



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA®
GUADALAJARA

ARTÍCULO

**LA REPUTACIÓN
CORPORATIVA
ANTE LOS
ENTORNOS
HIPERTRANSPARENTES
Y ALTAMENTE
COMPLEJOS**

**José Rafael
Santana Villegas**

 ESCUELA DE
COMUNICACIÓN

Un nuevo entorno para los negocios

El 20 de febrero de 2019, la súper estrella del basquetbol colegial de los Estados Unidos, Zion Williamson, sufrió una lesión en la rodilla tras resbalarse en la cancha durante una jugada. La situación generó pavor en la industria deportiva, pues se pensaba que la lesión podría ser de gravedad; sin embargo, a medida que las repeticiones de la jugada se transmitían, quienes más empezaron a preocuparse eran los altos ejecutivos de la afamada firma deportiva Nike: se daban cuenta de que la lesión ocurrió porque, durante un movimiento considerado normal en el basquetbol, la zapatilla del jugador, que era de esa marca, se rompió por completo, lo cual hizo que el pie saliera del zapato y, por ende, el jugador cayera de manera aparatosa.

Los videos se volvieron virales, por lo que en minutos millones de personas estaban ya enteradas de la situación. La firma inmediatamente comenzó a manejar la cri-

sis, pero no pudo evitar que sus acciones cayeran poco más del 1%, lo que en dinero se traducía en una pérdida de capitalización de mercado superior a los 1,100 millones de dólares. Esta situación ejemplifica de manera perfecta la complejidad del entorno que enfrentan las empresas modernas.

Hacia el año 1998, a punto de finalizar el siglo XX, el Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos de América presentó un análisis liderado por el Dr. Rod Magee, denominado Strategic Leadership Primer. En dicho documento se analizaba el siglo XXI a la luz de los retos que se presentaban para el liderazgo de los Estados Unidos a nivel global; se describía

el surgimiento de un entorno ‘volátil, incierto, complejo y ambiguo’ (VUCA, por sus siglas en inglés, el cual describe perfectamente lo que sucede en el mundo empresarial de hoy) (Bravo, 2018, p. 19).

Bennett y Lemoine (2014) explican que la *volatilidad* hace referencia a los retos inesperados o inestables que enfrentamos



Podemos permitirnos perder dinero, un montón de dinero, incluso. Pero no podemos permitirnos perder nuestra reputación, ni siquiera una pizca.

Bonime-Blanc, 2016, p. 24

y cuya duración podría ser desconocida. La *incertidumbre* está relacionada con el hecho de que se suelen conocer las causas y efectos de los hechos, y, aunque el cambio es posible, no hay certeza de que ocurra. La *complejidad* tiene que ver con la gran cantidad de partes y variables que se interconectan en la situación. Alguna información pudiera estar disponible o pudiera predecirse, pero su volumen y naturaleza podría generar un volumen extenuante. Por último, la *ambigüedad* se presenta debido a que las relaciones causales no están claras y no existen precedentes.

Las empresas modernas se ven obligadas a competir en un entorno de negocios muy distinto, y con reglas de juego muchas veces desconocidas, lo cual las pone en escenarios de alta complejidad; además con un intenso escrutinio de parte de sus públicos de interés, fenómeno que es conocido como *hipertransparencia*, la cual es definida por Andrea Bonime-Blanc (2016 p. 29): “No hay lugar al que escapar, no hay lugar donde esconderse”.

La *hipertransparencia* significa que los avances tecnológicos, en materia de comunicación, nos dejan a la vista de todos, querámoslo o no. El tema de la confidencialidad se vuelve relativo y debemos estar preparados para saber qué vamos a comunicar; principalmente cuando alguien se nos ha adelantado y dado a conocer algo que nos

daña como organización.

Daniel Innerarity, citado por Bravo (2018), señala que:

Las cosas pasan a tal velocidad que las referencias clásicas, las viejas referencias que nos orientaban, nos sirven de muy poco. Cuando la velocidad de los cambios es tan vertiginosa como en el momento actual resulta difícil ejercer esa anticipación. La paradoja es que nunca como ahora había sido tan necesario adelantarse a los cambios y prever el futuro posible y alternativo y, sin embargo, nunca había sido eso tan difícil. (p. 20)

Ese entorno recibe al siglo XXI, el cual se ve inmediatamente sacudido por estridentes escándalos corporativos. Por ejemplo, el del gigante de la industria energética, Enron, en 2001, así como los de Tyco y Worldcom, en 2002, entre otros, para luego dar paso a la grave crisis global de 2008, en la que escándalos como el de Lehman Brothers y Bernie Madoff acapararon los titulares. Posteriormente, y sin dar tregua, la segunda década del siglo se vería opacada por casos como el de News Corporation, Volkswagen, Theranos y, más recientemente, Nissan-Renault y Boeing.

Los ejemplos anteriores tuvieron una difusión masiva y han sido motivo de

profundos estudios académicos. También se han redactado casos de estudios que se analizan en las principales universidades del mundo; incluso han servido de inspiración para películas y documentales, pero, principalmente, han dejado muy maltrecho al sistema corporativo mundial, pues han dado muestra de una voracidad sin precedentes de altos funcionarios que anteponen intereses financieros propios a los intereses del resto de los *stakeholders*. Mukherjee (2016) señala:

Prácticamente todo escándalo corporativo del siglo 21 se reduce a un tema de moralidad de una tecnología que nos permite hacer cosas que antes no podíamos, acompañada de una serie de graves fallas institucionales que fueron permitidas por obras y omisiones de los líderes corporativos. (p. 2)

ORIGEN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

La *reputación* es un concepto que está presente en la humanidad desde hace varios siglos. Su valor ya era señalado incluso por Sócrates, quien decía: “Alcanzarás una buena reputación esforzándote en ser lo que deseas aparentar” (Walker, 1999).

Para Carreras, Alloza y Carreras (2013), el traslado del concepto al nivel corporativo comienza a finales de la década de los 50,

con el artículo *Sharper Focus for the Corporate Image*, que Pierre Matineau escribe en 1958, pues en él avisa los beneficios de extender el concepto de *imagen de marca* por el de *imagen corporativa* y además señalan que:

La reputación corporativa debe abordarse como una realidad poliocular porque incorpora tantas imágenes como posiciones relativas de los actores implicados: en este sentido ya no se hablará de la reputación, sino de reputaciones asociadas a un grupo de interés. (p. 43)

La reputación corporativa tiene que ver con la percepción positiva o negativa que cualquier organización tiene ante sus públicos de interés, es decir, todas aquellas personas o entidades a quienes las organizaciones confían su éxito (Gaines-Ross, 2008). Sin embargo, no se trata de una percepción inmediata, sino de la confianza y prestigio que se gana a lo largo de muchos años. Como lo dice la célebre frase de Warren Buffet: “Se tardan 20 años en construir una reputación y cinco minutos en arruinarla. Si lo piensas, harás las cosas de modo diferente”; además, él mismo señalaba: “Podemos permitirnos perder dinero, un montón de dinero, incluso. Pero no podemos permitirnos perder nuestra reputación, ni siquiera una pizca” (Bonime-Blanc, 2016, p. 24).

Por su parte el Reputation Institute (2010) define a la *reputación corporativa* como:

Un vínculo emocional que asegura que tus clientes te son leales, que tus clientes te recomiendan, que tus socios te apoyan, que los creadores de políticas y regulaciones te dan el beneficio de la duda, que los medios de comunicación buscan tu opinión, y que tus empleados están comprometidos. (p.14)

Una empresa con buena reputación tiene más facilidad de salir victoriosa de una crisis, mientras que una compañía con mala reputación suele ser sometida a un escrutinio riguroso por parte de sus públicos, lo que agrega una complicación o una adversidad más a las que de por sí se tiene que enfrentar. Esto se explica con un ejemplo muy sencillo: cuando alguien nos perjudica de alguna manera y nos ofrece disculpas, siempre será más fácil que aceptemos esas disculpas si nos simpatiza, pues si nos es antipático difícilmente aceptaremos las medidas que emprenda para corregir el agravio.

En un estudio que realizaron conjuntamente en 2006 Weber Shandwick y KRC Research, mismo que denominaron Safeguarding Reputation™ se señala que:

Ningún traje o armadura es totalmente impenetrable como para resistir los embates de las flechas dirigidas, en estos días, a la reputación de las compañías y sus líderes.

Los altos estándares del gobierno corporativo, los reporteros ciudadanos, un público más cínico y los grupos de presión emergentes, se han combinado para crear un nuevo entorno de negocios en el que la reputación corporativa se convierte, como nunca, en un activo sumamente valioso y diferenciador y a



Un nuevo contexto en el que cambia el rol de la empresa y la relación de poderes tradicionales; implica entender que el poder hoy está en manos de los grupos de interés –opinión pública, clientes, empleados, reguladores, accionistas, proveedores, etc.

Prensky, 2013, p. 11

la vez en riesgo.

LA ECONOMÍA DE LA REPUTACIÓN Y LOS INTANGIBLES

La reputación es claramente un activo cuantificable y probado generador de bienestar

(Gaines-Ross, 2008, p. 7)

¹¹El Reputation Institute es una firma privada de consultoría, capacitación en investigación con sede en la ciudad de Nueva York, pero con ramas en 24 países de diferentes continentes (<http://www.reputationinstitute.com>).

¹²Weber Shandwick es una de las empresas líderes a nivel mundial en consultoría de relaciones públicas. Tiene oficinas en 76 países y su corporativo se encuentra en Nueva York (<http://www.reputationrx.com>).

Joan Costa (2018) refiere que el valor de los intangibles de una empresa –entre los que se encuentran la reputación, la cultura, la marca y todo lo que tiene que ver con la vertebración en valores de la organización– suman el 84% del valor total de las empresas; además, señala que se han vuelto el capital diferencial competitivo.

Fombrum y Van Riel (Carreras, Alloza & Carreras, 2013) afirman que las crisis que se han presentado han acelerado la incorporación de la reputación a la agenda de la alta dirección, pues hicieron ver a los empresarios que una reputación mal gestionada puede poner en serios riesgos la continuidad empresarial.

Diferentes autores hacen referencia a un momento particular que se vive en la actualidad y al que han denominado *Economía de la Reputación*. Es decir, un “nuevo contexto en el que cambia el rol de la empresa y la relación de poderes tradicionales; implica entender que el poder hoy está en manos de los grupos de interés –opinión pública, clientes, empleados, reguladores, accionistas, proveedores, etc.–” (Carreras, Alloza & Carreras, 2013, p. 28).

Estos autores se refieren a un escenario en que la toma de decisiones para comprar, invertir e incluso emplearse dependen en mayor medida del prestigio o buena

reputación que las empresas tengan entre sus *stakeholders* o públicos de interés. Gaines-Ross (2008), por su parte, señala que:

Las buenas reputaciones hacen más que incrementar el capital y atraer al mejor talento. Las compañías admiradas generan ventas adicionales de los clientes leales, atraen socios estratégicos de negocio, aseguran al público que las compañías se comportarán de manera ética; reducirán el impacto ante las problemáticas que se presenten y, en algunas ocasiones, podrán tener precios premium en sus productos. (p. 7)

Casos como los de Volkswagen, Boeing y Samsung se han convertido en un claro ejemplo de lo anterior; como su lucha ya no está tanto en el campo de lo económico, sino de recuperar la confianza de inversionistas, clientes, empleados y proveedores.

EL CAPITAL INTANGIBLE DE LA REPUTACIÓN

Como se ha señalado, la reputación es un activo intangible que cobra gran valor por su difícil imitación y comercialización en el mercado (Pérez & Rodríguez Del Bosque, 2014). En ese mismo sentido, Doorley y Garcia (2007) señalan que “así como las personas desarrollan un capital social que

los ayuda a construir relaciones y carreras, las corporaciones y otras organizaciones desarrollan capital reputacional que les ayuda a construir relaciones y al crecimiento de sus organizaciones” (p. 4).

La reputación implica un sentimiento positivo hacia una persona o institución (Carreras, Alloza & Carreras, 2013) por parte de sus públicos de interés, pero a este se le deben agregar dos elementos indispensables: el tiempo y la comunicación (Doorley & Garcia, 2007).

De manera instantánea, cada *stakeholder* se forma en su cabeza una imagen de la organización, basado en la experiencia que acaba de tener. Esa imagen puede ser buena o mala. Por el contrario, la reputación requiere tiempo para ganarse, no es instantánea y es el resultado de la suma de imágenes y de cómo cada organización se ha preocupado por comunicar adecuadamente su esencia.

GESTIONAR LA REPUTACIÓN EN LA ERA DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL

Tal como se señaló, el actual entorno para los negocios presenta un campo de juego diferente al que se presentaba en años anteriores, sobre todo por lo que se refiere a la modernización que la tecnología ha provocado

en los medios de comunicación. Esto ha llevado a lo que Carlos Bonilla (2014) llama *Comunicación 2.0*, es decir, aquella que se caracteriza “por: facilitar el acceso a la información a todos los empleados por igual; fomentar la participación de los mismos a la hora de generar, completar y difundir contenidos –se alternan los roles de productor y consumidor de información–” (p. 83).

Una empresa 2.0, señala Bonilla (2014), “es aquella que considere a sus *stakeholders* como receptores –emisores de información– que busque un diálogo con ellos y no simplemente mantenerlos informados, que utilice las críticas constructivas para aprender y mejorar y que aproveche el talento individual para generar valor para la compañía” (p. 83).

En este entorno provocado por la inmediatez de la comunicación, gestionar una crisis que por definición es un evento inesperado, se vuelve una tarea titánica; más tomando en cuenta que, como dice Héctor Meza –director general de INFOSOL, citado en Deister (2011 p. 93)–, “No es la crisis la que causa la caída potencial de la firma, sino el mal manejo de la misma”.

Paul Argenti (2014) puntualiza:

Actualmente, debido al alcance global de los medios de comunicación y la comu-

nicación en tiempo real de las redes sociales, hay muchas probabilidades de que una crisis corporativa relevante sea difundida en cuestión de minutos por cualquier persona interesada en la misma a través de medios sociales como Twitter o Facebook. (p. 509)

Anteriormente, los cierres de edición de la prensa o los horarios de los diferentes noticieros de radio y televisión nos podrían permitir horas, quizá hasta días, para el manejo de los problemas.

La aparición de los que Roger Bridgeman (2008) llama *periodistas ciudadanos* cambia completamente la perspectiva. Basta una persona con un teléfono móvil inteligente para que, en esta era de la red 2.0, pueda ir con todo contra una corporación global.

Un ejemplo claro lo podemos encontrar el 15 de abril de 2018, cuando dos jóvenes afroamericanos entraron a un restaurante de la firma Starbucks, ubicado en la ciudad de Filadelfia en Estados Unidos, para reunirse

con un agente de bienes raíces. Si bien ellos no tenían pensado consumir, en un momento decidieron utilizar los servicios sanitarios, pero les fue negado el acceso por la razón de no estar consumiendo algún producto. Ellos reclamaron esa situación, sin que hubiera ningún tipo de violencia física; sin embargo, causaron miedo en el encargado de la sucursal, quien llamó a la policía para arrestar a los jóvenes, sin una aparente causa justificada y ante los ojos incrédulos de clientes y del agente de bienes raíces, que ya había llegado al restaurante.

Tiempo atrás, el incidente hubiera quedado como un mal momento en la memoria de los implicados y los pocos testigos que estaban en el lugar; sin embargo, en la era de

la comunicación digital la situación es totalmente diferente. Entre los comensales del lugar había una persona grabando el incidente, misma que inmediatamente lo subió a sus redes sociales. Ello derivó en un video viral que pudo ser visto por millones de personas y que, además, fue tomado por medios de comunicación tradicional, lo que le generó aún más difusión.



No es la crisis la que causa la caída potencial de la firma, sino el mal manejo de la misma.

Héctor Meza
Director general de INFOSOL

La respuesta de Starbucks fue rápida: al día siguiente el CEO Kevin Johnson grabó un video con una respuesta contundente a nombre de la compañía, en el que reconocía los errores, asumía responsabilidades y establecía compromisos de mejora. Así tranquilizó un poco las agitadas aguas de este incidente, que para muchos fue considerado como una situación de racismo.

Parecía que todo se había solucionado, pero un mes después, el 16 de mayo, una persona de ascendencia latina llegó a una sucursal de Starbucks en el Condado de Los Ángeles, California, y ordenó una bebida. El barista le solicitó su nombre y el cliente se lo dijo; sin embargo, el empleado escribió en el vaso de la bebida la palabra *Beamer* (frijolero): un insulto racial hacia la comunidad latina. El cliente inmediatamente tomó una foto y la subió a las redes sociales, así incendió nuevamente el tema y volvió a generar la ira hacia la compañía de la sirena.

Kevin Johnson actuó con valor: en un acto por demás osado, la tarde del 29 de mayo mandó cerrar todas las sucursales de Estados Unidos, para que los empleados de la firma recibieran la capacitación necesaria para erradicar los temas relacionados a prejuicios raciales.

Las pérdidas por el cierre de las aproximadamente 8 mil sucursales, así como por

el costo de la capacitación a más de 175 mil empleados, fueron estratosféricas, pero la firma entendió que perder la confianza de sus stakeholders sería mucho más caro.

Más que simplemente una nueva forma de comunicarse, internet está realineando el rol y la influencia de los medios de comunicación, las instituciones y las corporaciones, dándole poder a una nueva generación de activistas (Bridgeman, 2008). El público es más sofisticado en el acercamiento que tiene hacia las organizaciones. La gente tiene muchos más conocimientos sobre diferentes temas de actualidad y suele ser más escéptica de las intenciones de diferentes corporativos (Argenti, 2009).

CONCLUSIONES

Los avances tecnológicos de las últimas décadas han tenido un impacto especial en los medios de comunicación. En un principio con los medios conocidos como *tradicionales* (prensa, radio, televisión y cine) y posteriormente, con la llegada del internet, la digitalización de estos medios ha aumentado su difusión, pero permitido también la aparición de las redes sociales.

En el pasado, los medios de comunicación, más que hacer honor a su nombre, eran medios de información a través de los cuales la audiencia recibía una serie de datos con los que no podía interactuar y para los cuales difícilmente podía externar una opinión. El cambio radical aparece con el internet y las redes sociales, pues la audiencia pasiva se convierte, de la noche a la mañana, en una audiencia hiperactiva, la que, en la mayoría de las veces, externa opiniones sin tener los conocimientos adecuados.

A propósito de lo anterior, el escritor y periodista italiano, Umberto Eco, se refería al fenómeno de las redes sociales como *La invasión de los necios*, pues consideraba que estas daban derecho de hablar a *legiones de idiotas* que anteriormente solo tomaban la palabra en el bar, para luego ser silenciados, pero que ahora adquirían los

mismos derechos que un Premio Nobel.

Umberto Eco señalaba que uno de los temas más peligrosos de las redes sociales era el anonimato de muchos usuarios que hablaban como voces expertas, sin tener real conocimiento de los temas, pero que contaban con un número importante de seguidores que aceptaban todo lo que se les decía, sin contrastar de manera alguna la información. A diferencia de los medios tradicionales, donde los editores vigilaban cada publicación, en las redes sociales nadie se hace responsable de lo publicado, lo cual genera una ola de noticias falsas.

Lo anterior ha propiciado un entorno en donde todos los *stakeholders* de las empresas se convierten en audiencias activas y basan sus inversiones, sus decisiones de compra o sus intereses por emplearse, en lo que se habla de las organizaciones, tratándose muchas veces de versiones no oficiales.

Hoy más que nunca, se vuelve estratégico que las empresas escuchen a cada uno de sus públicos de interés, que cuiden su interacción con ellos. La llamada experiencia de servicio se vuelve un factor competitivo clave y diferenciador, pero no el único: un mal comentario, una mala acción, voluntaria o involuntaria, puede detonar la ira de millones de personas y, en ese sentido, se vuelve crítico establecer instrumentos de control

que permitan medir una serie de factores que nos den las pautas de acción o reacción ante los acontecimientos que ocurran.

El entorno es complejo; se requieren expertos capaces de alinear cada una las estrategias de la organización con las diferentes piezas de comunicación, para así lograr una congruencia que promueva una buena reputación de la organización.



REFERENCIAS

- Argenti, P. A. (2009). *Corporate Communication*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la Reputación*. España: LID Editorial Empresarial.
- Arias Valencia, M. M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, 18(1), 13-26.
- Batthyány, K. & Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en ciencias sociales. Apuntes para un curso inicial*. (U. d. Departamento de Publicaciones, Ed.) Montevideo, Uruguay.
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 124.
- Bonilla, C. (2014). *Oportunidades de las Relaciones Públicas en la Internet*. México: Señales: Proyectos de Comunicación y Cultura, S.C.
- Bonime-Blanc, A. (2016). *Manual de Riesgo Reputacional*. España: Biblioteca Corporate Excellence.
- Bravo, O. (2018). Dé los buenos días a la productividad: Liderazgo y desempeño en entornos VUCA. *Debates IESA*, 23(1), 65.
- Bridgeman, R. (2008). Crisis communication and the net. Is it just about responding faster... or do we need to learn a new game? En P. F. Anthonissen (Ed.), *Crisis Communication* (pág. 222). Inglaterra: Kogan Page.
- Carreras, E., Alloza, Á. & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid, España: Lid.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. España: McGraw Hill.
- Costa, J. (2018). *DirCom el ejecutivo estratega global*. Barcelona, España: Joan Costa Institute.
- Deister, R. (2011). Etapas del Rescate de Empresas en Crisis. En M. A. Mena, *Gestión de Crisis* (pág. 157). México: Siglo XXI Editores.
- Doorley, J. & Garcia, H. (2007). *Reputation Management*. Estados Unidos: Routledge.
- Edelman. (2019). 2019 *Edelman Trust Barometer Global Report*. Recuperado de Edelman: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf
- Fertik, M. & Thompson, D. (2015). *The Reputation Economy*. New York, Estados Unidos: Crown Business.

Gaines-Ross, L. (2008). *Corporate Reputation. 12 Steps to safeguarding and recovering reputation*. Estados Unidos: John Wiley & Sons Inc.

Grupo Expansión. (2019). *Un paso adelante*. Recuperado de grupoexpansion.com: <https://grupoexpansion.com/wp-content/uploads/2018/12/MEDIA-KIT-EXPANSION-2019.pdf>

KPMG International Cooperative. (2018). 2018, *Perspectivas de la alta dirección en México*. Recuperado de home.kpmg:

<https://home.kpmg/mx/es/home/campaigns/2018/04/perspectivas-de-la-alta-direccion-2018.html>

Mukherjee, A. S. (28 de diciembre de 2016). Why we're seeing so many corporate scandals. *Harvard Business Review*.

Pérez, A. & Rodríguez Del Bosque, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14(1), 97-126.

Walker, J. M. (1999). *La Grecia Antigua*. Madrid, España: Edimat.



**JOSÉ RAFAEL
SANTANA
VILLEGAS**

Es licenciado en Ciencias y Técnicas de la Comunicación por la Universidad del Valle de Atemajac y máster en Gestión del Talento Humano por la Universidad Panamericana, institución en la cual también obtuvo el título de especialista en Antropología y Ética, así como en gestión directiva y un diplomado en Matrimonio y familia.

Actualmente cursa sus estudios doctorales en el programa de Comunicación Social del CEU San Pablo en Madrid. Su trayectoria profesional inició en áreas de comunicación social y relaciones públicas en dependencias gubernamentales. Su experiencia directiva está relacionada con la industria turística y la de los centros comerciales, habiendo tenido a su cargo la dirección del Desarrollo Marina Ixtapa y del Centro Comercial Plaza del Sol. Actualmente es director de la Escuela de Comunicación de la Universidad Panamericana, Campus Guadalajara, y su experiencia docente abarca ya varios años, en los cuales ha impartido las materias de Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa e Identidad Corporativa en la mencionada escuela. Es capacitador, consultor y conferencista, nacional e internacional, en áreas de comunicación digital, relaciones públicas y comunicación corporativa, y ha escrito diferentes artículos, así como capítulos de libro, relacionados con estos temas.



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA®
GUADALAJARA

ARTÍCULO

**LA REPUTACIÓN
CORPORATIVA
ANTE LOS
ENTORNOS
HIPERTRANSPARENTES
Y ALTAMENTE
COMPLEJOS**

**José Rafael
Santana Villegas**

 ESCUELA DE
COMUNICACIÓN