurso que destacaba las contradicciones de su discurso corporativo.

Finalmente, nos interesaba identificar las prácticas alternativas para evitar este tipo de riesgo respecto a la reputación corporativa en campañas publicitarias institucionales de las grandes empresas.

En primer lugar, nos parece evidente que para evitar exponerse al riesgo que corrió Bankia, una organización debe comprender que la publicidad está presente en nuestra sociedad contemporánea de manera ubicua, y en algunos casos sus mensajes tienen un impacto que van más allá del ámbito de consumo (Cook, 2001) y que la lectura de los anuncios puede ser realizada de manera crítica, llevando a connotaciones y sistemas de referencia que no siempre son los deseados por el anunciante (Williamson, 2005). En nuestros días, con una sociedad altamente crítica con las tácticas habituales de las empresas y sobre todo de la publicidad (Griffin, 2014), los anunciantes deben extremar sus cuidados en la producción de sus mensajes y tener la sensibilidad social para conducir su comunicación en

un contexto que permita a la organización legitimarse socialmente, y no al revés. Las narrativas que no sean elaboradas en línea con estos criterios pueden ser fácilmente deconstruidas a través del uso de técnicas como la parodia, el *culture jamming* o el *brandjacking*, que son usadas con frecuencia en los medios sociales de Internet.

En segundo lugar, consideramos que el ambiente digital no debe ser menospreciado e infravalorado supuesto este potencial de deconstrucción de contenido publicitario, sino también porque Internet es un vehículo de difusión de mensajes que pueden tener alcance significativo y llegar, a través de la viralización de un contenido crítico con la organización, a competir con los esfuerzos de comunicación invertidos por una empresa, pero en sentido inverso a ella. Obviamente, aunque no todos los mensajes vertidos en Internet tienen impacto para las organizaciones y no pasan de “ruido”, la agregación de estos mensajes y efecto viral ocasionado por los memes digitales sí que pueden causar daños a las organizaciones. Además, en la medida en que estas acciones realizadas por individuos o por grupos activistas en Internet pueden ser capturadas por los medios tradicionales, lo que podría ser una amenaza limitada al ámbito de la cultura de las redes sociales puede, sin embargo, expandirse de manera todavía más amplia, como en el caso Domino’s Pizza, presentado en el Capítulo 8. Finalmente, como se ha mencionado en el Capítulo 7, no se puede olvidar la capacidad de los activistas sociales en usar la tecnología para sus fines de movilización de recursos, tales como organización de protestas, boicots, y la creación de *frames* alternativos a los *frames* producidos por los medios de comunicación tradicional (Downing, 2008), de manera que la empresa debe evitar proporcionar los motivos por los cuales estos *frames* pueden ser producidos.

### **13.2. HALLAZGOS E IMPLICACIONES: LAS MARCAS EN EL CONTEXTO DE UNA SOCIEDAD VIGILANTE**

Es importante registrar en estas conclusiones que mientras realizábamos la investigación recibimos las respuestas a un cuestionario enviado al departamento de comunicación de Bankia vía correo electrónico. La respuestas de la entonces directora de publicidad corporativa de la empresa (S.Bajo Galvez, comunicación personal, 6 de agosto de 2015) indicaron lo siguiente:

- Bankia quería construir su marca alrededor de “los mejores atributos de los bancos: eficiencia, profesionalidad, agilidad, y de los mejores atributos de las cajas: cercanía, personalización, aspectos sociales...”.
- Bankia tenía previsto crear “propuestas concretas de valor”, denominadas internamente como “reglas de la nueva banca”, “dentro de un marco ético bien definido, enunciadas con un lenguaje claro, con productos sencillos y flexibles, hablando el lenguaje del cliente y con transparencia...”
- Este proceso fue atropellado por los serios problemas de liquidez del Banco Financiero y de Ahorros (BFA) para poder hacer frente al fondo de provisiones estipulados por los acuerdos de Basilea II, y la necesidad imperiosa de acudir al mercado bursátil para reforzar el caja de la institución: “Cuando desde marketing/marca trabajábamos este proceso de puesta en marcha con todas las dificultades internas y con toda la falta de cultura interna del mundo, llegó la noticia urgente de que había que salir a bolsa. Desde nuestro punto de vista era un error enorme. Era mayo, la marca sólo tenía dos meses y en lugar de nutrirla de contenido relevante que nos convirtiera en una alternativa atractiva para los no clientes y de la que se sintieran orgullosos los clientes, teníamos que pensar en una propuesta grandilocuente como venían siendo las ops...”
- Según Bankia, el *briefing* de la campaña de salida a bolsa “tenía la limitación de que Bankia aún no tenía atributos propios desarrollados para la marca y por lo tanto a la hora de responder la pregunta ‘¿por qué un cliente tiene que comprar acciones de Bankia en lugar de Telefónica o del Santander?’ la respuesta era que no había respuesta, porque no había motivos ni fortalezas”.
- Según la directora, esta constatación generó un dilema para la producción de la campaña, y así se llegó al concepto creativo de la campaña: “¿Cómo convencer a alguien que no te conoce de que compre? Lo único que podíamos contar es que gente normal, de la calle, sin pretensión alguna, tenía la oportunidad de comprar acciones de un nuevo banco que había sido su caja de toda la vida. Era un mensaje de participación, de colaboración, de invitación a formar parte de algo que había sido siempre parte de su vida. Así nació el titular/eje de campaña ‘Quiero ser Bankero’ que se nos permitía por el juego de la K y la marca así reforzar el nombre de la entidad que acababa de nacer. Era pobre, pero no había más...”

- En conclusión, los objetivos de imagen fueron “reforzar la nueva marca y popularizarla, posicionarla cerca de la gente, al alcance de cualquiera”.
- Ante la pregunta de si la empresa consideró que estaba ante una situación que afectaba a sus planes y que podría dañar su reputación, la respuesta fue: “Los ingredientes eran los peores, no había reputación que dañar porque no estaba construida, probablemente en un entorno más favorable la historia hubiera sido diferente, pero todas las circunstancias que acompañaron en esa época, la segunda caída de la crisis y todo lo que vino después contribuyeron a que la percepción fuera la peor de las posibles”.

Estas respuestas aportan ingredientes relevantes para contrastar los hallazgos finales que obtuvimos a lo largo de este trabajo y que presentamos de manera retrospectiva, partiendo desde el nivel más específico del marco teórico (la gestión de la comunicación en situaciones de crisis en ambientes digitales, en el Capítulo 8) hacia lo más general (los hallazgos e implicaciones relacionadas con el ámbito de la reputación corporativa, en el Capítulo 2), pasando por los desafíos del *branding* en la actualidad.

La campaña de publicidad de Bankia fue un evento en el ámbito del sistema de comunicación que encontró una reacción imprevista por parte de la empresa en el sistema social vigente, y que podríamos clasificar, ante los datos extremadamente negativos hacia su imagen expuestos anteriormente, como un evento significativo desde el punto de vista de riesgo reputacional. Las campañas publicitarias no son producidas para levantar debates, polémicas y resistencia: son producidas para persuadir a sus públicos-objetivo y para eso uno de los fundamentos básicos es la existencia de identificación del público-objetivo con el mensaje y las intenciones del emisor. Ahora bien, las campañas institucionales, como las de Bankia, son un tipo particular de publicidad, cuyo objetivo no es la venta de un producto o servicio, sino la de una organización y los valores asociadas a ella. No es la publicidad de producto, sino de productor, según la excelente definición de Piñuel “ya que por esta comunicación el ‘productor’ o ‘corporación productora’ se compromete personalmente como entidad social ante los interlocutores que en el mismo ámbito, la actividad productiva, se encuentra” (1997, p. 91).

En este caso, es la marca corporativa la que se presenta como la protagonista de un anuncio publicitario, y, como explica Balmer y Gray (2003), el marco teórico del marketing

tradicional es insuficiente para fundamentar el *branding* corporativo. La publicidad institucional está más cerca de los presupuestos teóricos de la propaganda política y de las relaciones públicas que de la publicidad comercial, y en este sentido se relaciona con la defensa de determinadas causas de interés de una empresa. La comunicación institucional dedica un “ancho espacio a la imagen corporativa de la empresa” (Piñuel, 1997, p. 154) donde el énfasis reside en “la propia empresa, con sus directivos y su cultura propia, sus proyectos y sus aspiraciones” (ibid). Naturalmente, al enfocar temas más amplios que la publicidad de producto, ella se expone más a determinados riesgos fuera de las relaciones de consumo.

De manera que es probable, como se ha indicado en las informaciones que recibimos de Bankia, que a la hora de plantear la campaña de salida a bolsa los gestores de la comunicación de la empresa debiesen tener consciencia de los riesgos que tal campaña conllevaría en el momento delicado de la sociedad española por entonces: era muy pronto para tal campaña de tan gran impacto mediático y sus interpretación podría causar dificultades para los objetivos de imagen de la empresa.

Consecuentemente, sabemos ahora por cuenta de las aclaraciones de Bankia, que la campaña se formuló con el objetivo, no de explotar los valores presentes de la marca, puesto que todavía no habían sido creados los atributos deseados en la mente de las personas, sino que se enfocó hacia al pasado, en los orígenes de Bankia. Es decir, en la posible relación favorable que ya existía entre las cajas y sus clientes “de toda la vida”, la clase media española (simbolizados en los personajes del ingeniero, la pediatra y el peluquero), en una representación de cercanía y humanización entre banco y sociedad. Estas asociaciones fundamentadas en la personalidad de la marca (Aaker, 1996), de rasgos emocionales, fueron determinantes en la planificación del mensaje publicitario.

Sin embargo, solo es posible concluir, ante la evidencia de los datos analizados, que Bankia contaba, como es común en la producción de la publicidad, con una lectura acrítica de su anuncio, y no todo el grado de cuestionamiento expreso en los tuits. Como observa Craig (2012, p. 237), los anuncios publicitarios son creados de manera que no tienen como objetivo una lectura crítica, sino posibilitar, a través de una ojeada, sacar oportunas impresiones inmediatas, en beneficio del consumo. No es arriesgado decir que el anuncio de Bankia, en este sentido, fue creado, en realidad, dentro de una formulación más próxima a un anuncio de productos financieros, más bien elemental por lo tanto, que de un anuncio genuinamente institucional, pues estos últimos deben tomar en cuenta que, para llegar a despertar la

confianza en la organización, la credibilidad de su mensaje está condicionada al clima macro-social (Renny y Levine, 1991).

No podemos acreditar que Bankia decidiese conscientemente exponerse al riesgo o a lanzarse al holocausto, dentro de un concepto de publicidad “rompedora” para crear polémicas (podríamos aludir a los ejemplos de la clásica campaña *United Colors of Benetton*, por ejemplo), sino que, todo lo contrario, la campaña se hizo más bien dentro de una propuesta conservadora y clásica de apelación a las apetencias por el beneficio a través de la posible relación emocional de confianza y cercanía que existiría entre la empresa y la sociedad española, el público-objetivo de la campaña. Por lo tanto, nuestra conclusión es que todos los indicadores de la receptividad negativa de la campaña fueron un acontecimiento inesperado para sus gestores: la interpretación bastante crítica de su mensaje publicitario por los usuarios de Internet, la divulgación de los comentarios negativos, el hecho de que la etiqueta #quieroserpersona llegase a ser un lema en contra la campaña, la creación del vídeo-parodia y la cuenta falsa de Twitter llamada @GrupoBankia que llegó a emitir 133 tuits diseminando el vídeo parodia (un ejemplo de *brandjacking*), la petición contra la empresa en la página *Change.org*, e incluso algunos análisis de expertos en el campo de la comunicación, expresados en algunos blogs, podemos deducir que toda esta reacción, por el planteamiento de la campaña, no pudo ser prevista en el momento de su concepción, y que su objetivo, es decir, lo que se esperaba, era que las personas consumieran el mensaje sin mayores polémicas.

Todos estos elementos sugieren que lo que ha pasado con Bankia no ocurre todos los días con los anunciantes, por más que los medios sociales favorezcan el debate de ideas: fue una fuerte reacción ciudadana a la retórica de la empresa que presentó como algo positivo, el que, durante la peor crisis económica que atravesaba España en los últimos 50 años, los ciudadanos pudieran tener como ideal de vida ser un banquero. En la realidad, lo que ocurrió ante el mensaje publicitario fue justamente lo contrario, el fenómeno de la “auto-inmunización” (Ally y Festinger, 1961) y el consecuente rechazo, como mecanismo de protección del individuo.

En este sentido, si la crisis se caracteriza por una ruptura de equilibrio tras un acontecimiento que implica a la empresa de manera imprevista o extraordinaria (Piñuel, 1997, p. 167), estamos ante una situación de crisis de características muy peculiares, dentro de lo

que denominamos una crisis de imagen o reputación *online*, considerando que la repercusión negativa se extendió fuera de los medios sociales.

Podríamos argumentar, en beneficio del debate conceptual, sin embargo, que los efectos de las reacciones en las redes sociales no fueron lo suficientemente importantes para caracterizar el episodio como una crisis, según las definiciones más clásicas, donde la crisis es un evento con baja probabilidad de ocurrencia o alto impacto que amenazan los objetivos más fundamentales de una organización (Weick, 1988). No fue el objetivo de esta investigación evaluar los daños causados por las comunicaciones diseminadas por Internet y no tenemos respuesta a esta ponderación, es decir, saber cuál fue el grado concreto de daño causado por las reacciones en los medios sociales para la imagen de la empresa (aunque la reputación de la empresa, medida por el *Reputation Institute* fue cuesta abajo a partir de entonces, según sus estudios RepTrack).

No obstante, podríamos especular que, a excepción del departamento de comunicación de Bankia y de su agencia de publicidad, que se vieron sometidos a intensa crítica que afectaba su reputación como productores de anuncios de calidad, la vida siguió igual para Bankia, los anuncios no fueron retirados de circulación, y la empresa prefirió callarse o ignorar el asunto (lo que tampoco recrudescer una crisis, pues el silencio también es una estrategia situacional ante una crisis, según Coombs). Al final, la salida a bolsa ocurrió, afectada por los humores del mercado financiero, no por los humores de los usuarios de Internet hacia la publicidad de la empresa. En este sentido, siguiendo la línea teórica de que una crisis es un suceso de consecuencias muy graves para una organización en el ámbito financiero o de imagen, podríamos decir que no hubo una crisis, sino que la reacción a la campaña caracterizó quizás un *issue* o un evento significativo (conforme el expuesto en la Figura 42) que podría ofrecer algún un riesgo a la imagen de la empresa.

Ahora bien, a nuestro juicio lo relevante para el entendimiento del caso y para sacar conclusiones, no es determinar si hubo o no una crisis desde un punto de vista de su teórica caracterización. En las crisis que tienen como su origen el ámbito de las Relaciones Externas de Comunicación, como es el caso (Piñuel, 1997, p. 169), la característica fluidez de la comunicación dificulta la tarea de definir con precisión el exacto momento en que se puede clasificar una determinada situación como una crisis. Por ejemplo, está claro que un tipo de repercusión relevante debe existir para que un rumor sea considerado una amenaza a la reputación de la empresa, o no, pero, ¿cuáles son los criterios objetivos para definir esta

relevancia y actuar ante un rumor? ¿Debemos usar como criterio el volumen de personas involucradas en el rumor, un criterio cuantitativo, o las personas involucradas, es decir, una variable cualitativa? ¿En qué momento la empresa debe intervenir? La incertidumbre es el elemento central de las crisis y que hace su manejo algo complejo, pero sobre todo en los casos de las crisis en el ámbito de la comunicación, y por ello Fink (1986), por ejemplo, considera que la gestión de crisis empieza por una fase latente/incubada, cuando ocurren las primeras señales que deben ser tratadas por la organización de manera proactiva. Es decir, la crisis es un *continuum*, y es mejor considerar que ella existe desde las primeras señales de fuego que esperar que toda la casa arda para, entonces, decidir que es una crisis (o mejor dicho, qué fue crisis y qué no fue).

En nuestra experiencia práctica en el campo de la gestión de crisis en grandes organizaciones, la situación de Bankia podría ser considerada una crisis, porque la empresa fue motivo de ridiculización pública, con repercusión significativa (el tema fue *trending topic* y objeto de menciones en la prensa), además de que fue un acontecimiento imprevisto, indeseable y no contribuyó para reforzar la marca, todo lo contrario, nuevas impresiones altamente desfavorables fueron generadas a partir de la campaña publicitaria. Además, no se podrían prever las consecuencias de la divulgación de los tuits, pudiendo o no causar otros daños a través del contagio posibilitado vía Internet, como comenta Coombs (2002). No considerar este episodio como una crisis en aquel momento sería una temeridad para los gestores de la reputación de la empresa en nuestra opinión, pero, más importante, quizás, sería lamentable no aprender de sus lecciones como un caso peculiar de crisis, que podría ser denominado de paracrisis, según Coombs (2012).

Bankia conoció los efectos del poder de las redes sociales como vehículo de manifestación de contradiscursos corporativos, en función de lo que sería clasificado como un *faux pas*, para usar la tipología de Coombs y Holladay (1996), también denominada “metedura de pata”, que es cuando ocurre una situación en que agentes externos se enfrentan a una organización aprovechando un error cometido por esta o por un miembro de ella (una declaración indebida, o, en este caso, el mensaje publicitario inadecuado para el momento). No hubo intencionalidad de Bankia, por supuesto, y el origen de la crisis estaba fuera de la empresa, pero la empresa se vio expuesta al ridículo y contestación por cuenta de lo que los usuarios de Internet le devolvieron como *feedback* a su discurso publicitario, es decir, en la causa-raíz de la crisis está la producción de la comunicación social vía publicidad y la creación de diferentes *frames* como respuesta a su discurso original.

Como su origen fue fuera de la empresa, pero dentro de los medios sociales (la repercusión en Internet de una campaña publicitaria de masa), este caso de Bankia se encuadra en la definición de Coombs (2012), según la cual una crisis en los medios sociales es **una preocupación que surge en los medios sociales o es amplificada por los medios sociales y que influye negativamente en la cobertura de los medios tradicionales, las operaciones de la organización, o amenaza las finanzas de la organización**. Coombs denominaría esta crisis de Bankia como del tipo “desafío”, que son aquellas que ocurren cuando los *stakeholders* afirman que la organización está actuando de manera irresponsable, y pueden amenazar las afirmaciones corporativas en el ámbito de la responsabilidad social o su reputación como un todo.

Entre las principales lecciones del caso, desde el punto de vista de la gestión de crisis, está el reconocimiento de que situaciones así serán cada vez más frecuentes en la sociedad en que vivimos, no por cuenta de la impericia de los publicitarios simplemente, sino por el grado de sensibilidad tan alto que las personas tienen ahora en relación a las acciones de las organizaciones en un contexto de acciones anti-marca, y además teniendo a su disposición los recursos para expresar, colectivamente, su rechazo. Las empresas deben estar muy pendientes de lo que hacen y de lo que dicen, pues el uso de los medios sociales se configura en un “nuevo normal” para las personas y para los movimientos sociales que saben que tienen un nuevo poder de comunicación que puede de alguna manera desafiar el poder de los medios de comunicación de masas, como se ha observado explícitamente en los enunciados de algunos tuits (ver Tabla 31, tuits 5 y 6). Nuevas teorías y métodos de prevención y anticipación en el campo de la gestión de crisis serán necesarios para identificar y actuar en estos casos, de manera a evitar la divulgación de rumores, campañas orquestadas, reclamaciones (Figura 49), u otros tipos de amenazas con origen en las relaciones de comunicación de las organizaciones, en particular con origen en los movimientos sociales, que cuentan con Internet como una nueva estrategia de resistencia a las corporaciones.



Figura 49. Tuit de apoyo a la petición contra el anuncio de Bankia.

Claramente, las empresas deben aumentar sus esfuerzos en la lectura de los comentarios y observaciones sobre ellas en Internet (la actividad de monitorización *online*), y crear metodologías analíticas y predictivas (como el uso de análisis de grafo social o minería de datos, por ejemplo) para identificar posibles amenazas en el ambiente social. Ya no vale solo con el uso de herramientas clásicas de auditoría de imagen como el tradicional “clipping” de periódicos y las entrevistas a “líderes de opinión”, o incluso las encuestas, para conocer el estado de opinión acerca de temas sensibles o sobre la empresa. En un momento en que se consume y se comparte cada vez más información vía Internet, la construcción de la agenda pública y de los *frames* contrarios a los intereses organizacionales se dan en una dinámica más fluida, dentro de un modelo de crisis de comunicación en red (Liu y Faustino, 2014), en una relación dialéctica entre los medios sociales y los medios tradicionales (Austin, Liu y Jin, 2012).

Desde un punto de vista más amplio, relacionado con la teoría de la comunicación, podríamos concluir que el modelo de comunicación seguido por Bankia en su campaña publicitaria se fundamentó en el behaviorismo y el funcionalismo, que como observa Martín-Serrano son los enfoques “académicos ‘oficiales’ de la comunicación. Su vocación instrumental asegura una importante participación en las prácticas cotidianas de la comunicación, por ejemplo en la aplicación a situaciones electorales, al consumo, a la propaganda política. “ (Martín-Serrano et al. 1982, P. 175). La facilidad de entendimiento de los modelos con inspiración en el paradigma informacional, o en la formulación del modelo de Lasswell, los hacen particularmente populares en las organizaciones, y en algunos casos ultra simplifican la complejidad del mundo en que vivimos, induciendo a los comunicadores empresariales al error.

El caso estudiado nos indicó que la actividad de construcción de significados e impresiones, tarea básica de la función de la comunicación corporativa, debe pasar por una reflexión profunda sobre sus premisas teóricas. No es posible creer que las personas se sigan comportando de la misma manera que se comportaban hace 30-50 años, con el mismo grado de a-criticidad en relación a lo que las empresas hacen o dicen. Bankia estaba profundamente asociada a la crisis en la banca española, con lo cual los gestores de la comunicación sin duda tenían un desafío para llevar a cabo la campaña, pero, justamente al aprobar un discurso en que usaba como lema “ser banquero”, esta campaña lanzó más luz todavía a las asociaciones de la marca con lo que había de peor para algunas personas en España en aquellos momentos: los banqueros, considerados especuladores que llevaron al

país a la ruina, con millones de desempleados y con la promoción de los dramáticos desahucios noticiados a diario en la prensa. Esta falta de sensibilidad social y cultural nos parece llamativa, pero no sabemos si la campaña fue pre-testada para verificar su receptividad (esta respuesta no fue facilitada en la comunicación personal con Bankia). De todas las maneras, el propio concepto creativo estaba en las raíces de las críticas que fueron realizadas en Twitter y que llevó al vídeo parodia.

Como enseña Holt (2002, pp. 79-83), hay una relación dialéctica entre cultura y *branding*, y el *branding* es el reflejo del paradigma estratégico de un determinado periodo histórico. La cultura del consumidor es la infraestructura ideológica que sostiene qué y cómo las personas consumen y definen las reglas que sostienen las actividades de *branding* de las empresas. El modelo de *branding* moderno, cuya génesis se ubica en los años 50 y 60 del siglo pasado, estuvo anclado en la ingeniería cultural, usando la manipulación de símbolos, la técnica del *storytelling* y la imagen de la marca como sus recursos de influencia psicológica. De esta época son los exponentes de la publicidad Reeves y Ogilvy, y la publicidad, según Holt (ibid.) tenía una voz paternal, donde el marketing tenía la autoridad cultural para expresar sus puntos de vista y persuadir.

Este paradigma con el tiempo condujo a la resistencia en los consumidores que empezaron a percibir con más claridad las técnicas psicológicas que pasaron a pautar la producción social de la publicidad moderna. Es cuando surge un nuevo paradigma, el *branding* posmoderno, caracterizado, por ejemplo, por anuncios publicitarios irónicamente auto-referentes, o que buscaban crear la impresión de “autenticidad” en sus públicos-objetivos. Si en la cultura de consumo moderno, los consumidores buscaban las empresas para ser orientados, en la cultura de consumo posmoderna, los consumidores desean evitar el paternalismo de las empresas y ejercer algún tipo de soberanía a través de las marcas, rechazando la autoridad cultural de los anunciantes. El marketing experimenta nuevas técnicas inspiradas en la contracultura de los años 60, y las marcas dejan de ser modelos a seguir, y pasan a ser recursos culturales, para intentar transmitir la idea de la autenticidad y que por lo tanto las personas podrían tener control sobre la influencia de las marcas en sus vidas, algo que Klein (1999) dijo que, al fin y al cabo, era tan solo otra técnica persuasiva más, y para eso ilustró sus ideas con las críticas contundentes a Nike y sus contradicciones. Una nueva resistencia a la publicidad, más sofisticada, se crea estos momentos y es esta la que se crea en el contexto del consumidor actual.

En nuestra apreciación, la publicidad de Bankia no llegó a ser ni siquiera posmoderna, sin embargo. Fue el típico discurso grandilocuente de la comunicación corporativa de salida a bolsa, con un intento de crear una identidad con el posible futuro accionista, en un tono paternalista, donde la autoridad cultural estaba en el banco para “transformar” al pediatra, al ingeniero o al peluquero en un “banquero”, por la vía de la adquisición de las acciones. Como ya mencionamos, fue una publicidad de características clásicas (de los años 60/70, alineada al paradigma moderno del *branding*), con una visión conservadora y taylorista del mundo, en que una marca podría decir al consumidor lo que comprar y, aún más increíble, **lo que ser**.

Por cuenta de su discurso anacrónico en relación a los tiempos de cambio que vivía España y con el usuario altamente empoderado por la aparición de los medios sociales, sufriendo además una situación bastante delicada desde el punto de vista de su origen, la que hizo la empresa carecería de autoridad cultural para recomendar nada y por ello los usuarios de Twitter rechazaron este discurso. Fue, según la tipología de Lee et al (2009), una acción de “repudio a la marca”, tanto del punto de vista de la identidad, porque los receptores no se identificaron para nada con el mensaje de la empresa, como moral, porque hubo una impresión generalizada de que la la gestión de la marca y las prácticas de marketing de la empresa tenían un impacto negativo en la sociedad. Eso está bastante claro cuando los tuits dicen que los anuncios de la empresa eran manipuladores y frívolos (tuits 1 y 10, Tabla 31) y que la publicidad había muerto, y de hecho, la publicidad de Bankia fue creada según un paradigma superado hace por lo menos una década (Figura 50). Por otro lado, se refuerza, en estos enunciados, la noción de que las redes sociales pueden ser fuentes de un contradiscurso liberatorio.

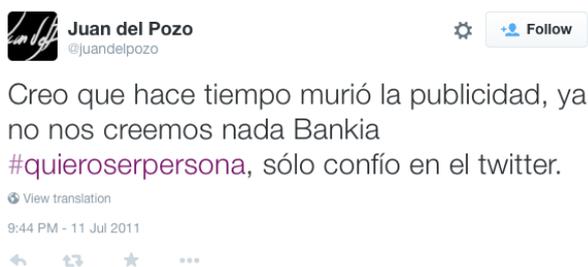


Figura 50. Tuit sobre el anuncio de Bankia.

La realidad de hoy es mucho más dura y compleja que de la de los tiempos de los *baby-boomers* y de la era dorada de la publicidad de los años 60/70. En 2011, se vivía en España (aún se vive) altísimas tasas de desempleo, las nuevas generaciones (la franja de edad conocida como *Millenials*, consumidores con gran acceso a tecnología digital nacidos en los años 80) están habituadas a convivir con la publicidad de una manera que, según Holt (2002) estimula la aparición de acciones anti-branding. Incluso el discurso de “autenticidad” de marcas de referencia en la literatura del marketing como Ben & Jerry’s o Body Shop ya se han transformado en un cliché más del marketing posmoderno. Se vive en un mundo de incertidumbre y de permanente cuestionamiento, y las marcas buscan nuevos caminos para seguir siendo relevantes y dotadas de alguna autoridad para ser escuchadas.

Es en este contexto de gran escepticismo con las marcas al que los medios sociales apuntan las estrategias de resistencia y de soberanía del consumidor, lo que pasó con Bankia fue una situación de reacción anti-marca que buscó crear un nuevo *frame* acerca de las calidades de la empresa. Bankia no era la caja de toda la vida, expresaron las personas en Twitter, Bankia era tan solo un nuevo banco, con todo lo que eso conllevaba y un banco plagado de ramificaciones políticas desde su origen. Para ilustrar la inevitabilidad de estas ramificaciones y su impacto en la imagen de la institución, vale decir que en el *corpus* inicial de tuits durante el período de la investigación, el término “Rato”, referente a su presidente, obtuvo 788 menciones y con ello fue el tercero más mencionado, solo precedido por “Bankia” con 12.582 y “Bolsa” con 1.555, haciendo frente a “Banca” (758) y “Banquero” (693).

Para la imagen y reputación de Bankia habría sido mejor, quizás, si ella hubiera admitido lo que era (un banco en búsqueda de recursos para capitalizarse y seguir adelante), sin intentar “vender” lo que no era (ya no era más una caja) y lo que no sería (el primer banco de la nueva banca), a través de una representación de banquero inverosímil y un discurso, como mínimo, cuestionable. Al forzar este discurso sobre la audiencia, las contradicciones de su retórica fueron percibidas y, a través de los medios sociales, explicitadas.

Para comprender mejor la influencia de los medios sociales en las marcas en la actualidad, indagamos al profesor Douglas Holt, y él nos comentó que

Social media has become just another comms. channel with some distinct features around viral/share and interactive. It makes traditional *branding* models that much harder, and 2.0 has made the watchdog function that much easier and more effective, so the dynamics that I described in 2001 are much more potent today. My general

view is that it makes a cultural branding orientation inevitable, its the only way that brands can both do well on social media dominated comms. and also avoid the huge pitfalls of naive actions in the face of a very potent and savvy watchdog function. (D. Holt, comunicación personal, 25 de agosto de 2015).

Coincidimos con Holt en cuanto a su visión sobre los medios sociales y nos proporcionó una agradable sorpresa observar que él considera que los medios sociales no son un canal tranquilo para la navegación de las marcas, pues este mar de palabras, imágenes, sonidos, enlaces y opiniones diversas genera un torbellino bastante crítico que en muchos momentos traga y daña las reputaciones de las personalidades públicas, gobiernos y empresas. Denominamos este entorno emergente para las empresas como una nueva *Sociedad Vigilante*, tomando prestado así el término utilizado por Lyon (1994) en su crítica original a la Era de la Información y sus amenazas a la privacidad. Para este autor, vivimos, ahora, en tiempos en de cambios y tensiones que son mediadas por la vigilancia digital, y los usuarios de los medios sociales contribuyen para la vigilancia de dos maneras: 1) al aportar sus contenidos personales y exponiéndose en Internet (*la subasta de si mismo* que nos habla Piñuel), y 2) actuando como vigilantes ellos mismos (Lyon y Smity, 2013). En este segundo sentido, la apreciación de Lyon se aproxima a la visión de contra-vigilancia participativa de Albrechtslund (2008), y la monitorización “*peer to peer*”; y si eso puede afectar a una persona cuyo perfil personal es seguido a diario de “amigos” en Facebook, está claro que de la misma manera eso se aplica a las empresas, que tienen sus comportamientos más vigilados hoy y sus contradicciones entre práctica y discurso inmediatamente divulgadas en los medios sociales.

Para Holt y Cameron (2010), el *branding* en los paradigmas modernos y posmodernos se caracterizó por una orientación funcionalista, donde las empresas se esfuerzan para crear los mejores productos desde un punto de vista económico y de la ingeniería de productos, cuando hay otro tipo de *branding* que aboga por un visión culturalista donde lo que se busca es la innovación cultural y no la reducción racionalista del mercado a abstracciones tales como “la felicidad”, “la alegría”, o “el banquero” (aquí también se observa un proceso lineal, como en los modelos clásicos de la comunicación). La visión de Holt es la de que los estrategias de marketing deben preocuparse menos con la investigación de actitudes de los consumidores respecto a un producto o servicio en particular y más con el contexto, las tendencias y las fuerzas que están plasmando la sociedad y el cambio histórico —una visión más holística, en definitiva.

La convergencia de este tipo de *branding*, que enfatiza que los consumidores usan los productos y servicios como expresiones culturales, y los medios sociales nos parece inevitable. El nuevo paradigma de la transferencia de informaciones a través de los medios digitales y del uso de Internet como un “lugar de encuentro” (Piñuel, 2012) se configura como un nuevo campo de investigación dentro de una era definida como de info-capitalismo (Mason, 2014, p. 119) en la cual la reputación se juega en el mundo físico y en el mundo digital. Los medios sociales posibilitan a los gestores y estrategas de las marcas y de la comunicación corporativa comprender las primeras señales de cambio y las nuevas tendencias de comportamiento que podrán llevar a “rupturas sociales”, en las palabras de Holt (2012), y que, si bien utilizadas por las empresas, pueden facilitar la innovación cultural y crear oportunidades ideológicas para las marcas.

Debemos observar que al contrario de lo que eventualmente se piensa en algunos círculos empresariales, los usuarios de Twitter o cualquier otro medio social de Internet no están formados por personas que no tienen otras preocupaciones que solo comentar lo que hacen y expresar pensamientos aleatorios, lo cual fue una característica de la primera fase de Twitter (aunque solamente eso, desde un punto de vista de la investigación interpretativa de la realidad ya podría ser extremadamente fecundo). Sino que los usuarios de las redes sociales también usan Internet con diferentes motivaciones, y desde la perspectiva de los usos y gratificaciones hay investigaciones que asumen que las personas pueden ser usuarias activas de los medios, y claramente Twitter es una herramienta para el uso activo, al contrario de medios pasivos como la televisión, y con eso estos usuarios y sus mensajes pueden influir concretamente en la construcción de un estado de opinión, por ejemplo.

Al evaluar el caso de Bankia, percibimos claramente que Internet no es solamente un componente del Sistema de Comunicación, ofreciendo el soporte para la transmisión de mensajes. Internet también es, en sí mismo, un Sistema Social, y debe ser entendido como una estructura compleja de relaciones de interacción en que los actores sociales poseen vínculos más o menos fuertes, que pueden ser activados en cualquier momento.

El condicionamiento entre Conocimiento, Sociedad y Comunicación, que es recíproco según Piñuel y Lozano (2006, p. 305), hace recomendable a las empresas que tomen en serio cómo una configuración determinada de interacciones comunicativas vía Internet (por ejemplo, las críticas a las organizaciones en las redes sociales) puede influir sobre el curso que toma después el capital cognitivo compartido (la movilización de recursos para una

protesta física o virtual anti-corporativa, por ejemplo) y sobre las relaciones sociales (la disposición a comprar los productos de una determinada empresa, o a trabajar en ella).

Es óbvio que las capacidades cognitivas de los usuarios de Internet que emitieron los tuits sobre la campaña de publicidad de Bankia no son distintas de las capacidades cognitivas de los demás españoles que no usan Twitter para expresar sus puntos de vista. Sin embargo, la diferencia práctica para la actividad de comunicación estratégica reside en que las críticas y las reacciones negativas que una persona siempre pudo tener ante una publicidad inaceptable, pero expresadas en privado en su casa o en un pequeño grupo en un bar, ahora son compartidas públicamente cuando esta persona se transforma en un nodo de una red social y explicita sus interpretaciones de una manera que nunca fue posible antes (asíncrona, a distancia, digital y en red), con la consecuente difusión de su repudio de uno para muchos. Eso hace posible la creación de múltiples *frames*, como ramificaciones rizomáticas, tal como verificamos en los tuits analizados, que aumentan la **vulnerabilidad** de las empresas porque atentan contra la credibilidad y la confianza que la marca corporativa desea construir.

Está claro, por lo tanto, que el paradigma de la comunicación de las marcas tradicional, basado en la fuerza unidireccional de los medios de comunicación de masas y en el control centralizado del mensaje, característicos de la visión de la comunicación integrada y del modelo de comando y control de marketing, no es más el paradigma canónico. El propio Kotler, siempre actualizando el concepto del marketing y ampliando sus dominios en el campo de las relaciones públicas (McKie y Willis, 2012), articula una nueva visión en uno de sus últimos libros, cada vez más alejada de los orígenes transaccionales del marketing. Para él, la etapa del Marketing 1.0 se centraba en los productos (“product-centric Marketing”), la etapa del Marketing 2.0, en los clientes (“consumer-centric Marketing”), pero estamos observando la aparición del Marketing 3.0, que tiene raíces en las personas y se llama “el marketing orientado a los valores” (“value-driven marketing”). El rol de los medios sociales, en el modelo conceptual de Kotler, Kartajaya y Setiawan (2010), es el de un facilitador tecnológico de los cambios, y las funciones expresivas y colaborativas de las redes sociales pueden impactar las organizaciones.

En el ámbito de la comunicación social estamos ante una situación en que los medios digitales posibilitan la creación de estados de opinión, además, porque las personas pueden actuar contra la Espiral de Silencio descrita por Noelle-Neumann, porque se sienten menos aislados en los espacios digitales en red, “acompañados” de otros sujetos que también están

solos ante la pantalla de sus ordenadores o móviles. Aún es pronto para decir, desde la teoría, que el usuario de Internet no siente totalmente la presión social de la opinión pública permaneciendo en el contexto digital, y como observan Schultz y Rossler (2012) la relación con los medios tradicionales todavía es necesaria para crear el efecto “bola de nieve” que posibilita los fenómenos de movilización social potentes como la Primavera Árabe, o las manifestaciones que ocurren desde mediados de 2013 en Brasil, organizadas de manera descentralizada por las redes sociales (Betim, 2015), cuya consecuencia es la pérdida de la popularidad de su presidente tras su elección (Figura 51). Podemos debatir si el usuario de Internet es un “activista perezoso” según Morozov (2009), o, por el contrario, ofrece riesgos reales a las organizaciones según Castells, porque los cambios sociales actuales son resultado de acciones de comunicación que envuelven conexiones en red (2012, p. 219), pero tenemos claro, por el análisis de caso y en el contexto más amplio de los cambios históricos de los últimos 10 años, que el punto de partida de la creación de la agenda pública dejó de ser una atribución exclusiva de los medios de comunicación de masas, y que los efectos pueden ser fecundadores y en los dos sentidos, con origen en los medios de comunicación de masas hacia los medios sociales de Internet, y viceversa.

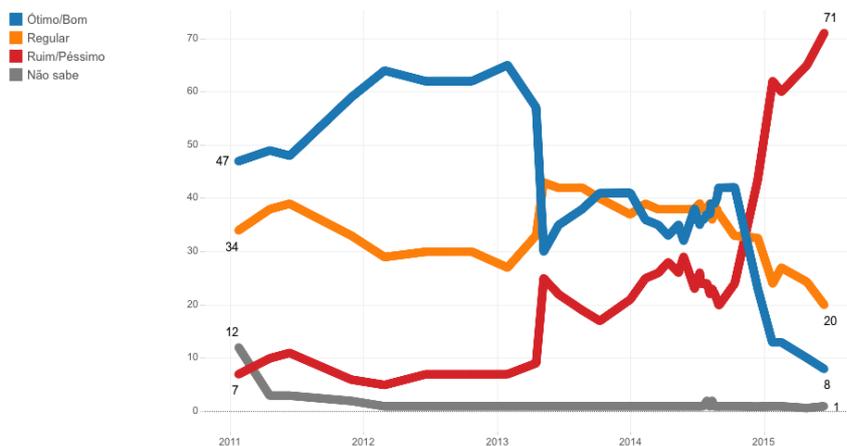


Figura 51. Evaluación del gobierno Dilma Rousseff. Últimos datos: 4 y 5 de Agosto de 2015. Fuente: Datafolha.

Por lo tanto, nos parece que hacer el seguimiento de las opiniones en los medios y redes sociales es un imperativo profiláctico para la gestión de la comunicación de cualquier organización tanto pública como privada, para anticipar los climas de opinión que se pueden formar en Internet, pues como observa Castells, los “actores sociales y ciudadanos de todo el

*mundo están usando esta nueva capacidad de las redes de comunicación para hacer avanzar sus proyectos, defender sus intereses y reafirmar sus valores”* (2009, p. 91, cursiva del autor). En nuestro entendimiento, las empresas deben buscar acelerar sus conocimientos en nuevos modelos de investigación para comprender lo que pasa con los consumidores y sus tendencias de comportamiento (análisis de grafo social, netnografía, etc.), dentro de una arquitectura de opiniones distribuida en redes, pues, sin duda, la gestión de crisis, en los tiempos posteriores a la Gran Recesión, ocurre en el contexto de una era más compleja, una vez definida como “la era de las turbulencias” (Greenspan, 2008).

Por otra parte, para jugar el nuevo juego de la comunicación, una nueva apuesta que viene al caso es que los gestores de comunicación deben buscar usar modelos teóricos de referencia más comprensivos y menos lineales, al objeto de dar respuestas más efectivas a los desafíos de los procesos de la producción de la comunicación social. En este caso, el modelo de la MDCS, que considera que la comunicación es mediadora y también mediada, puede ser usado para explicar cómo las interacciones comunicativas son afectadas por alteraciones y condicionantes sociales, que hacen que las personas, como actores sociales, tengan diferentes expectativas de cómo una empresa debe crear sus discursos corporativos en los días de hoy. Los medios sociales, en este contexto, son nuevos canales de interacción frente al sistema de comunicación de la empresa y ofrecen una resistencia a la que las empresas no estaban acostumbradas.

Finalmente, debemos cerrar esta tesis con una observación en el campo de la reputación, pues fue este el punto de partida del marco teórico de este trabajo. Llegamos a conclusión de que el caso de Bankia es un caso de crisis de imagen, y no de reputación. Primero, como ha sido expuesto por la respuesta de la responsable de la comunicación de Bankia, porque no hubo tiempo para crear la reputación de la organización. Y segundo, porque **Bankia usó de estratagemas de imagen y no de una reputación para convencer a las personas a comprar sus acciones**, y estas personas fueron llevadas al engaño por la propia falta de madurez del mercado accionarial español y por la lectura a-crítica de una situación (incluyendo las informaciones divulgadas por la publicidad) que, poco tiempo después se demostró clara: la empresa no ofrecía buenas oportunidades para inversión, al contrario de lo que expresaba el folleto informativo aprobado por la CVM en aquel momento.

Ayer, el día 24 de agosto de 2015, las acciones de la empresa cotizaban a 1,02€, y Bankia salió al mercado a 3,75€. Desafortunadamente, los accionistas individuales que

invertieron en Bankia, cuatro años después, aún no se habían transformado en “banqueros” y el tema de Bankia se debate hoy no solo en los periódicos económicos sino en los juzgados españoles. Para algunos “Bankia tenía claro su objetivo: influir en la voluntad de las personas y conseguir el dinero que le hacía falta para no quebrar, aún sabiendo que el valor de la venta de sus acciones no se correspondía con una empresa casi en la quiebra como luego se vio con el derrumbe de su valor en los mercados” (Arriaga, 2015). Este es un debate que se seguirá a esta tesis, pero en el cual la producción social de la comunicación fue uno de los ingredientes de un caso paradigmático de destrucción de la confianza en una institución.

Quizás aquellas personas que enviaron sus tuits criticando la campaña publicitaria, aun con todo el sesgo político que algunas tenían, ya habían percibido correctamente que la empresa no empezaba la construcción de su reputación por el buen camino. La trayectoria de Bankia desde aquel instante de la salida a bolsa se creó bajo el signo de la polémica, y una crisis mucho mayor se desataría con el escándalo de las acciones preferentes enseguida, confirmando muchas de las sospechas mencionadas en Twitter. La consultora *Reputation Institute* en España retrató esta situación de caída en picado de la reputación del banco cuando, en uno de sus rankings de reputación, Bankia tuvo “el dudoso honor de haber perdido, en 2013, 39 puntos con respecto al año anterior, la mayor caída registrada por el instituto. Ni siquiera la quiebra de Spanair repercutió tanto en una compañía.” (Sepúlveda, 2014).

La estrategia de publicidad de Bankia fue creada, como ha sido comentado, según un paradigma de *branding* que nos parece incompatible con la gestión de la reputación corporativa en tiempos de redes sociales y esta es una lección importante en una investigación que usa el método del estudio de caso. Este aprendizaje es particularmente importante, aún más, cuando, según Holt (2002), los movimientos anti-marcas fuerzan a las empresas a crear líneas que relacionan la marca de la empresa como un actor social. Para él, lo que quieren los consumidores no es la manipulación psicológica del *branding* tradicional y de la retórica corporativa, sino identificar si las empresas están actuando como lo haría un comerciante local, como uno de los pilares sociales de una comunidad: ellos quieren saber, en las palabras de Holt, cómo las empresas tratan a las personas cuando ellas no son consumidoras. En definitiva, el *branding* y la gestión de la reputación, como disciplinas, están cada vez más próximas, pues para que una empresa tenga una marca fuerte, una reputación favorable y sea considerada un actor social legitimado socialmente, los consumidores quieren que las empresas les traten como #personas, no como #bankeros.

### 13.3. LIMITACIONES Y VÍAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Esta es una tesis de carácter explicativo que buscó identificar cómo las estrategias de comunicación corporativa de una empresa, en particular aquellas referentes a su marca en el discurso publicitario, pueden ser contrastadas con el discurso emitido por los usuarios de los medios sociales. Para eso, se usó la metodología del análisis de contenido que nos permitió identificar las claves de la de-construcción del discurso corporativo y explicar lo que ocurrió a la luz del modelo teórico de referencia (modelo de la mediación dialéctica de la comunicación social).

Sin embargo, las investigaciones basadas en el método del análisis de contenido sufren de una limitación natural que es su muestra como representación de la opinión más amplia de la sociedad. Como algo positivo acerca de la muestra utilizada está la probabilidad de que casi el 100% de la muestra incluyó todas las menciones generadas en Twitter en aquel período que abordaban la campaña publicitaria de Bankia, por cuenta de su método de extracción automática de los tuits (la información obtenida por los responsables de la herramienta es de que se aproxima de un 90% de la totalidad de los tuits). La aplicación de los filtros utilizados para eliminar términos que no aportaban valor a la investigación se realizó con un criterio claro que permitió recuperar las menciones más enfocadas en el tema, de manera que para los objetivos de análisis de contenido el *corpus* nos pareció bastante satisfactorio y permitió obtener una gran riqueza de datos y conclusiones.

Sin embargo, no podemos extrapolar estadísticamente los resultados y generalizar que otros usuarios de Internet tenían la misma opinión, porque simplemente hay personas que no son activas en los medios sociales, con lo cual no sabemos si su silencio *online* significa reprobación, aprobación o simplemente una posición de neutralidad hacia la campaña publicitaria.

Una segunda limitación que nos dificulta la generalización de resultados y conclusiones es que no contrastamos estos resultados de Twitter con las opiniones de las personas que fueron impactadas por la campaña, pero no se manifestaron acerca de ella, dentro o fuera de Internet. Una técnica investigativa mixta (usando el análisis de contenido y una encuesta cualitativa o cuantitativa) podría contribuir para aclarar 1) si lo que las personas en Twitter expresaron fue el resultado de lo que manifestaron aquellas personas más activas en las redes, lo que denominamos “creadores” y “editores”, con todos los sesgos que eso puede conllevar; o 2) si los tuits, como la punta de un *iceberg*, representaron una tendencia

de opinión más generalizada, y en este caso los tuits podrían explicitar el rechazo general de la población española a la campaña, o por lo menos una buena parte de ella.

Sin embargo, acreditamos que la investigación contribuyó para aumentar el conocimiento acerca de las motivaciones y reacciones que los usuarios de Internet pueden tener hacia los discursos corporativos de las grandes empresas y que esta tesis puede permitir el desarrollo de investigaciones de naturaleza predictiva de manera a evitar, al máximo, que estas situaciones de riesgo reputacional ocurran.

# Anexos

Anexo 1. Vídeo de presentación de la marca en evento corporativo en Valencia (CD-ROM)

Anexo 2. Spot lanzamiento de Bankia (CD-ROM)

Anexo 3. Spot de la campaña de salida a bolsa - Luis es ingeniero (CD-ROM)

Anexo 4- Vídeo parodia de la campaña de salida a bolsa - Luis es banquero (CD-ROM)

Anexo 5- Ficha de análisis

Anexo 6- Libro de códigos

Anexo 7- Archivo en Excel dataset de tuits (CD-ROM)

