

LA FUERZA DE LOS 'STAKEHOLDERS' EN EL CASO DE 'LA NORIA'

Ciudadanía crítica y uso de redes sociales en un análisis de la reputación corporativa

Jaime Alberto Orozco Toro

Magíster en Publicidad y RR.PP.

Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de Ciencias Sociales. Circular 1ª No. 70-01, Medellín (Colombia) - Email: jaime.orozco@upb.edu.co

Carme Ferré Pavia

Doctora

Departamento de Medios, Comunicación y Cultura. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Autónoma de Barcelona. Campus UAB, 08193 Bellaterra- Barcelona (España) - Email: carme.ferre@uab.cat

Resumen

Esta investigación presenta un análisis de la forma en que los *stakeholders* están impactando la reputación corporativa de las

Palabras clave

Reputación, Stakeholders, Empresas de Comunicación, Crisis, Diálogo

Key Words

Reputation, stakeholders, media companies, crisis, dialogue

Abstract

This research presents an analysis of how stakeholders impact corporate reputation in media companies, based in the crisis suffered by the tv program of the Spanish channel Telecinco *La Noria*. This implies a bibliographic review of the concepts *reputation* and *stakeholders*, to finally make a critique interpretive approach of the crisis management implemented. The conclusions are focused primarily on evidence of mismanagement of the crisis by some media companies, the new power exercised by stakeholders, its influence on corporate reputation and the possibility that the actions of CSR can provide to the need for a transparent dialogue with stakeholders, specially in a world surrounded by the extension of social nets.

empresas de comunicación, tomando como base la crisis que ha sufrido el programa de la cadena española Telecinco *La Noria*, lo que implica un estudio bibliográfico de los conceptos *reputación* y *stakeholders*. El análisis se centra en realizar una aproximación interpretativa crítica a la gestión de la crisis que los encargados de *La Noria* llevaron a cabo. Las conclusiones se enfocan en evidenciar la mala gestión de la crisis por parte de algunas empresas de comunicación, el nuevo poder que ejercen los *stakeholders*, su influencia en la reputación corporativa y finalmente, las posibilidades que las acciones de Responsabilidad Social Corporativa pueden brindar ante la necesidad de un diálogo transparente con los grupos de interés, sobre todo en un contexto de extensión de las redes sociales.

Introducción

La reputación corporativa (RC) se ha convertido en una de las preocupaciones más relevantes para todo tipo de empresas alrededor del mundo. Para que esta situación ocurra han tenido que coincidir una serie importante de circunstancias, tales como el peso que hoy en día tienen los intangibles en el valor de la marca, la fuerza que han cobrado los *stakeholders* en las decisiones empresariales, la mundialización, la globalización de los mercados, e incluso la manera en que hoy se conciben las comunicaciones y en general la relación entre los mercados, los grupos de interés y los medios de comunicación.

Tanto las empresas multinacionales como las pequeñas y medianas son conscientes de qué implica, desde toda perspectiva, tener una buena repu-

tación, pero más aún, saben lo que implica o implicaría, en un momento determinado, el hecho de perder la mucha o poca reputación corporativa que hayan acumulado durante años de trabajo y esfuerzo.

Las nefastas experiencias empresariales de organizaciones que han visto como a partir una crisis se ha desvalorizado su RC nos han enseñado la actual importancia de cuidar de este activo intangible: día a día se encuentran nuevos casos de empresas que, ante una falta mínima de ética, han visto como el nuevo poder que ostentan los *stakeholders* ha generado un descrédito, que en el corto y mediano plazo no hace más que sumir a la empresa implicada en una honda crisis de toda índole: económica, social, política y de confianza.

Objetivos

El objetivo genérico de esta comunicación es centrar en un caso de estudio el análisis del efecto en la reputación de las empresas de comunicación de la gestión del diálogo con los *stakeholders* desde la perspectiva de la RSC.

Por la proximidad en el contexto mediático y en el tiempo hemos tomado del programa de Telecinco *La Noria*, que sufrió en noviembre de 2011 una crisis muy expuesta, a su vez, a los medios.

Metodología, un estudio de caso

No se hallan en la literatura académica casos empíricos de estudio de este tipo de pérdida, no estrictamente económica. En el caso concreto de *La Noria*, además, solo se conoce un estudio pero en el campo de la pragmática lingüística (Garcés-Conejos, Lorenzo-Dus & Bou-Franch, 2010), en el que toma el programa como fuente de lenguaje *descortés*.

Tras la introducción necesaria del relato del caso, el planteamiento es someterlo a un análisis interpretativo a la luz de los elementos destacables basados en el marco teórico. Se puede decir, por lo tanto, que se trata de un estudio bibliográfico y crítico.

A partir del recorrido teórico, se ha definido un esquema de puntos clave de análisis para aplicar a este caso reconocible:

- Observar a quién ha asumido como interlocutores la empresa (Lozano,

1999) o si ha centrado sus acciones estratégicas en unos grupos específicos, que posean intereses, reclamaciones o exigencias legítimas (Navarro, 2008).

- Analizar su actitud en términos de comportamiento e informativos (Quevedo, 2003).
- Atender a si el poder de los *stakeholders* se ve reflejado en la expansión de su rol ante las empresas; si son o no a partícipes en las acciones de la marca (Chakravorti, 2010).
- Según el concepto de la reputación corporativa como la respuesta de los individuos a la posición de la empresa ante una crisis (Fernández, 2011), ver como se gestiona la reputación.
- En un entorno mediatizado, en red y de comunicación a tiempo real, calcular la capacidad de respuesta

que haya tenido la compañía para proteger el buen nombre de su marca.

1. Marco Teórico, la incidencia de los *stakeholders* en la reputación corporativa

El concepto *reputación corporativa*, en pleno desarrollo epistemológico, posee significativas divergencias en su conceptualización. Al tratarse de una noción de público manejo por parte de distintos ámbitos profesionales, cada uno ha asumido sus principios por separado, así lo aclaran Fombrun & Van Riel (1998) cuando aseguran que “la falta sistemática de atención sobre la reputación corporativa se puede atribuir a la diversidad de literatura académica y profesional que explore las diferentes facetas del constructo” (p. 6).

Esta situación ha generado que hasta ahora no se haya llegado a un consenso sobre los elementos esenciales que componen la reputación corporativa, puesto que, y a manera de ejemplo, para los economistas la reputación está representada por el comportamiento empresarial, para un estratega se convierte en una ventaja competitiva y para los contables puede ser considerada como un valor intangible en forma de *goodwill* (Fombrun, Gardberg & Sever, 2000).

Para los efectos de este artículo tomaremos el concepto de *reputación corporativa* desde la perspectiva de la comunicación y de las relaciones públicas, teniendo como base el análisis de algunos escándalos empresariales que han marcado el rumbo de la reputación y su relación con la Responsabilidad Social Corporativa y la ética, sin que ello implique que estos tres conceptos sean equiparables (Alsop, 2004).

1.1. *El concepto stakeholder*

La ampliación de las nociones *público* o *cliente* por parte de la economía y el marketing llevó a reconocer la importancia que hoy por hoy tienen todos y cada una de las personas o empresas *interesadas* en las acciones de una organización. De esta manera, el concepto *stakeholder* amplía las perspectivas de aquellos que tienen interés en la empresa y comienza a ser parte integral, tanto de las acciones estratégicas a nivel empresarial, como del discurso de los académicos de la Respon-

sabilidad Social Corporativa (RSC), la reputación, la ética empresarial o la economía (Lozano, 1999; Mahon, 2002; Arrieta & De la Cruz, 2005; Martínez, Carbonell & Agüero, 2006; Navarro, 2008; Stern, 2008; Arendt & Brettel, 2010; Ferré Pavia & Orozco, 2011; Kim, 2011). Aunque se encuentran académicos que consideran que públicos y *stakeholders* poseen matices diferenciales (Míguez, 2007), se puede considerar que el segundo término representa una nueva forma de considerar los distintos públicos de la empresa.

El concepto *stakeholder* significa aquel que es depositario de una apuesta por parte de la organización, en este sentido serían “grupos que mantienen una relación con la organización y ante los cuales la misma tiene una responsabilidad” (Benavidez, Fernández & Villagra, 2006, p. 211). Así, los diferentes actores que tienen relación directa o indirecta con la empresa comienzan a tener un valor preponderante, ya que serán considerados parte fundamental de su desarrollo. A raíz de este cambio en la concepción de los clientes o públicos, se relacionan con la empresa gran variedad de *stakeholders* que en la literatura académica pueden aparecer con dos significados: grupos de interés y/o partes interesadas, y que “sin concretar necesariamente en aspectos de tipo económico-

financiero, ambas acepciones serían, por lo tanto equivalentes, utilizables de forma sinónima” (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2006, p. 34).

Este nuevo tratamiento de los grupos de interés permite que se genere una ampliación general de las responsabilidades de la empresa. Bajo este modelo “la empresa no se concibe ya según la relación excluyente de accionistas y directivos, sino como una estructura compleja que implica la participación especializada de distintas partes” (Arrieta & De la Cruz, 2005, p. 56). La compañía ya no solo centra sus acciones estratégicas exclusivamente en unos grupos específicos, sino que comenzará a fijarse en distintos grupos que posean intereses, reclamaciones o exigencias legítimas (Navarro, 2008). Este cambio será significativo para la concepción estratégica de la empresa pues tendrá que asumir que los *stakeholders* ya no son solamente afectados, o de la manera que lo menciona Fassin (2008), como aquellos a los que hay que tener en cuenta, sino que además se deberán asumir como verdaderos interlocutores (Lozano, 1999). Esta interlocución incluso permitiría innovar en distintas formas de comunicación dada la variedad de estrategias que habrá que implementar para tener contacto con diversos *stakeholders* (Gutiérrez & Sádaba, 2010).

A pesar que la irrupción del modelo *stakeholder* en las empresas ha cambiado muchos aspectos del desarrollo organizacional, esta concepción está apenas en plena evolución, incluso investigadores como Laplume, Sonpar & Litz (2008) la consideran una teoría adolescente debido a que “la validez empírica aún no se ha establecido en varias de sus propuestas clave” (p. 1153). Sin embargo, la capacidad de las empresas de adaptarse a las necesidades de sus diversos *stakeholders* ha generado grandes beneficios en diversos aspectos de su desarrollo organizacional. Dichos beneficios han prevalecido en instantes en que las empresas asumen a los *stakeholders* como interlocutores, sobre los que se fomente un diálogo permanente, que propicie un constante conocimiento mutuo de sus necesidades (Martínez, Carbonell & Agüero, 2006), pero siempre teniendo como piedra angular una información transparente y ética, ya que “pretender generar un diálogo con los grupos de interés en medio de información falsa, impostada o simplemente parcial, no podrá prosperar a largo plazo” (Ferré Pavia & Orozco, 2011, p. 94). La transparencia y el diálogo fluido con los *stakeholders* son el escenario propicio para generar una reputación corporativa estable y fuerte.

1.2. Reputación corporativa y su gestión empresarial

Igual que ha ocurrido con el concepto *stakeholder*, que se encuentra en pleno proceso evolutivo, la noción *reputación corporativa* puede considerarse en similares condiciones. No solamente nos hallamos ante una teoría en construcción, sino que además, no existe un consenso en el mundo académico sobre circunstancias tan concretas como su definición ni sobre los factores que la conforman. Para Suviri (2010) no hay aún unicidad de criterios sobre los elementos que constituyen el concepto, e incluso para López & Iglesias (2010), en absoluto se creó consenso sobre su definición. El meollo de esta situación puede originarse en tres condiciones esenciales que describen Martínez & Olmedo (2009): el hecho de haber sido abordado por distintas disciplinas, su carácter multidimensional y su alto grado de intangibilidad.

Algunos teóricos (Dowling, 2001; Argenti & Forman, 2002; Fombrun & Van Riel, 2003; Quevedo, 2003; Villafañe, 2004; Hannington, 2006; Capriotti, 2009), establecen elementos comunes que integran el concepto de *reputación corporativa*. Así, para Capriotti (2009) la reputación es “la estructura o esquema mental que una persona, gru-

po de personas o entidades tiene sobre un sujeto (organización, producto, servicio, país, etc.), compuesta por un conjunto de asociaciones que dichos públicos utilizan para identificar, diferenciar y evaluar a dicho sujeto de otros” (p. 102). Mientras que para Quevedo (2003) la reputación es “la percepción, a lo largo del tiempo, que la empresa mantiene una actitud legítima con todos y cada uno de sus participantes, tanto en términos de comportamiento como informativos” (p. 23).

En estas dos definiciones se mantiene la constante que relaciona la reputación con las percepciones de los diversos *stakeholders* a lo largo de un tiempo determinado, es decir, no se trata de una “imagen de marca” que sería el nivel perceptual primario, sino que trasciende a un conocimiento mucho más profundo del objeto de análisis, donde se pueden incluir aspectos tan específicos como la oferta comercial, las políticas y comportamientos corporativos, los resultados económicos y financieros, e incluso hasta un conocimiento de las acciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa (Villafañe, 2004).

Aunque no exista consenso en la definición ni en los elementos sustanciales de la reputación corporativa sí se pueden relacionar algunos elementos rele-

vantes que le dan trascendencia al concepto. Bajo estas reflexiones la reputación corporativa se puede considerar como un juicio o valoración que se efectúa sobre la imagen de un sujeto en la mente de los *stakeholders* (Rey & Bartoli, 2008); como un intangible que las empresas gestionan como consecuencia de sus resultados económicos y de su comportamiento socialmente responsable (López & Sebastián, 2009), o incluso como la respuesta de los individuos a la posición de la empresa ante una crisis (Fernández, 2011).

Al contrario de lo que ocurre con la conceptualización de la reputación corporativa que no ha logrado una línea unificadora, la gestión de la reputación a nivel empresarial ha descubierto parámetros y circunstancias que le permiten un importante crecimiento estratégico. Una parte fundamental para que se genere este avance significativo tiene correspondencia con la variedad de investigaciones que en los últimos años se han realizado sobre los efectos en la reputación de las acciones empresariales. Se pueden encontrar estudios tan diversos como los efectos que la eficiencia en el trabajo y la productividad laboral generan en la reputación (Stuebs & Sun, 2010); la percepción de los públicos sobre la sinceridad empresarial y su influencia en la reputación (Hyo-Sook, 2011), o la

influencia que tienen los informes de RSC (Nikolaeva & Bicho, 2011).

Uno de los valores más importantes en la gestión de la reputación corporativa corresponde a la comunicación que la empresa realice con sus *stakeholders*, y aunque se sabe que la reputación no es el fruto de una única campaña publicitaria, sino que se construye con una planificación y gestión a largo plazo (Rey & Bartoli, 2008), sí se puede asegurar que una empresa ética que implemente una comunicación transparente y constante con los *stakeholders* puede generar altos índices de reputación que le sirvan como soporte para su desempeño organizacional. Así lo declara Hannington (2006) cuando asegura que “no es sólo cómo usted comunica, sino también qué comunica lo que importa. Su plataforma de comunicaciones es uno de los elementos críticos sobre los que se construye la reputación” (p. 85). Dada la importancia de lo que la empresa comunique, la gestión comercial no será la única herramienta de diálogo con los grupos de interés, pues aunque esta comunicación masiva permite abarcar más *stakeholders*, también se deberá poner en práctica una información relacional, a la manera que lo propone Costa (2009), es decir, una comunicación “directa, selectiva, personal o personalizada. Continuada e informacional. Y, sobre todo, ética” (p. 111).

El factor confianza es clave para la construcción de reputación corporativa. Una empresa podrá tener un producto con altos índices de calidad, pero si los *stakeholders* desconfían de su gestión, dicha imagen comenzará a minar los cimientos que la reputación haya logrado hasta ese instante. La reputación sólo se logra cuando la empresa alcanza altos estándares de credibilidad y de confianza, lo que permitirá una relación mucho más cercana y estrecha entre la empresa y sus *stakeholders* (Orozco & Roca, 2011). Si la empresa tiene una excelente reputación tendrá la oportunidad de reforzar los mensajes de calidad de los productos y cargar primas de precios superiores (Salinas, 2007), pero incluso hasta la que tenga la mejor reputación puede sufrir cambios repentinos cuando aparecen escándalos públicos por parte de los *stakeholders*, así lo corroboran Lange, Lee & Dai (2011) al mencionar que “la reputación se basa en el comportamiento histórico de la organización, pero esta puede cambiar abruptamente si nueva información sobre el comportamiento pasado de la organización sale a la luz” (p. 154).

Así ha sido evidente en las últimas grandes crisis de empresas multinacionales, lo que les ha generado negativos titulares de prensa, desfavorables comentarios en las redes sociales, y co-

mo consecuencia, una disminución ostensible del que quizá sea el valor intangible más importante de las empresas, su reputación.

1.3. Impacto de los stakeholders en la reputación: descrédito empresarial

Las crisis que han tenido que afrontar un número importante de empresas en los últimos años han alumbrado un nuevo paradigma en la reputación corporativa, nos referimos al impacto que los *stakeholders* han generado en el descrédito de dichas compañías. La globalización y las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) le han otorgado un importante poder a los grupos de interés, sobre todo porque, así como lo reivindica Bauman (2010), nuestras conexiones y nuestra interdependencia son globales, “lo que ocurre en un lugar influye en las vidas y las oportunidades vitales de personas de todos los lugares” (p. 44).

Debido a este nuevo poder de los *stakeholders* las empresas han tenido que ir modificando algunas de sus estrategias operacionales. Por ejemplo, hace algunos años la mejor manera que tenía una compañía de solucionar sus problemas era optando por la decisión que menores costes económicos le

ocasionara; en esta posición no mediaban consideraciones de tipo ecológico o social. Hoy en día, la presión que ejerce la opinión pública ha convertido a las empresas en organizaciones que tienen en cuenta las más significativas necesidades de la comunidad.

Muy a pesar de la presión que ejercen los *stakeholders* en las decisiones empresariales, aún hoy se continúan sucediendo escándalos que han menoscabado la reputación corporativa de varias compañías. Los reconocidos escándalos de reputadas empresas como Enron, Parmalat, Shell, Nike, Mitsubishi, British Petroleum, *News of the World*, entre muchos otros, han sido objeto de análisis y largas discusiones en los medios de comunicación masiva, pero sobre todo en las redes sociales, sin importar las causas que han generado la crisis (ya sea manipulación de cifras en estados contables, abuso de trabajadores, deterioro del medio ambiente, tráfico de información y/o espionaje, etc.).

En este nuevo escenario del descrédito empresarial se han conjugado tres condiciones fundamentales: los malos manejos empresariales, el poder de los *stakeholders* y las posibilidades que brindan las TIC. El poder de los *stakeholders* se ve reflejado en la expansión de sus roles ante las empresas; ya no se trata de consumidores pasivos

de las decisiones de la compañía, sino que comienzan a ser partícipes en todos los niveles de las acciones de la marca (Chakravorti, 2010). De igual manera, internet está permitiendo un vínculo más potente entre las empresas y sus grupos de interés. A pesar de que internet haya cambiado parte de las dinámicas de relación entre la compañía y sus *stakeholders*, “las empresas aún no priorizan información para cada tipo de público” (Kim, Park, & Wertz, 2010, p. 216). Esta condición fundamental permitiría a las empresas realizar monitores constantes de sus marcas, y de esta manera controlar lo que se dice en internet, en las redes sociales, y aminorar los posibles daños en su reputación corporativa.

Un último factor de significativa relevancia en el impacto que ejercen los *stakeholders* en la reputación lo representa el hecho de la velocidad con la que se generan hoy en día las comuni-

caciones, dado que cada vez se tiene menos tiempo para recapacitar sobre lo que se publica en los medios (Victoria, 2006), además de la capacidad de respuesta que tenga la compañía para proteger el buen nombre de alguna de sus marcas. Ya no es solo significativo el hecho que las empresas puedan comunicarse directamente con sus *stakeholders*, sino que adicionalmente esta comunicación se realiza en tiempo real (Van der Merwe, Pitt & Abratt, 2005).

El hecho que los *stakeholders* tengan cada vez más poder no representa un problema para la comunicación ni para la actuación de las empresas, es más bien una oportunidad para que se materialice una comunicación transparente, convertida en diálogo, en donde la confianza y la credibilidad sean el soporte para una relación de mutuo beneficio.

2. Resultados, una mala gestión que deteriora la reputación

En tiempos de sonados escándalos de tipo económico, los de índole política, social, religiosa, educativa, corporativa, deportiva, etc., han sido una parte fundamental para el desarrollo de procesos de comercialización de medios de comunicación, es decir, desatan ríos

de tinta y mueven a las ventas. Pero en medio de una sociedad mediatizada, los escándalos de las empresas de comunicación también han supuesto un cambio radical en las percepciones de los *stakeholders*, debido a que, en especial en los medios de comunicación,

se ha pasado de ocupar un sitio privilegiado como *conciencia vigilante de la sociedad* a convertirse en el principal objetivo de críticas por parte de *stakeholders*, que han llevado a la palestra pública casos igual de renombrados.

Podemos recordar la publicación de resultados de investigaciones falsas, por parte del psicólogo social Diederik Stapel el año 2011, en *Science*, la importante revista científica, la cual reconoció el hecho de no utilizar los filtros y revisiones propias de publicaciones de esta categoría, avivando la discusión sobre el supuesto rigor inquebrantable de este tipo de revistas. No menos sonado fue el caso de la periodista del *Washington Post*, Janet Cooke, quien fue ganadora del premio Pulitzer por un reportaje que publicó en 1980 y que luego reconoció como inventado y hubo de devolver el galardón.

Las técnicas ilegales para obtener información confidencial y controvertida practicadas por la redacción del periódico *News of the World*, propiedad de Rupert Murdoch, en las que se fiscalizaban conversaciones privadas de políticos, militares e incluso futbolistas en el Reino Unido, supusieron en 2011 un escándalo de efecto global como lo es el imperio mediático de Murdoch. El periódico tuvo que presentarse ante la

justicia, el Parlamento inglés y la opinión pública mundial. En caso de Murdoch interesa como antecedente ya que ante la huida de anunciantes, Murdoch optó por pedir disculpas públicamente y el periódico cerró en julio del año pasado con un “gracias y adiós” en su portada 8.674.

Pese al impacto de todos estos casos, no se conocen artículos o propuestas que analicen qué suponen a la empresa desde el punto de vista de la reputación corporativa y esta es la aportación que este *paper* se plantea.

2.1. La Noria, relato de una crisis

El programa que ocupa nuestro estudio de caso es uno de los llamados *del corazón* que Telecinco, uno de los canales de la empresa Mediaset, emite desde agosto de 2007. Está conducido actualmente por Jordi González y Sandra Barneda y se emite los sábados en *prime-time*. Su *share* superó el 18% el día de máxima polémica. Pero no tuvo anunciantes. Y ya sabemos que la mayoría de medios de comunicación no venden información y entretenimiento a los consumidores, sino que *venden* esos lectores o televidentes a los anunciantes: ese es el modelo de negocio vigente, aunque sumido en plena crisis.

El sábado 29 de octubre de 2011, el programa de la productora La Fábrica de la Tele entrevista a Rosalía García, madre de uno de los imputados por el caso *Marta del Castillo*, menor de edad y ya condenado como encubridor. En esos días se estaba celebrando en Sevilla el juicio de tan intrincado caso¹. La participación de menores y el pacto entre los acusados que hace que no haya aparecido aún el cadáver pese a la muerte confesa, hacen de este un hecho que generó muchas sensibilidades.

Al día siguiente de la emisión, la página Actuable.org, que promueve Pablo Herreros Laviña, lanza una campaña dirigida a los anunciantes, a los que se les pide que abandonen el programa, pidan perdón y no colaboren a lo “nauseabundo” que consideran “ahondar el dolor de la familia Del Castillo” y lucrarse gracias al crimen de su hijo, por el pago que la madre recibió del programa. Actuable.org también amenaza con un boicot a los productos si no se adhieren a su propuesta. A finales de 2011 (27/12/2011) ya se habían solidarizado con la campaña más de 32.700 internautas. Herreros codirige una agencia de comunicación especializada en gabinetes de prensa y en la relación con los medios llamada Goodwill Comunicación; como indicábamos (p.3) *goodwill* significa pre-

cisamente *reputación*, valor intangible de una empresa.

La respuesta de los anunciantes es inmediata: grandes marcas de alimentación y farmacia reaccionan a la amenaza de boicot y abandonan el programa en la primera semana de la polémica. Incluso asumen pedir perdón tal como se les indicaba. A fecha de 15 de noviembre ya ha perdido a todos sus anunciantes (*El País*, 2011b). Eso no pasa con la audiencia, ya que incluso aumenta el *share*, que supera el 18% de pantalla, es decir, casi llega a los 2,5 millones de telespectadores (5/11/2011).

El miércoles 2 de noviembre la Fiscalía de Sevilla había solicitado al Juzgado de Menores competente que interviniera el pago que la cadena hubiera hecho a Rosalía García por su participación en el programa (*El País*, 2011a).

Por parte de *La Noria*, la primera reacción del conductor es acusar a la empresa que primero dejó el programa de actuar para obtener publicidad fácil y gratuita. Por parte de Telecinco, aún sin dar explicaciones, retira de la parrilla dos exitosos programas de la misma línea temática que *La Noria: Resistiré, ¿vale?* y *Enemigos íntimos*, los dos con más de un millón de espectadores de audiencia. No será hasta el día 30 de noviembre que Paolo Vasile,

consejero delegado de Mediaset España, escoge un auditorio de agencias de medios de comunicación, anunciantes y el equipo comercial del grupo televisivo para pedir perdón, sin hacer referencia al programa. Giuseppe Tringali, consejero delegado para publicidad de la empresa en España, sí que habla sobre el tema explícitamente: “Objetivamente, lo que ha sucedido estos días ha sido de tal dimensión que creo que cualquier palabra sobra”, y añade que además de la audiencia, el apoyo de los anunciantes interesa “mucho más” (*El País*, 2011c).

Según algunos medios, Telecinco ofrece publicidad gratuita (*Fórmula TV*, 2011) y algunas marcas vuelven a anunciarse, aunque otras aún abandonanⁱⁱ, se emiten autopromociones y anuncios de marcas menos reconocibles. Las pérdidas, para la productora, pueden ser de miles de euros, ya que de una emisión habitual a otra con sólo seis anunciantes en el programa, la disminución de ingresos es de casi 400.000 euros (Cobo, 2011). Para Telecinco, es difícil saberlo: la situación cambia si la publicidad no abandona la cadena, solo el programa y pasa a otras franjas, o bien si deja también el canal.

Dos meses después de la emisión que arranca la crisis, Telecinco saca al programa del *prime-time*, lo desplaza a la medianoche pero mantiene a Gonzá-

lez al frente de un debate a la misma hora (*El Periódico*, 2011). Retoca el programa y efectivamente pone encima de la mesa que también es cuestionado el modelo de televisión.

2.2. Un caso en un mundo mediado

Interlocución y acciones estratégicas con grupos específicos. En primer lugar, tomando como guía los observables que se marcaron, debemos ver de quién parte la iniciativa de la campaña que abre la crisis y hasta qué punto se autoconforma como *stakeholder* de la empresa comunicativa, es decir, como afectado o interesado por el producto que ofrece. Pablo Herreros, asesor de Goodwill Comunicación, emprende la queja desde *Actuable.org* y pide concretamente a los anunciantes y no a la cadena que pidan perdón y no se publiciten en medios donde se financie a delincuentes o a sus familiares.

El primer punto remarcable es que aborda el problema desde el modelo de negocio: el anunciante paga a menudo por franja o por cadena y no escoge programa. Herreros es un profesional de la comunicación y se ha forjado una reputación en las redes: “Hace muchos años que no soy un forastero en la blogosfera ni en Twitter. Desde 2008 me expreso con libertad en mi blog.

[...] Ante un conflicto, Jordi [González] es famoso y yo no soy nadie, pero sí tengo credibilidad en la Red para quienes me han leído en esta bitácora” (Herrerros, 2011). Desde este conocimiento, se establece como un interlocutor para algunos anunciantes pero no para la cadena. Mientras la primera marca en abandonar *La Noria* publica en el blog de Herrerros el anuncio (Herrerros, 2011), del programa obtiene los ataques del presentador, y de la cadena, silencio.

Tal como indicamos, la primera comunicación pública de Telecinco es casi un mes después de la polémica y ante un auditorio de anunciantes, agencias de medios y publicistas. La referencia es poco explícita, en el programa no se rectifica y los anunciantes siguen abandonando el espacio. Diríamos que si se trata de un diálogo, con unos u otros intereses, la empresa se mantiene al margen de participar.

Si contamos con toda la cadena de valor, Telecinco asume que la audiencia de *La Noria* está contenta (aumenta) pero no toma a grupos de consumidores como *stakeholders* ni da a los anunciantes (clientes) una situación cómoda para volver sin exponerse a las quejas en las redes sociales. El tema no es menor, según reconocen ellos mismos, pero no hay acción ni diálogo público.

Transparencia informativa. Las acciones que lleva a cabo la cadena: eliminación de dos programas del mismo estilo y resituación del programa en la parrilla, no se acompañan de una intervención pública que muestre consciencia, así sea en parte, de algunas bases de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. Los esfuerzos de transparencia, emisión de comunicados públicos en sus medios corporativos y en otros, se muestran por parte de las empresas anunciantes, pero no vemos del lado de la empresa afectada ningún intento de transparencia informativa. Este silencio es aún más chocante cuando se está dando un verdadero alud de noticias, entradas en blogs, comentarios en Facebook y Twitter y notas de los anunciantes afectados.

El rol de los *stakeholders* ante las empresas y las acciones de la marca. ¿Quiénes son los *stakeholders* de los medios de comunicación masivos? Desde luego sus trabajadores, proveedores, anunciantes, clientes, pero también la audiencia, la fiel, y por extensión, la ciudadanía potencialmente seguidora de un programa de un canal gratuito y de alcance estatal. Renunciar al diálogo con una parte o con casi todos los *stakeholders* no quiere decir que estos no estén actuando y desaparezcan. La campaña que empezó mantiene su planteamiento inicial:

Si dentro de unos meses, una de las marcas comprometidas a no anunciarse vuelve a salir en La Noria, esa marca –y el programa– verán incendiarse de nuevo, y con razón, la blogosfera y los demás medios sociales. Así como en la vida offline la gente es más desastre para estas cosas, en internet no se perdona que el compromiso asumido no se respete, por lo que es muy posible que miles de personas volviéramos a movilizarnos contra las marcas. (Herreros, 2011)

Otro punto destacable es que se esté hablando de *marcas* como interlocutores, en una asunción de una sinonimia con las empresas, pero también de percepción de que es el activo visible y gestionable de los conglomerados empresariales. Quizás distintas marcas puedan pertenecer a una misma empresa, pero lo que se transmite es que la marca que puede pagar anuncios en *prime-time* con grandes audiencias debe querer proteger el buen nombre de esa referencia de consumo.

Un asunto en trasfondo de la gestión de la marca por parte de Telecinco es la dificultad de lidiar con un modelo de producción de bajo coste, con grandes audiencias pero que ha de contentar a los anunciantes y éstos sí han sido receptivos a las iniciativas de otros *stakeholders*.

Reputación corporativa como la respuesta ante una crisis. Algunos expertos han hablado del caso que nos ocupa como “la crisis de comunicación peor gestionada de la historia” (Dans, 2011) y si es difícil evaluarlo en términos tan maximalistas, sí es evidente una diferente gestión de la marca y del diálogo *stakeholder* por parte de la empresa de comunicación y de las empresas anunciantes, sus clientes.

Tanto la falta de respuesta a la crisis: dilación, silencio y opacidad, como la falta de acción en un diálogo plural muestran nula consciencia de las bases de la RSC, o ningún interés en implementarla.

Proteger el buen nombre de su marca en un entorno mediatizado y en red. Antes de la extensión de la comunicación en red, existía un diferencial que podía caracterizar a los medios de comunicación social, ya que la ciudadanía en su globalidad podía estar afectada por su actividad. Ahora cualquier marca se halla ante una situación similar, dada la posibilidad de información y movilización, aunque también de intoxicación, que genera la comunicación en un contexto absolutamente mediatizado, que permite la comunicación de gran alcance, de manera casi gratuita y en tiempos simultáneos.

El caso de *La Noria* ha desatado comentarios sobre el poder de las redes sociales y sobre la necesidad de considerar la comunicación mediada como un proceso horizontal (Fernández, 2011).

Este caso se suma a otros que en un magma de mensajes cruzados han tenido éxito, por lo destacado del problema, por su oportunidad, por el liderazgo de la propuesta... Para el objetivo que nos ocupa, las empresas anunciantes han puesto a trabajar a sus *community managers* y exigen más a su proveedor de audiencia.

En el campo de estudio que se aborda, sobre la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas de comunicación, una vez más queda en entredicho que éstas sean más conscientes, activas o proactivas en la implementación de su RSC. Sumando que las crisis se lidian en plazas virtuales y ultramediatizadas (replicación a través de medios y redes sociales), la empresa de comunicación se presenta como más ajena a ellas cuando se trata de atender a su propia Responsabilidad Social.

Conclusiones y discusión

El análisis realizado sobre el impacto de los *stakeholders* en la reputación corporativa, tomando como base la crisis generada en *La Noria*, permite registrar conclusiones sobre la manera en que las empresas de comunicación están construyendo su propia gestión de la reputación.

La reputación corporativa ha adquirido una importancia significativa en la gestión de la marca. Cada vez tiene más peso en la estrategia corporativa la generación de un diálogo con los *stakeholders* que brinde una confianza mutua. No obstante, se siguen sucediendo crisis sistemáticas de toda índole, poniendo en evidencia tanto la falta

de ética como el papel que ahora juegan los grupos de interés en el devenir empresarial.

Aunque hasta el momento no exista consenso sobre los elementos esenciales que componen la reputación corporativa, se debe valorar la preponderancia que este valor intangible tiene sobre las organizaciones, de tal forma que se procure materializar la reputación como un escudo anti crisis, pero más aún como parte de la construcción del diálogo constante con los *stakeholders*.

Las nuevas dimensiones que alcanzan los grupos de interés permiten establecer nuevas formas de entender la estra-

tegia comercial y de comunicación. De manera que la empresa deberá apropiarse a los *stakeholders* como interlocutores, no solamente como afectados. Esta condición será primordial para valorar los esfuerzos que en materia de comunicación se implementen y para permitir la entrada a la cadena de valor a públicos que hasta el momento habían estado relegados a un segundo plano y que ahora piden paso gracias a la facilidad en las comunicaciones. De la misma forma que las crisis empresariales se han originado por malos manejos empresariales, los *stakeholders* de las empresas de comunicación pueden realizar una regulación mediática, a través del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), que acerque a emisores y receptores, y brinde a estos últimos la importancia que hoy en día les corresponde.

Una reputación corporativa no será el resultado de una campaña aislada de comunicación, ni de las percepciones de algunos *stakeholders*. La transparencia, la creación de confianza y el diálogo con estos grupos será la base para sentar las bases de la reputación. Uno de los factores que pueden generar estas condiciones favorables lo representan las acciones que se realizan en relación a la Responsabilidad Social Corporativa (García & Llorente, 2009). Por consiguiente, las empresas de comunicación están llamadas a

incluir en sus planes de desarrollo y en su estrategia corporativa planes de RSC, que no solamente le den visibilidad y reputación, sino que las ponga en el escalafón de las empresas que se preocupan por la dar cuenta de sus acciones a través de un comportamiento socialmente responsable.

Muy a pesar de la cantidad de casos de crisis reputacional de empresas de comunicación, no se encuentran artículos que referencien y den cuenta de los problemas y los abusos que algunos medios están llevando a cabo. En este sentido, hemos aportado un estudio de caso concreto. Las mismas empresas de comunicación deben mirarse al espejo y, sobre todo, afrontar los manejos oscuros que les han sumido en una muy baja valoración por parte de muchos sectores de la opinión pública.

El caso de *La Noria* permite visualizar claramente la manera en que las empresas de comunicación se apropian de intereses económicos y se desligan de su responsabilidad ética, lo que les ha generado, más que críticas por parte de los *stakeholders*, perder la credibilidad que tanto les ha hecho falta. A tal efecto, corroboramos a Restrepo (2009), quien ha interpretado este tipo de situaciones señalando que “las actitudes éticas implican un riesgo económico, pero al mismo tiempo construyen esa base sólida de credibilidad y de respeto

ante los lectores” (p. 88). *La Noria* no quiso encontrar un equilibrio entre una muy buena audiencia y una sangría de anunciantes, lo que podríamos juzgar como parálisis del diálogo entre sus diferentes *stakeholders*.

La mala gestión de este caso puede ser analizada desde la perspectiva que asume Aznar (2005) cuando interpreta que en varias ocasiones las empresas de comunicación cuando se enfrentan a un papel más participativo de los públicos reaccionan con incomodidad y no favorecen dicha participación. Así se ha confirmado en el caso de *La Noria*, con la falta de transparencia y dilación que han ocasionado pérdidas económicas y una adaptación del modelo de programa sin aceptar públicamente la fuerza de la audiencia potencial, la ciudadanía que consume o no el programa.

Lo sucedido con *La Noria* no representa un hecho aislado, como hemos comprobado, y lamentablemente no será el último. No obstante, se puede incluso ponderar como un caso más en los que se ha presentado, como sugiere Chillón (2010), una aportación a la regulación mediática por parte de los *stakeholders*. En este aspecto, el caso permite una aproximación desde la comunicación política y la participación ciudadana en la gestión de los media. La interconexión que las TIC

permiten a los *stakeholders* se presenta como inmejorable para mantener un estado de alerta sobre la labor que realizan las empresas. Pero, en otro sentido, implica que éstas deberán afrontar las crisis con rapidez y eficiencia. El caso de *La Noria* no hace otra cosa que evidenciar lo mal preparadas que se encuentran hoy las organizaciones para afrontar las crisis, al menos como lo ha demostrado la de comunicación en este caso. Hay que decir que las empresas anunciantes, aunque no representan nuestro objeto de estudio, se han mostrado porosas y receptivas al posible perjuicio que el asalto de las redes sociales a sus medios internos de comunicación pudiera acabar generando en la imagen de las empresas.

Desde el punto de vista de la reputación, el efecto de fuga en cascada de los anunciantes se explica como la de observación al resto de empresas como ámbito de generación de la propia imagen. Es decir, la reputación se juega en diferentes estadios de percepción mental: ciudadanía, clientes, competidores, administración...

Afrontar las crisis con criterios de transparencia y diálogo ético con los *stakeholders* será el punto de partida a partir del cual las empresas de comunicación podrán demostrar que su único interés no es el económico. Asi-

mismo, los directores de comunicación, los gabinetes de prensa, y en general, los implicados en la comunicación empresarial deberán conocer más profundamente a sus públicos, sus intereses, lo que representa la reputación corporativa y lo importante que es conservarla y potenciarla.

Por otra parte, y tras analizar la relación de los *stakeholders* con las empresas de comunicación y su impacto en la reputación, las líneas futuras de investigación que pueden vislumbrarse son:

- Sobre otros casos del poder que hoy ejercen los *stakeholders* en las empresas de comunicación, desde

una perspectiva de afectados y partícipes de la misma comunicación.

- Sobre la incidencia de las redes sociales en el diálogo entre los *stakeholders* y las empresas de comunicación, y su posterior influencia en la imagen y reputación de marca.
- Sobre la forma en que las empresas de comunicación gestionan sus propias crisis y la salvaguarda de su reputación y su imagen de marca.
- Sobre la formación de una teoría estable y consensuada de los conceptos de reputación y *stakeholders*, que aseguren bases teóricas acordes a los cambios radicales de la comunicación corporativa.

Referencias

Alsop, R. (2004). *The 18 immutable laws of corporate reputation. Creating, protecting & repairing your most valuable asset*. London: Kogan Page.

Arendt, S. & Brettel, M. (2010). *Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance*. *Management Decision*, 48(10), 1469-1492.

Argenti, P. & Forman, J. (2002). *The power of corporate communication*. New York: McGraw Hill.

Arrieta, B. & De la Cruz, C. (2005). *La dimensión ética de la responsabilidad social*. Bilbao: Universidad Deusto.

Aznar, H. (2005). *Comunicación responsable. La autorregulación de los medios*. Barcelona: Ariel.

Bauman, Z. (2010). *Mundo consumo. Ética del individuo en la aldea global*. Barcelona: Paidós.

Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (2006). *La ética de la responsabilidad social de las empresas y organizaciones*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago: Andros.

Chakravorti, B. (2010). Stakeholder marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), 97-102.

- Chillón, J. (2010). *Filosofía del periodismo. Razón, libertad, información*. Madrid: Fragua.
- Cobo, S. (2011). *La Noria: disección de la tarta publicitaria*. *Economiadigital*. Recuperado de http://www.economiadigital.es/es/notices/2011/11/la_noria_diseccion_de_la_tarta_publicitaria_a_24225.php
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Dans, E. (2011, 13 de noviembre). Hablando sobre el caso *La Noria* en *El Periódico. El blog de Enrique Dans*. Recuperado de <http://www.enriquedans.com/2011/11/hablano-sobre-el-caso-la-noria-en-el-periodico.html>
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations: identity, image, and performance*. Londres: Oxford University Press.
- EFE. (2011, 16 de diciembre). Paolo Vasile pide perdón a los anunciantes de *La Noria*. *El País*. Recuperado de http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Paolo_Vasile/pide/perdon/anunciantes/escandalo/noria/a/elpepusoc/20111201elpepusoc_8/Tes
- El Periódico. (2011, 16 de diciembre). Un debate desplazará *La noria* a la franja de madrugada. *elPeriódico.com*. Recuperado de <http://www.elperiodico.com/es/noticias/tele/debate-desplazara-noria-franja-madrugada-1306026>
- Fassin, Y. (2008). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84, 113-135.
- Fernández, J. (2011, 17 de diciembre). Usted puede iniciar la nueva revolución. *elPeriódico.com*. Recuperado de <http://elperiodico.com/es/noticias/sociedad/usted-puede-iniciar-nueva-revolucion-1219049>
- Fernández, M. (2011). *Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas prácticas*. Madrid: Universitas S.A.
- Ferré Pavia, C. & Orozco, J. (2011). El diálogo entre empresas de comunicación y sus stakeholders en América y Europa. *Cuadernos de Información*, 29, 91-104.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. (1998). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 5-13.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. (2003). *Fama y Fortuna*. New Jersey: Prentice Hall.
- Fombrun, C., Gardberg, N. & Sever, J. (2000). The reputation quotient: a multistakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fórmula TV. (2011, 14 de diciembre). La publicidad vuelve tímidamente a *La Noria* en saldo. *Fórmula TV*. Recuperado de <http://www.formulatv.com/noticias/22398/publicidad-vuelve-timidamente-la-noria-en-saldo/>
- Garcés-Conejos, P., Lorenzo-Dus, N. & Bou-Franch, P. (2010). A genre approach to impoliteness in a Spanish television talkshow: Evidence from corpus-based analysis, questionnaires and focus groups. *Intercultural Pragmatics*, 7(4), 689-723.
- García, C. (2011, 15 de diciembre). *La Noria* se queda sin anunciantes. *El País*. Recuperado de http://www.elpais.com/articulo/gente/tv/Noria/queda/anunciantes/elpepugen/20111115elpepuage_3/Tes
- García, M. & Llorente, C. (2009). La responsabilidad social corporativa. Una estrategia para conseguir imagen y reputación. *Icono 14*, 13, 95-124.
- Gutiérrez, E. & Sádaba, T. (2010). Making things happen: the role of communication in strategic management A case study on banking industry. *Comunicación y Sociedad*, 23(2), 179-201.
- Hannington, T. (2006). *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*. Barcelona: Deusto.
- Herreros, P. (2011, 10 de noviembre). Las vueltas que da *La Noria*. *Comunicación se llama el juego. El blog de Pablo Herreros*. Recuperado de <http://comunicacionsellamaeljuego.com/las-vueltas-que-da-la-noria/>

- Hyo-Sook, K. (2011). A reputational approach examining publics attributions on corporate social responsibility motives. *Asian Journal of Communication*, 21, 84-101.
- I.G. (2011, 12 de diciembre). Grandes anunciantes retiran su publicidad de *La Noria* tras la entrevista a la madre de El Cuco. *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com/articulo/gente/tv/Grandes/anunciantes/retiran/publicidad/noria/entrevista/madre/Cuco/elpepug/20111103elpepug/4/Tes>
- Kim, S. (2011). Transferring effects of CSR strategy on consumer responses: the synergistic model of corporate communication strategy. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 218-241.
- Kim, S., Park, J. & Wertz, E. (2010). Expectation gaps between stakeholders and web-based corporate public relations efforts: Focusing on Fortune 500 corporate web sites. *Public Relations Review*, 36, 215-221.
- Lange, D., Lee, P. & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: a review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184.
- Laplume, A, Sonpar, K. & Litz, R. (2008). Stakeholder theory: reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6), 1152-1189.
- López, B. & Sebastián, A. (2009). Responsabilidad Social Corporativa y reputación corporativa. En Sánchez, J. & Pintado, T. (Eds.), *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (pp. 139-170). Madrid: ESIC.
- López, V. & Iglesias, S. (2010). Reputación y rendimiento sostenible en PYMES. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(1), 87-106.
- Lozano, J. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- Mahon, J. (2002). Corporate reputation: research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business Society*, 41, 415-445.
- Martínez, I. & Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas*, 15(2), 127-142.
- Martínez, J., Carbonell, M. & Agüero, A. (2006). *Los stakeholders y la acción social de la empresa*. Madrid: Marcial Pons.
- Míguez, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. *Zer*, 23, 183-197.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- Nikolaeva, R. & Bicho, M. (2011). The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 39(1), 136-157.
- Orozco, J. & Ferré Pavia, C. (2011). Los stakeholders de las empresas de comunicación en el ámbito de la responsabilidad social corporativa. *Folios*, 25, 107-125.
- Orozco, J. & Roca, D. (2011). Construcción de imagen de marca y reputación a través de campañas publicitarias de RSC. *Sphera Publica*, 11, 273-289.
- Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor*. Madrid: Thomson.
- Restrepo, J. (2009). Ética en la empresa periodística. *Comunicación*, 8, 84-94.
- Rey, F. & Bartoli, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Salinas, G. (2007). *Valoración de marcas*. Bilbao: Deusto.
- Stern, R. (2008). Stakeholder theory and media management: ethical Framework for news company executives. *Journal of Mass Media Ethics*, 23, 51-65.
- Stuebs, M. & Sun, L. (2010). Business reputation and labor efficiency, productivity

and cost. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 265-283.

Suviri, J. (2010). Conceptualización y comparación de distintos modelos de evaluación de la reputación corporativa. *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*, 22, 179-190.

Van der Merwe, R., Pitt, L. & Abratt, R. (2005). Stakeholder strength: PR survival strat-

egies in the internet age. *Public Relations Quarterly*, 50(1), 39-48.

Victoria, J. (2006). Ética de la comunicación interactiva. En Méndiz, A. & Cristófol, C. (Eds.), *Falsedad y comunicación* (pp. 187-207). Málaga: Universidad de Málaga/Debates.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide

NOTAS

ⁱ Joven sevillana que desapareció la madrugada del 25 de enero de 2009. Su violación, muerte y desaparición han acabado con una sentencia de 20 años de prisión por asesinato para el principal acusado (13/1/2012).

ⁱⁱ Una empresa de seguridad lamenta haber aparecido en el programa el 26 de noviembre y a 28 de noviembre pide perdón y se retira en un comunicado propio. Otra empresa conservera se publicita después de la rueda de prensa de Vasile pero se retira después.

Cita de este artículo

Orozco Toro, J.A. y Ferré Pavia, C. (2012) La fuerza de los stakeholders en el caso de La Noria. Ciudadanía crítica y uso de redes sociales en un análisis de la reputación corporativa. *Icono14* 10(3), 403-424, doi: 10.7195/ri14.v10i3.159