

Trabajo Final de Máster

Estrategia y Creatividad Interactiva

www.uabcom.com

2012/2013

**Uso de Medios digitales en la Gestión de la
Reputación Corporativa: Diálogo con públicos
de interés y dimensiones de percepción en
Webs, Blogs, Facebook y Twitter**

Autor/a

María del Mar Restrepo

Dirección

Dr. José Manuel Martínez Bouza

Resumen

En el complejo entorno digital, la Reputación Corporativa y la importancia de gestionarla cobran una mayor relevancia. Este trabajo busca analizar cómo pueden emplearse los medios digitales para contribuir a la gestión de la Reputación Corporativa, para ayudar a la comprensión del fenómeno y a abordarla en la práctica desde los marcos de referencia desarrollados y validados en la academia.

En primer lugar, se emplea una metodología cualitativa y un análisis de contenidos para analizar los principales medios digitales –Webs, Blogs, Facebook y Twitter- en función de su potencial para la generación de diálogo entre las organizaciones y sus grupos de interés. Se analizan a profundidad los medios digitales de 5 compañías top 20 en el Ranking RepTrak 2012. En segundo lugar, se plantea un análisis de esos medios digitales en función de las siete dimensiones que impulsan la Reputación Corporativa, siguiendo la metodología RepTrak del Reputation Institute: Productos y servicios, Innovación, Lugar de Trabajo, Gobernanza, Ciudadanía, Liderazgo y Desempeño.

Palabras clave: Reputación Corporativa, Medios Digitales, Redes sociales, Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas.

	<p>María del Mar Restrepo Mesa Consultora de estrategia de marca y comunicación digital.</p> <p>Conecta conmigo en LinkedIn Mardelmar01@gmail.com mrestrepo@corporate.la</p>
---	--

RESUMEN

En el complejo entorno digital, la Reputación Corporativa y la importancia de gestionarla cobran una mayor relevancia. Este trabajo busca analizar cómo pueden emplearse los medios digitales para contribuir a la gestión de la Reputación Corporativa, para ayudar a la comprensión del fenómeno y a abordarla en la práctica desde los marcos de referencia desarrollados y validados en la academia. En primer lugar, se emplea una metodología cualitativa y un análisis de contenidos para analizar los principales medios digitales –Webs, Blogs, Facebook y Twitter- en función de su potencial para la generación de diálogo entre las organizaciones y sus grupos de interés. Se analizan a profundidad los medios digitales de 5 compañías top 20 en el Ranking RepTrak 2012. En segundo lugar, se plantea un análisis de esos medios digitales en función de las siete dimensiones que impulsan la Reputación Corporativa, siguiendo la metodología RepTrak del Reputation Institute: Productos y servicios, Innovación, Lugar de Trabajo, Gobernanza, Ciudadanía, Liderazgo y Desempeño.

Palabras clave: Reputación Corporativa, Medios Digitales, Redes sociales, Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas.

En el complex entorn digital, la Reputació Corporativa i la importància de gestionar-la cobren una major rellevància. Aquest treball busca analitzar com poden emprar-se els mitjans digitals per contribuir a la gestió de la Reputació Corporativa, per ajudar a la comprensió del fenomen i a abordar-la en la pràctica des dels marcs de referència desenvolupats i validats en l'acadèmia. En primer lloc, s'empra una metodologia qualitativa i una anàlisi de continguts per analitzar els principals mitjans digitals –Webs, Blogs, Facebook i Twitter- en funció del seu potencial per a la generació de diàleg entre les organitzacions i els seus grups d'interès. S'analitzen a profunditat els mitjans digitals de 5 companyies Top 20 en el Rànquing RepTrak 2012. En segon lloc, es planteja una anàlisi d'aquests mitjans digitals en funció de les set dimensions que impulsen la Reputació Corporativa, seguint la metodologia RepTrak del Reputation Institute: Productes i serveis, Innovació, Lloc de Treball, Gobernanza, Ciutadania, Lideratge, i Acompliment.

Paraules Clau: Reputació Corporativa, Mitjans Digitals, Xarxes socials, Comunicació Corporativa, Relacions Públiques.

In the complex digital world, Corporate Reputations and the importance of managing them become more relevant than ever. This paper analyzes how digital media can be used in the process of managing Reputation, in order to contribute to the understanding of the subject and to be able to manage it in real life using academic and validated frameworks. First, qualitative methodology and content analysis are conducted to analyze the four main digital media –Webs, Blogs, Facebook and Twitter- in terms of their potential for creating dialogue between organizations and their stakeholders. The digital media of 5 companies from the top 20 RepTrak Ranking 2012 are thoroughly analyzed. Second, an analysis of these media is proposed, following the 7 dimensions that drive the Corporate Reputation, within the RepTrak Methodology developed by the Reputation Institute: Products and services, Innovation, Workplace, Governance, Citizenship, Leadership, Financial Results.

Keywords: Corporate Reputation, Digital Media, Social Networks, Corporate Communications, Public Relations.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
1. INTRODUCCIÓN	1
2. JUSTIFICACIÓN	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
4. OBJETIVOS	6
5. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	7
5.1. ENFOQUES TEÓRICOS	7
5.1.1. Epistemología Constructivista o Construccinista	7
5.1.2. Interaccionismo Simbólico	7
5.2. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA	8
5.2.1. Definición Conceptual de la Reputación Corporativa	10
5.2.2. Definición Propuesta de la Reputación Corporativa	13
5.2.3. El concepto de Stakeholders o Grupos de Interés	14
6. ESTADO DE LA CUESTIÓN	16
6.1. LA REPUTACIÓN DESDE LA COMUNICACIÓN Y EL ÁMBITO DIGITAL	16
6.2. ENFOQUE DE COMUNICACIÓN DIALÓGICA	17
6.2.1. Cinco Principios Dialógicos para construir relaciones en Internet	17
6.3. LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN: COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS	18
7. HIPÓTESIS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	22
8. METODOLOGÍA	23
8.1. BASE METODOLÓGICA	23
8.2. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	23
8.2.1. Utilidad de los medios digitales para entablar relaciones con los grupos de interés: principios dialógicos	24
8.2.2. Operacionalización de la Reputación en Medios digitales: Dimensiones de Reputación en el Modelo RepTrak	26
8.3. MUESTRA DE ESTUDIO	28
9. DESARROLLO	30
9.1. UNIDADES DE ANÁLISIS: COMPAÑÍAS DEL RANKING GLOBAL REPTRAK	30
9.2. ANÁLISIS DEL POTENCIAL DIALÓGICO DE LOS MEDIOS DIGITALES	31
9.2.1. Notas sobre las Webs Corporativas	33
9.2.2. Notas sobre los Blogs Corporativos	35
9.2.3. Notas sobre las Páginas de Facebook	36
9.2.4. Notas sobre las cuentas de Twitter	37
9.3. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LOS DATOS	38

9.4. DIMENSIONES DE REPUTACIÓN	39
10. ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
10.1. HALLAZGOS INICIALES SOBRE LA MUESTRA DE ANÁLISIS	41
10.2. POTENCIAL DIALÓGICO DE LOS MEDIOS DIGITALES	41
10.2.1. Potencial dialógico de las webs corporativas	43
10.2.2. Potencial dialógico de los blogs	45
10.2.3. Potencial dialógico de las páginas de Facebook	47
10.2.4. Potencial dialógico de Twitter	50
11. CONCLUSIONES	54
12. DISCUSIÓN	58

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

	Página
Ilustración 1: Diferenciación de Conceptos	11
Tabla 1: Terminología Unificadora	12
Tabla 2: Definiciones Conceptuales	12
Tabla 3: Diferenciación de los conceptos en la Literatura	13
Ilustración 2: Stakeholders de una Empresa	14
Ilustración 3: Puntos de Vista Organizacionales	18
Tabla 4: Operacionalización Principios Dialógicos	25
Ilustración 4: Modelo RepTrak, Reputation Institute	26
Ilustración 5: Componentes del Modelo RepTrak	27
Muestra inicial: 20 primeras Compañías en el ranking Global RepTrak 2012	29
Compañías seleccionadas aleatoriamente	30
Tabla 5: Instrumento de Codificación Principios Dialógicos	32
Ilustración 6: Escala de Análisis Potencial Dialógico	39
Tabla 6: Operacionalización Dimensiones de Reputación	40
Tabla 7- Total de indicadores presentes en cada medio, por principios dialógicos	41
Tabla 8- Porcentaje de indicadores presentes en cada medio, por principios	42
Tabla 9- Resumen Indicadores de Potencial Dialógico	42
Gráfica "Potencial Dialógico Webs Corporativas"	43
Gráfica "Potencial Dialógico Blogs"	45
Gráfica "Potencial Dialógico Facebook"	48
Gráfica "Potencial Dialógico Twitter"	51
Gráficas "Potencial Dialógico de los Medios Digitales"	53
Ilustración 7: Medio digital destacado en cada principio	56

1 | INTRODUCCIÓN

La Gestión de la Reputación Corporativa se inscribe hoy en un contexto marcado por las tecnologías de información y comunicación y la revolución –si se quiere llamarla así– generada por las comunicaciones digitales y la aparición de redes sociales digitales como Facebook y Twitter, entre otras, que han transformado las dinámicas de comportamiento de las personas y las interacciones entre estas y las empresas.

“Hoy todos operamos en una Economía de la Reputación; un Mercado en el que el apoyo de los stakeholders se basa más en sus percepciones de la compañía que en las percepciones de sus productos o servicios. Quién eres importa más que lo que produces.

Las percepciones de los stakeholders sobre el comportamiento de la compañía son ahora el principal impulsor de valor para las compañías. Los estudios revelan que las compañías con reputaciones altas valen hasta 150% más que aquellas con reputaciones bajas.

A este Nuevo entorno operativo lo llamamos la Economía de la Reputación. Usted vive en él. Y la constelación de relaciones entre stakeholders e influenciadores de su empresa constituye su ecosistema reputacional. Algo que es posible mapear claramente, medir, e influenciar. Es global, y es una misión crítica para las compañías entenderlo y saberlo navegar” – Reputation Institute¹.

Ante tal complejidad, se hacen cada vez más necesarios y relevantes los marcos de referencia que permitan abordar el fenómeno, particularmente aquellos desarrollados desde la academia, con validez empírica y científica, en ámbitos como las ciencias empresariales y económicas y especialmente de la comunicación.

El presente trabajo pretende estudiar cómo las organizaciones pueden fortalecer o complementar su gestión de reputación utilizando los medios digitales que están a su alcance, y que pueden ser valiosas herramientas para la gestión de su reputación, si se tienen los marcos de referencia adecuados y válidos para usarlas.

Dadas las limitaciones de alcance, tiempo y recursos, asociadas a este tipo de trabajo académico, no se pretende desarrollar aquí dichos marcos de referencia, pero sí contribuir al entendimiento y el abordaje del objeto de estudio, poniendo en relación el acervo conceptual desarrollado por la academia, con teorías y metodologías que se pueden aplicar a la gestión de reputación corporativa en medios digitales, y que pueden servir también a la hora de generar e implementar estrategias corporativas que busquen una mejor gestión de los factores que influyen en la Reputación.

¿POR QUÉ?

Este trabajo de investigación busca contribuir al ámbito de la comunicación digital y la gestión de la Reputación Corporativa en ese entorno de actuación y relación tan complejo, partiendo desde conceptos y metodologías validadas y contrastadas académicamente.

¹ Ver: Reputation Institute, “Challenges and Opportunities”.

² Famosa cita de Warren Buffet. Disponible en http://www.pwkpr.com/public_relations_quotations/Reputations.htm

¿CÓMO?

El objeto de estudio se aborda desde una perspectiva teórica en la que la Reputación es una construcción social, basada en las percepciones de los grupos de interés de las organizaciones. Se parte de las nociones y los planteamientos sobre la Reputación Corporativa desarrollados desde la academia.

En primer lugar, se emplea una metodología cualitativa y un análisis de contenidos para analizar los principales medios digitales –Webs, Blogs, Facebook y Twitter- en función de su potencial para la generación de diálogo entre las organizaciones y sus grupos de interés. Este punto se basa en los principios dialógicos de Kent y Taylor (1998), y sigue la línea de investigación desarrollada por autores como Rybalkoa y Seltzer (2010) y Park y Reber (2008).

Se presentan los resultados del análisis de un total de 4 medios digitales (uno de cada) para 5 compañías seleccionadas aleatoriamente del ranking Global RepTrak de 2012, y las conclusiones que se desprenden de este análisis.

En segundo lugar, se plantea un análisis de esos medios digitales en función de las siete dimensiones que impulsan la Reputación Corporativa, siguiendo la metodología RepTrak del Reputation Institute: Productos y servicios, Innovación, Lugar de Trabajo, Gobernanza, Ciudadanía, Liderazgo y Desempeño. Esta parte del trabajo de investigación no se desarrolla. Pero queda planteada para ser abordada en un posible desarrollo futuro.

Finalmente, se plantean las conclusiones generales a las que se pudo llegar, respecto a las preguntas de investigación planteadas e hipótesis, y otras observaciones que se desprenden del trabajo de análisis realizado. Así mismo, se plantea una discusión sobre la metodología y los instrumentos empleados, y se plantean posibles líneas de investigación que pueden derivarse de este trabajo.

2 | JUSTIFICACIÓN

La Reputación Corporativa es hoy considerada como uno de los activos más importantes de las empresas, y por tanto su gestión es de gran importancia para el desempeño y el futuro de las compañías. Tanto los académicos como los profesionales consideran que es vital, puesto que facilita las relaciones con los grupos de interés (stakeholders), construye confianza y ayuda a reducir la incertidumbre sobre el desempeño futuro de la empresa; fortalece las ventajas competitivas de las compañías y finalmente genera valor que es tangible en los resultados financieros de las compañías,

Así mismo, al gestionar los factores que influyen en la Reputación y trabajar el relacionamiento con los grupos de interés, se desprenden además varios resultados positivos para las organizaciones. En una de las obras pioneras sobre la materia, Charles Fombrun señala, por ejemplo: que se motiva a los clientes a comprar los productos de la compañía (esto representa el apoyo de las personas a la compañía), se atraen empleados de gran calidad y se retiene y desarrolla talento, se consiguen nuevos inversionistas y se solidifican las relaciones con actores clave como los proveedores y los distribuidores (Fombrun, 1996).

En el entorno actual, marcado por las tecnologías y medios digitales, la gestión de la Reputación Corporativa no solo es importante, sino que cobra mayor relevancia. Fuera del control directo de las compañías, los consumidores y los empleados hablan sobre ellas, sus comportamientos y sus productos, opinan, comparan, exigen transparencia e interactúan con las empresas en tiempo real.

La gestión de la Reputación plantea entonces grandes retos, pero también una gran oportunidad, ya que las compañías, como las personas, tienen la reputación que se merecen, pero pueden y deben trabajarla y gestionar los factores que influyen en ella (Haywood, 2005: 4).

En este sentido, es valioso estudiar la Reputación Corporativa y desarrollar investigaciones que conduzcan a una mejor gestión reputacional en el ámbito digital, desde una más profunda comprensión del fenómeno. Contribuir al creciente acervo conceptual y ayudar a profesionales, tanto de las ciencias empresariales como de la comunicación y las relaciones públicas, a abordar sus tareas complejas con marcos de referencia y conceptos que se adapten al complejo entorno digital y que tengan un soporte teórico y empírico.

3 | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

"Toma 20 años construir una Reputación y solo cinco minutos para arruinarla. Si piensas en eso, harás las cosas de una manera diferente" Warren Buffett²

El auge de internet y las nuevas tecnologías de la comunicación e información, junto con las transformaciones en el comportamiento de los consumidores, han acentuado la gran relevancia que tiene para el desempeño de las Empresas la gestión de su Reputación.

La importancia para las compañías y para los responsables de la gestión de reputación es evidente. La proliferación de estudios y publicaciones académicas (como la Corporate Reputation Review), así como modelos de consultoría (como el Fortune 500, el MERCO y el RepTrak) así lo confirma.

En los últimos años se ha venido desarrollando un acervo de prácticas, indicadores y metodologías de medición de Reputación que están contribuyendo desde el ámbito académico y desde la consultoría a la generación de know-how específico y mejores prácticas en materia de gestión reputacional. No obstante, aún no se han desarrollado desde la academia modelos o marcos de acción suficientes para enfrentar el manejo reputacional en el complejo entorno digital.

En el contexto del auge digital, han surgido planteamientos y conceptos propios, impulsados por los profesionales del marketing y la comunicación online. De esta manera se ha impuesto la tendencia a abordar la *gestión de la reputación online* de manera estrecha, entendiendo la Reputación como la suma de comentarios negativos y positivos que hay sobre una organización en la red. En este sentido, la gestión implica acciones de monitoreo y análisis constante de los medios digitales, la promoción de comentarios positivos y creación de contenidos para reemplazar los resultados negativos de búsqueda por unos positivos, entre otras.

Estos conceptos están marcados por la idea de que el mundo online y el mundo real u offline están separados. Esto los hace limitados para aplicarse a la gestión de la reputación corporativa, entendida de manera amplia. Las compañías tienen una sola Reputación, que es el resultado de las percepciones que tienen sus audiencias de ellas. La reputación es una sola, independientemente de que las audiencias perciban y se relacionen a través de diferentes puntos de contacto (digitales o no) y expresen sus opiniones (acerca de su percepción) a través de medios analógicos o digitales. Lo que hacen el ámbito digital, las redes sociales, blogs y demás, es magnificar su importancia, al magnificar la lupa con la que observan las audiencias a las compañías y las posibilidades de interrelacionarse.

Los practicantes, los consultores y las compañías necesitan más que nunca marcos de referencia válidos y adecuados que les permitan abordar la gestión de la Reputación Corporativa en medios digitales. La academia debe empezar a suplir estas carencias y avanzar en el conocimiento y la comprensión del objeto de estudio.

Ante este contexto, Dado que desde el ámbito académico y consultivo se ha venido trabajando la Reputación Corporativa en sentido amplio y se han desarrollado ya líneas metodológicas que podrían servir para identificar mejores prácticas para la gestión de la reputación corporativa, o factores clave, valdría la pena investigar cómo se pueden aplicar esas prácticas al ámbito digital,

² Famosa cita de Warren Buffet. Disponible en http://www.pwkpr.com/public_relations_quotations/Reputations.htm

entendiendo que las estrategias y acciones digitales serían complementarias y no excluyentes de las demás llevadas a cabo en el *proceso de gestión de la reputación corporativa*.

4 | OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

La motivación principal detrás de este trabajo es analizar cómo pueden emplearse los medios digitales para contribuir a la gestión de la Reputación Corporativa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Dicho objetivo general implica, específicamente:

1º Definir el concepto de Reputación Corporativa y describir un marco de referencia para abordarlo y operacionalizarlo, que permita identificar los factores clave (dimensiones, variables, elementos) y las mejores prácticas para la gestión de la reputación corporativa, partiendo desde el constructo y los consensos que se han desarrollado en la academia y el ámbito consultivo.

2º Caracterizar los medios digitales, según su utilidad y alcance para la gestión de la reputación corporativa. En concreto, las webs corporativas, los blogs, y redes sociales como Twitter y Facebook.

3º Analizar las oportunidades que ofrecen los medios digitales para implementar estrategias de gestión de la reputación, de acuerdo a las características funcionales y alcance de éstos.

5 | MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

5.1. ENFOQUES TEÓRICOS

Hablar de Reputación Corporativa y de su gestión, entendiéndola como un intangible, un constructo formado por las percepciones que tienen de una compañía sus grupos de interés, sitúa este trabajo desde un enfoque teórico basado en las percepciones y la interacción social.

5.1.1. EPISTEMOLOGÍA CONSTRUCTIVISTA O CONSTRUCCIONISTA

En la **Epistemología Constructivista o Construccinista** –desarrollada por autores como Peter Berger y Thomas Luckmann (Berger & Luckmann, 1966), y Anthony Giddens (Giddens, 1984) entre otros- se plantea que la realidad es construida socialmente (en lugar de ser una realidad objetiva, en el sentido clásico), por las percepciones, los significados y las interacciones de las personas.

La realidad –la percepción social de la realidad- se construye en un proceso dinámico, a raíz de la percepción de los individuos y su interacción, que generan una intersubjetividad y una percepción social.

Así, las *construcciones sociales* –como la *Reputación* de una empresa- son fenómenos contruidos (socialmente) por las personas que participan en una sociedad. Cuando las personas interactúan entre ellas, cada una se forma percepciones o representaciones mentales de los demás, interpretando lo que escuchan y lo que ven, y asignándole significados. De las interacciones continuadas surgen significados compartidos, que pasan a marcar el comportamiento de las personas en su interacción.

5.1.2. INTERACCIONISMO SIMBÓLICO

El enfoque Constructivista y la idea de la construcción social de la realidad tienen eco también en el ámbito de las comunicaciones, con teorías como el **Interaccionismo Simbólico**. Según Stephen Littlejohn, el Interaccionismo Simbólico provee un marco de aproximación para el estudio de la comunicación que sirve de ‘enfoque paraguas’ debido a su amplitud y las múltiples aplicaciones que se le han dado (Littlejohn, 1977).

A éste han contribuido diversos autores: desde George Herbert Mead, con su obra póstuma “Mind, self and society” (1934), hasta Herbert Blumer (fundador de la Escuela de Chicago), Manford Khun, y autores de la llamada ‘Escuela Dramatúrgica’ (Erving Goffman, Kenneth Burke, Hugh Duncan). A pesar de las diferencias de metodología entre sus propuestas, pueden describirse una serie de premisas comunes. Manis & Meltzer describen las siguientes seis:

- 1) La mente, el yo, y la sociedad son procesos de interacción personal e interpersonal. Son procesos que emergen de la interacción.
- 2) El lenguaje es el primer mecanismo en el desarrollo de la mente y el yo del individuo.
- 3) La mente es la internalización del proceso social en el individuo.
- 4) Los comportamientos son contruidos por las personas, cuando actúan. No son simples reacciones mecánicas.
- 5) El principal vehículo de la conducta humana es la ‘definición de la situación’ por parte del actor.

- 6) El 'yo' está formado por definiciones sociales así como definiciones únicas. La persona contiene la sociedad dentro de sí, pero no es solo un espejo o reflejo. (Littlejohn, 1977: 84).

En este sentido, el Interaccionismo se preocupa por el impacto de la comunicación en el individuo y la sociedad. Bajo esta perspectiva, se entiende que en la comunicación y la interacción entre individuos se generan símbolos y significados compartidos, que dan cohesión a la sociedad (Littlejohn, 1977).

A la luz de estos enfoques teóricos, puede entenderse la Reputación Corporativa como una *construcción social*, que se construye –de manera dinámica- a partir de las interacciones entre personas, o grupos de personas, y empresas, y las percepciones que estos tienen de ellas. No es una realidad objetiva, inherente a la organización o empresa, sino una realidad intersubjetiva, construida socialmente.

5.2. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

El estudio de la Reputación Corporativa ha evolucionado en las últimas décadas, convirtiéndose hoy en un ámbito de gran relevancia, tanto para la academia como para los profesionales de la gestión empresarial y más recientemente la comunicación empresarial.

Desde los años ochenta –en el ámbito de la economía y la gestión empresarial- se empezó a centrar la atención en el estudio de los intangibles y el valor de marca, asociados al valor y el desempeño de las empresas, alimentando la naciente disciplina de la gestión de marca o *Brand management* con elementos cada vez más complejos y estratégicos como el posicionamiento, la planeación estratégica, la cultura organizacional y la Reputación Corporativa, que atañen a la gestión de la marca corporativa (Corporate Excellence, 120/2012).

Hoy se está consolidando como un ámbito de investigación, con autores reconocidos³ y modelos ya establecidos: Charles Fombrun, uno de los pioneros de la Reputación, con su obra *Reputation: realizing value from the Corporate image* (1996) (Walker, 2010) y el Reputation Institute, entidad de alcance internacional dedicada al estudio de la Reputación y la consultoría, desarrolladores del *Modelo RepTrak* (2006). Internacionalmente conocidos también los modelos Fortune 500 (1980s): *America's Most Admired Companies (AMAC)* y *World's Most Admired Companies*. Y el modelo MERCO, desarrollado por Villafañe & Asociados en España (1999).

No obstante, dista de consolidarse un ámbito académico con una 'única voz' y unos acuerdos básicos establecidos (Barnett et al, 2006). Las diferentes contribuciones académicas y la pluralidad de enfoques y perspectivas y definiciones conceptuales dan cuenta de lo complejo que es el fenómeno, y también de la falta de consensos y marcos de referencia propios en el ámbito de la Reputación (Walker, 2010).

A pesar de los avances y la proliferación de literatura especializada, puede evidenciarse que en el estudio de la Reputación prevalecen tres problemas fundamentales: la falta y la necesidad de una definición amplia y comúnmente aceptada; la dificultad de operacionalizar la reputación; y la necesidad continua de desarrollar marcos teóricos para abordarla (Walker, 2010; Brown et al, 2006; Shamma, 2012). A estos se sumaría la importancia de adaptación al entorno digital, para dar

³ Para un Review completo sobre los trabajos académicos de mayor impacto –los más citados, en los journals más prestigiosos- en el ámbito de la Reputación Corporativa, consulte el review sistemático realizado por Kent Walker (Walker, 2010) en el que analiza 54 papers y 1 libro (el más citado): Fombrun (1996) *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*.

cuenta del impacto de los medios digitales y sociales en la Reputación, al que los académicos han prestado poca atención y que las prácticas profesionales necesitan (Mandelli y Cantoni, 2010). En el ámbito digital, la academia va muy por detrás de la práctica.

Una revisión completa de todos los trabajos, los pioneros y los más nuevos, del ámbito de la Reputación escapa al alcance y los objetivos de este trabajo. En este trabajo se hace énfasis entonces en aquellos que permiten contextualizar y definir el objeto de estudio y que aportan marcos de análisis que se pueden emplear para abordar la Reputación en medios digitales.

La Reputación Corporativa ha sido tratada en la academia y el ámbito profesional, desde diversas perspectivas de análisis:

- **La Economía** se ha preocupado principalmente por la relación que hay entre la reputación de las empresas y la calidad y el precio de sus productos.
- La **Dirección Estratégica** estudia la Reputación como un activo intangible que tiene un gran impacto en los resultados financieros de la empresa (la llamada *bottom line*), y por ende en sus posibilidades de desempeño futuro y su supervivencia.
- En el **Marketing**, la Reputación está generalmente asociada al concepto de ‘valor de marca’, desarrollado por David Aaker, o a la credibilidad que tiene la organización entre sus clientes. (Flavián y Guinalú, 2007).

Así mismo, se pueden identificar diferentes corrientes o aproximaciones al fenómeno. Marta Carrió (Carrió, 2011) describe 3 escuelas:

- La **Escuela Evaluativa**: ve la Reputación como una evaluación del rendimiento de la organización. Por tanto, se enfoca en los resultados financieros y prioriza los grupos de interés (llamados *stakeholders*) financieros, los accionistas y los directivos.
- La **Escuela Impresional**: entiende la Reputación como una impresión de la organización y se enfoca entonces en stakeholders individuales, como clientes y empleados, y en los ámbitos de Recursos Humanos, el Marketing y la Comunicación.
- La **Escuela Relacional**: la Reputación está en el *gap* o el desbalance entre las percepciones de los stakeholders internos y las de los externos. El enfoque relacional analiza las visiones de múltiples stakeholders y las interrelaciones entre éstas.

Del mismo modo, a raíz del análisis sistemático de unas de las principales obras académicas sobre la materia, Kent Walker identifica algunas de las teorías más empleadas para el análisis de la Reputación, señalando a su vez que el gran número de enfoques utilizados da señas de lo multidisciplinario, rico y complejo que es el fenómeno, así como muestra la falta de integración y marcos conceptuales unificadores (Walker, 2010).

En la muestra de Walker, las más comunes son: la **Teoría Institucional**, la **Teoría de Señalización (*signaling theory*)**, y la **Visión basada en los Recursos**; y otras como la Teoría de Juegos, la Teoría de Stakeholders (grupos de personas interesadas en una organización). A continuación se describen brevemente las tres primeras y sus implicaciones para la práctica, tal como lo hace el autor (Walker, 2010: 376-377):

- **La Teoría Institucional**: se enfoca en el contexto de la organización y la construcción de la reputación. Implica que para construirla –ganar apoyo y legitimidad– se debe trabajar el contexto institucional de la organización.
- **La Teoría de Señalización**: se enfoca en las señales estratégicas enviadas por las organizaciones y las impresiones que estas tienen en los grupos de interés. Implica la construcción, gestión y el mantenimiento de la Reputación mediante la proyección de

imágenes organizacionales, que son señales que los stakeholders usan para formarse impresiones sobre la empresa.

- **La Visión Basada en los Recursos (RBV):** Se enfoca en los resultados de una reputación fuerte. Concretamente, ve la reputación como un recurso intangible valioso y escaso que lleva a una ventaja competitiva sostenida en el tiempo (al ser difícil de imitar y causalmente ambiguo, en línea con las teorías de Michael Porter sobre la ventaja competitiva).

Esos enfoques evidencian que en términos generales, la Reputación ha sido abordada principalmente desde la economía y las ciencias empresariales en el ámbito académico. Pero en el período más reciente, los profesionales y los académicos del ámbito de la comunicación (y el marketing) han volcado su atención también a la Reputación, entendiendo que es vital, y que la comunicación y las relaciones públicas tienen un papel muy importante en su gestión (Haywood, 2005).

5.2.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA REPUTACION CORPORATIVA

La Real Academia define la *Reputación* como la opinión, el prestigio o la estima en que se tiene a alguien o algo. En este caso, nos ocupamos de la *Corporativa*, definida por la RAE como perteneciente o relativa a una *Corporación*: una organización compuesta por personas que la gobiernan; o una empresa, normalmente de grandes dimensiones.

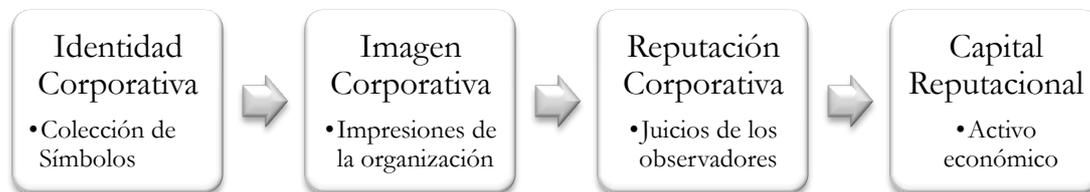
En la literatura especializada aún no hay un consenso sobre la definición de este concepto, pero varias definiciones generalmente se basan en la idea de que la Reputación no es inherente a las organizaciones, sino un fenómeno perceptual (Vidaver-Cohen, 2007) o una construcción social (Walker, 2010) que es externo a ellas.

Partiendo de la idea de que “un componente importante que lleva a la definición de un constructo es diferenciarlo de términos relacionados” (Walker, 2010: 363), varios autores abordan la definición del concepto, diferenciándolo de otros conceptos relevantes como la Imagen Corporativa (u organizacional), la Identidad Corporativa (u organizacional), que están interrelacionados y que en ocasiones se usan de manera indistinta o intercambiable (Walker, 2010; Barnett et al, 2006; Brown et al, 2006; Shamma, 2012; Argenti y Druckenmiller, 2004; Carrió i Sala, 2011).

A continuación se muestran varios cuadros que resumen gráficamente las diferencias entre los principales conceptos relacionados con la Reputación, a partir del intento de autores como Walker (2010), Barnett et al (2006), y Argenti & Druckenmiller (2004) por definir el acervo conceptual, a partir de la literatura especializada.

Barnett, Jermier y Lafferty definen cuatro conceptos, delimitándolos claramente para contribuir a la claridad en la conceptualización de la Reputación Corporativa.

Ilustración 1: Diferenciación de Conceptos



Fuente: Barnett et al, 2006

- **Identidad Corporativa:** es el núcleo o carácter básico de la compañía, lo que la compañía es. Una colección de símbolos; rasgos que son Centrales, Distintivos, y Duraderos (Barnett et al, 2006). Otros autores ven la Identidad Corporativa como las asociaciones mentales de los stakeholders internos de la compañía (Brown et al, 2006; Shamma 2012).
- **Imagen Corporativa:** las impresiones generales de los observadores, de los símbolos distintivos de la compañía. Esta Imagen se puede moldear –parcialmente, pero no controlar- por medio de la comunicación y las relaciones públicas, buscando moldear las impresiones que la gente tiene sobre la compañía. (Barnett et al, 2006). Lo que las personas piensan cuando ven el logo. Por ejemplo: CocaCola = Felicidad.
- **Reputación Corporativa:** los juicios que hacen los observadores sobre la compañía. Estos juicios o evaluaciones pueden estar ligados a la Identidad de la compañía y a las impresiones asociadas a su imagen, pero también pueden ser desencadenados o activados por eventos salientes, como errores o acciones de la compañía. La separación de estos conceptos implica por ejemplo que a la luz de un evento puntual, como un escándalo medioambiental, la Reputación y la Imagen de la compañía pueden cambiar, mientras que su Identidad se mantiene. (Barnett et al, 2006).
- **Capital Reputacional:** nace y fluye del mantenimiento y la acumulación de la Reputación en el tiempo. (Barnett et al, 2006).

Otras diferenciaciones conceptuales involucran elementos de vital importancia como las preguntas fundamentales detrás de cada concepto y la noción de los stakeholders relevantes, que responde al ¿para quién? O respecto a quién, que es de especial importancia cuando se entiende la Reputación como una construcción social.

Brown et al proponen la siguiente terminología unificadora:

Tabla 1: Terminología Unificadora

Proposed Unifying Terminology			
<i>Viewpoint</i>	<i>Brief Description</i>	<i>All Aspects</i>	<i>CED Aspects</i>
"Who are we as an organization?"	Mental associations about the organization held by organizational members	Member organizational associations	Identity
"What does the organization want others to think about the organization?"	Mental associations about the organization that organization leaders want important audiences to hold	Intended associations	Intended image
"What does the organization believe others think of the organization?"	Mental associations that organization members believe others outside the organization hold about the organization	Construed associations	Construed image
"What do stakeholders actually think of the organization?"	Mental associations about the organization actually held by others outside the organization	Corporate (organizational) associations	Reputation

NOTE: For each viewpoint, the proposed terminology applies to both the individual and organizational levels of analysis. CED = central, enduring, and distinctive.

Fuente: Brown et al, 2006

Esta terminología se puede conectar con la de Argenti y Druckemiller (2004) quienes plantean unas definiciones similares y agregan el concepto de la Marca Corporativa:

Tabla 2: Definiciones Conceptuales

<i>Term</i>	<i>Definition</i>	<i>Question</i>
Identity	Consists of a company's defining attributes, such as its people, products, and services.	Who are you?
Corporate brand	A brand that spans an entire company (which can also have disparate underlying product brands). Conveys expectations of what the company will deliver in terms of products, services, and customer experience. Can be aspirational.	Who do you say you are and want to be?
Image	A reflection of an organization's identity and its corporate brand. The organization as seen from the viewpoint of one constituency. Depending on which constituency is involved (customers, investors, employees, etc), an organization can have many different images.	What do constituencies think of who you are and who you tell them you are?
Reputation	The collective representation of multiple constituencies' images of a company, built up over time and based on a company's identity programs, its performance and how constituencies have perceived its behavior.	What do all constituencies think of who you tell them you are and what you have done?

Fuente: Argenti & Druckemiller, 2004

Por su parte, Walker toma de la literatura las definiciones de cada concepto, y los diferencia especificando quiénes son los grupos de interés o stakeholders relacionados con cada uno (internos o externos); si las percepciones correspondientes son las actuales o las deseadas; si emanan de dentro o fuera de la compañía; si permiten una percepción negativa de la compañía; y cuál es la pregunta relevante para definir el concepto:

Tabla 3: Diferenciación de los conceptos en la Literatura

	Identidad Organizacional	Imagen Organizacional	Reputación Corporativa
Stakeholders: internos o externos	SH Internos	SH externos	SH Internos y Externos
Percepciones: actuales o deseadas	Actual	Deseada	Actual
Emanan de dentro o fuera de la compañía	Desde adentro	Desde Adentro	Desde Adentro y desde Fuera
Permite una Percepción positiva o negativa	Puede ser Positiva o Negativa	Positiva	Puede ser positiva o negativa
Pregunta relevante para la definición	¿Quién o Qué creemos que somos?	¿Quién o Qué queremos que piensen los otros que somos?	¿Qué ven los otros que somos?

Fuente: Walker 2010

Una vez aclarada la diferenciación de estos conceptos, se puede comprender mejor y definir el *constructo* de Reputación Corporativa.

5.2.2. DEFINICIÓN PROPUESTA DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

Una definición conceptual única y comúnmente aceptada, que sea más precisa, no solo ayuda en la comprensión del fenómeno, sino que también tiene implicaciones en cómo se mide la reputación e implicaciones para el desarrollo teórico (Barnett et al, 2006; Walker 2010). La necesidad es evidente, y ha sido expresada por varios académicos en los últimos años. Esta es incluso la razón por la cual Charles Fombrun y Cees Van Riel fundaron el *Reputation Institute*⁴ y el journal especializado *Corporate Reputation Review* para promover el desarrollo conceptual y teórico hacia la unificación de conceptos y perspectivas en el ámbito de la Reputación Corporativa (Fombrun, 2004).

A partir del *review* sistemático de la literatura especializada sobre Reputación Corporativa, Kent Walker (Walker, 2010) construye una definición amplia que contiene los principales elementos o atributos comunes a las principales obras sobre la materia, especialmente la más referenciada (el libro de Charles Fombrun, 1996) así como un análisis de las teorías que se desprenden de esta literatura y las metodologías empleadas para la medición de la Reputación.

*“Una representación perceptual agregada, específica según asuntos y relativamente estable, de las acciones pasadas y los prospectos de futuro de una compañía, comparada contra algún estándar”*⁵ (Walker, 2010: 370).

Los atributos que componen esta definición son de gran interés para este trabajo y para operacionalizar la Reputación:

- 1) Es un constructo basado en percepciones.
- 2) Representa la percepción agregada de todos los stakeholders, internos y externos, de manera ‘issue-specific’ (depende de Para quiénes / Para qué tema)

⁴ Ver Reputation Institute: www.reputationinstitute.org

⁵ En inglés: “A relatively stable, issue specific aggregate perceptual representation of a company’s past actions and future prospects compared against some standard”. (Walker, 2010: 370)

- 3) Es inherentemente comparativa. Contra otros estándares.
- 4) Una definición de Reputación Corporativa debe reconocer que puede ser positiva o negativa.
- 5) Es relativamente estable y duradera (temporalidad).

Barnett et al (2006) hacen también un esfuerzo por aportar una definición común:

“Los juicios colectivos de los observadores de una organización, basados en sus evaluaciones de los impactos financieros, sociales y medioambientales atribuidos a la corporación en el tiempo” (Barnett et al, 2006: 34)

Esta es destacable puesto que trata de ir más allá del *awareness* (o la notoriedad) hacia las nociones relacionadas con el *assessment* (los juicios, las evaluaciones).

5.2.3. EL CONCEPTO DE ‘STAKEHOLDERS’ O GRUPOS DE INTERÉS

En las definiciones del concepto de Reputación Corporativa aparece un concepto relacionado, también de gran relevancia, que es el de los *stakeholders*. En castellano, *grupos de interés o audiencias*.

Al hablar de los *Stakeholders* se centra la atención en los grupos de personas que se interesan por la organización y que se pueden ver afectados por ella. Que son sus públicos, sus observadores y evaluadores, y sus interlocutores. A la luz del enfoque teórico constructivista, grupos de interés como los empleados, los clientes, los competidores y los accionistas son quienes *construyen* la Reputación de las compañías. De allí su relevancia.

La definición de los grupos de interés depende de cada organización, su ámbito de actividad y su posición en el mercado. Normalmente se describen los siguientes grupos, internos y externos, según los descritos por R. E. Freeman en su obra *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”* (1984):

Ilustración 2: Stakeholders de una Empresa



Aunque en castellano se les suele llamar *audiencias*, el término puede estar manteniendo una noción de la comunicación corporativa y las relaciones públicas clásicas en las que las compañías comunicaban a esos públicos y ellos eran receptores pasivos de los mensajes corporativos (como la publicidad). Esta visión es contraria al enfoque de la Reputación entendida como *construcción social* y tampoco se

adapta al ámbito digital, en el que los actores, tanto las empresas como las personas, interactúan de manera dinámica y constante.

La identificación de los principales grupos de interés de una organización es central en la gestión de su Reputación y tiene implicaciones metodológicas para la gestión y la medición.

6 | ESTADO DE LA CUESTIÓN

6.1. LA REPUTACIÓN DESDE LA COMUNICACIÓN Y EL ÁMBITO DIGITAL

A pesar de que las teorías y las prácticas en el ámbito de la comunicación corporativa se han desarrollado notablemente en los últimos años, el desarrollo teórico se ha quedado atrás, tal vez debido a la cercanía entre el campo de investigación y la práctica (Cornelissen et al, 2012).

En el ámbito de la Comunicación, puede evidenciarse que los profesionales están avanzando en el desarrollo de metodologías, desde el ámbito profesional, pero carecen de marcos desarrollados y validados por la academia (Mandelli y Cantoni, 2010). Esto puede explicar en parte por qué las prácticas profesionales de *gestión de la reputación online* se han centrado en el desarrollo e implementación de estrategias de monitoreo online (Mandelli y Cantoni, 2010; Gómez Díez, 2011), o *escucha activa* (recolección y análisis de opiniones, análisis semánticos y de clima de opinión, gracias a nuevas tecnologías que rastrean la web y generan reportes sobre los contenidos encontrados en webs, blogs y redes sociales, sobre los cuales los gestores actúan), ofreciendo una visión limitada del fenómeno.

Este enfoque de “reputación online”, desarrollado desde la disciplina del marketing, tiene varias limitaciones:

Por un lado, dista del acervo conceptual generado por la academia en torno a la reputación corporativa, puesto que entiende la reputación como conjunto de contenidos, opiniones positivas y negativas, posiciones en los resultados de búsqueda, entre otros, sobre la marca corporativa y/o sus productos. Por lo tanto, en la práctica, conduce a estrategias de monitoreo de la red y gestión de contenidos y opiniones online (Gómez Díez, 2011), que si bien arrojan una serie de datos o indicadores importantes para la gestión de la Reputación, distan de dar una visión completa y de hacer tangible el fenómeno.

Por otro lado, es un enfoque que cae en el error de asumir la existencia de una separación entre una *reputación real* y una *reputación online* (Mandelli y Cantoni, 2010). En el contexto actual, situados en una realidad compleja que es construida socialmente, la Reputación y los actores que participan en su construcción, interactúan y se relacionan, se comunican, dialogan, a través de (o atravesando) canales de comunicación, digital y analógicamente, nutriendo la construcción de la Reputación. Por tanto, al abordarla se deberían tener en cuenta todos estos matices del constructo. Hacia allí están avanzando poco a poco las prácticas profesionales.

Un ejemplo de estas prácticas profesionales y que evidencia la problemática señalada es el **“Balance de Expresiones Online”** desarrollado recientemente por los consultores de comunicación Llorente & Cuenca y Corporate Excellence (Centro para el liderazgo en Reputación)⁶, y que rápidamente se ha expandido y posicionado. El estudio periódico mide la posición de las empresas en los medios digitales, a partir de las variables de Notabilidad y Notoriedad⁷, para medir su impacto en la Reputación corporativa.

El Barómetro aplica el marco de referencia *RepTrak* desarrollado por el Reputation Institute. En la práctica, Mide la *Notoriedad* en función del volumen de contenidos y el alcance de las menciones encontradas en los medios digitales (google, blogs, websites, Youtube, Facebook, Twitter); y la

⁶ Consultar Llorente y Cuenca y Corporate Excellence. Balance de Expresiones Online 2012. Abril de 2012. Disponible en <http://www.slideshare.net/LLORENTEYCUENCA/estudio-balance-de-expresiones-online>.

⁷ La RAE define la *notabilidad* como la cualidad de notable (persona muy notable por sus cualidades o sus méritos) y la *notoriedad* como la cualidad de notorio (nombradía o fama).

Notabilidad en función de la cualidad y la autoridad de las opiniones. Los resultados que arroja sí que evidencian el desempeño y la presencia de las compañías en los medios digitales, pero no son suficientes como medida global de su Reputación.

Adicionalmente, profesionales del Reputation Institute, por ejemplo, señalan que una de las grandes dificultades que enfrentan hoy a la hora de incorporar las mediciones online en sus modelos de análisis –como el RepTrak- para poder obtener una visión completa de la Reputación, es la dificultad inherente a los medios digitales de segmentar la información que obtienen según sus grupos de interés.

6.2. ENFOQUE DE COMUNICACIÓN DIALÓGICA

Kent y Taylor (1998) desarrollaron un enfoque teórico desde las Relaciones Públicas en el que “la comunicación dialógica creada por el uso estratégico de internet es una forma en la que las organizaciones pueden construir relaciones con sus públicos” (Kent & Taylor, 1998:331). La comunicación dialógica refiere a un tipo de interacción en la que existe una relación que está basada en el diálogo.

6.2.1. CINCO PRINCIPIOS DIALÓGICOS PARA CONSTRUIR RELACIONES EN INTERNET

Kent y Taylor (Kent & Taylor, 1998) describen cinco principios dialógicos que sirven a las organizaciones para construir relaciones con sus públicos en el entorno digital:

1. **El loop dialógico:** El punto de partida para la comunicación dialógica es que haya un loop de feedback, puesto que permite a los públicos interrogar (*query*) y contactar a las organizaciones, y a las organizaciones responder a las preguntas, preocupaciones y expectativas de los stakeholders (Kent y Taylor, 1998: 326).
2. **La Utilidad de la Información:** Debe haber información que sea de interés para todos los públicos, y que aporte valor a todos, pues esto permite cultivar relaciones con ellos, trabajar sobre sus intereses y preocupaciones, y les permite relacionarse con las organizaciones como 'partners informados' (Kent y Taylor, 1998: 327-328).
3. **La generación de retornos de visitas:** El fundamento para establecer relaciones duraderas en el mundo digital es que haya elementos que los hagan atractivos, para que quieran volver (Kent y Taylor, 1998: 329)
4. **La intuitividad y facilidad de la interfaz:** (el sitio web) debe ser fácil de usar y navegar (Kent y Taylor, 1998: 329).
5. **La regla de la conservación de los visitantes:** Buscar que los visitantes no se vayan, o que puedan volver fácilmente (Kent y Taylor, 1998: 330).

Los cinco Principios Dialógicos constituyen un marco de referencia que puede guiar a las compañías en la construcción de sus websites, en la organización de la información y sus estrategias de comunicación, y cómo atraer la atención de los públicos y construir relaciones con ellos para trabajar sus percepciones y contribuir a su Reputación.

Este enfoque ha sido usado recientemente por varios autores (Kent y Taylor; Rybalko y Seltzer 2010; Park y Reber 2008) para abordar el estudio de la reputación corporativa, desde la práctica de las Relaciones Públicas, en medios digitales tales como websites corporativos y redes sociales como Twitter. Su idea central es que los medios digitales tienen un gran potencial *dialógico* -para establecer y mantener relaciones con los públicos de interés.

CONCLUSIONES SOBRE EL MÁRCO TEÓRICO

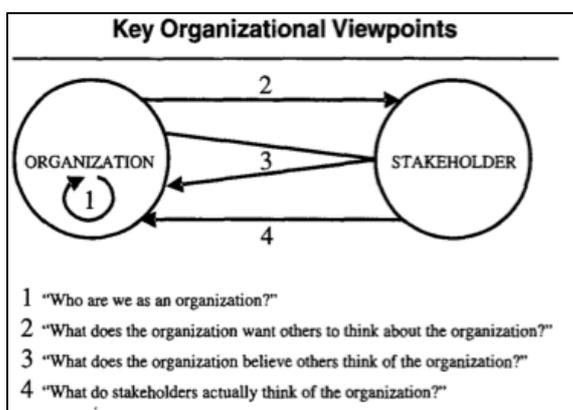
Dichos enfoques van alineados con el hecho de que la comunicación corporativa y las relaciones públicas están cobrando cada vez más importancia en la gestión corporativa, tanto de la Marca corporativa como de la Reputación, a los más altos niveles directivos y de toma de decisiones de las empresas. En este sentido, es de notable validez estudiar la Reputación desde el ámbito de la comunicación.

6.3. LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN: COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS

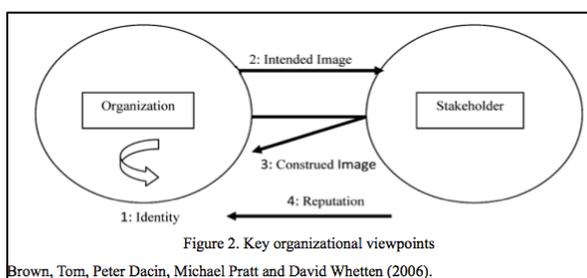
Dado que la Reputación es exógena a las organizaciones, resultado de las percepciones de los públicos que las observan y evalúan, ésta no se puede gestionar ni controlar. No obstante las organizaciones sí pueden y deben manejar los factores que influyen su Reputación (Haywood, 2005: 4).

Brown (Brown et al, 2006) seguido por M. Shamma (Shamma 2012), desarrollaron un marco de referencia general e interdisciplinario para abordar la Reputación Corporativa. Es un framework que sirve a la metodología de investigación, puesto que pone en relación a las organizaciones y sus stakeholders, y representa los “puntos de vista” (Brown, 2006: 100) o los ámbitos de interacción y percepción, sobre los que es posible actuar, para gestionar la reputación.

Ilustración 3: Puntos de Vista Organizacionales



Fuente: Brown et al, 2006



Fuente: Shamma, 2012

Aunque ya se ha visto que Identidad, Imagen y Reputación son conceptos diferentes, su interrelación y las implicaciones de ésta permiten elaborar marcos de referencia o análisis que permiten abordar el fenómeno más allá de su definición conceptual y de cara a la *gestión*. Autores como Fombrun y van Riel proponen desde un principio una visión integradora, en la que Imagen e Identidad están contenidas dentro de la Reputación, siendo sus componentes básicos (Barnett et al, 2006).

Según este marco de referencia, tenemos entonces que:

- Las organizaciones pueden trabajar directamente su Identidad. Por ejemplo mediante sus políticas organizacionales y sus comunicaciones internas.
- Así mismo, pueden trabajar lo que quieren que los SH piensen sobre la organización (Imagen), mediante la comunicación y las RRPP, proyectando una imagen adecuada y verdadera que refleje lo que la organización es y lo que hace (no una imagen falsa).
- Y respecto a los otros dos puntos de vista, evidentemente no pueden controlar la Reputación, que viene de sus Stakeholders, pero sí pueden medirla y contrastarla con lo que ellas piensan que sus stakeholders piensan de ellas (Imagen construida), para poder gestionar las áreas problemáticas, tener indicadores de qué va bien y qué va mal, y seguir alimentando el ciclo.

Por otro lado, es importante destacar que aunque estos autores no lo especifican, estos puntos de vista están mediados por la relación y el diálogo entre las organizaciones y sus grupos de interés. Es decir, que estos puntos de vista no son monolíticos o cerrados, sino que la interacción entre las organizaciones y los stakeholders está siempre presente e influencia esos constructos.

A pesar de que Relación y Reputación son conceptos diferentes, la literatura ha demostrado que están estrechamente relacionados, tanto así que las dos propiedades no se pueden medir ni monitorear separadamente (Sohn, 2009:4). Según señala Fombrun, “para adquirir una Reputación que sea positiva, duradera y resiliente, se necesita que los directores inviertan fuertemente en construir y mantener buenas relaciones con los públicos de sus compañías” (Fombrun, 1996: 57). Las relaciones impactan el proceso cognitivo de los stakeholders y la formación de sus percepciones sobre la organización (Sohn, 2009:4).

En este sentido, es a través del diálogo y el relacionamiento con sus stakeholders que las organizaciones pueden participar activamente en la construcción social de su Reputación.

¿Sobre quién debería recaer entonces la responsabilidad de esta tarea en las organizaciones?

Haywood argumenta que, en la práctica, el profesional responsable de esta área necesita tener autoridad y nivel de decisión en las políticas de la compañía, y que son los profesionales de Relaciones Públicas quienes tienen un conocimiento más profundo y amplio de las relaciones con los stakeholders. Pero esto no quiere decir que las comunicaciones sean suficientes. Lo que la compañía hace, y no solo lo que dice, da forma a las percepciones de los grupos de interés. (Haywood, 2005:5).

En su libro sobre la maximización del valor de las compañías a través de las estrategias de comunicación para la Reputación, Haywood sugiere que la comunicación solo son efectivas si son respaldadas por buenas políticas corporativas, que hagan que las relaciones públicas no sean solo un medio para vender mensajes corporativos, sino una estrategia para involucrar a los stakeholders en la construcción del futuro de la organización (Haywood, 2005: xiii). Así, las relaciones públicas son fundamentales para construir la reputación de la organización y unas buenas relaciones entre ella y los públicos de los que depende su éxito. (Haywood, 2005: xiv).

En este sentido, para que las compañías puedan construir su reputación con sus clientes y con todos sus públicos, deben comunicarse y relacionarse con ellos en torno a todos los temas que son relevantes para ellos, no solo sus productos y servicios y sus resultados financieros, como el trato a sus empleados y lo que hace la organización para aportar a la sociedad (Fombrun, 2004: 61).

A raíz de sus investigaciones, Fombrun asegura que las compañías top manejan sus Reputaciones sistemáticamente, mediante la construcción de *plataformas de reputación* fuertes, que les permiten conseguir un posicionamiento estratégico en el mercado y las mentes de sus stakeholders, a través de una combinación de liderazgo sostenido en el tiempo, comunicaciones internas y externas efectivas, comportamiento ciudadano y responsable e iniciativas que generen un buen lugar de trabajo (Fombrun, 2004: 61).

En el contexto digital todo esto toma una mayor relevancia a la hora de gestionar la Reputación. Ros y Castelló explican que en el nuevo entorno digital hay cuatro pilares –el compartir, la comunicación, la conversación y la cooperación. En las redes sociales, que son canales de información, conversación y marketing, las personas están en el centro de las relaciones con las marcas y las organizaciones, y en este entorno, más que nunca, el éxito de los negocios depende de esos stakeholders. El hecho de que en este entorno existe la habilidad de generar conversaciones, pasando del monólogo o la comunicación tradicional al diálogo, ha puesto a los consumidores en el centro del sistema (Ros-Diego y Castelló-Martínez, 2011: 5).

Las comunicaciones y las RRPP han debido adaptarse al nuevo entorno. Kent y Taylor (2002: 23) señalan que hace tiempo se viene gestando un cambio teórico de las relaciones públicas que reflejaban un énfasis en la gestión de la comunicación hacia un énfasis en la comunicación como herramienta para la negociación de las relaciones. Señalan también que el concepto introducido por Grunig en 1992 de las RRPP como la construcción de relaciones con los públicos que constriñen o amplifican la habilidad de las compañías para cumplir su misión (sus stakeholders), ha sido instrumental en este cambio de énfasis de las RRPP hacia la construcción y el mantenimiento de relaciones que, en el contexto digital en el que los medios de comunicación se han multiplicado y complejizado, llegan hasta niveles de relación interpersonal (Kent y Taylor, 2002: 23). Como dice Botan, “el diálogo eleva a los públicos al status de iguales de comunicación con las organizaciones” (Botan, 1997: 196).

la Gestión de la Reputación Corporativa implica un trabajo multidisciplinario que involucra diversas áreas: marketing, RRPP, comunicación corporativa y comunicación organizacional (interna), Brand management, etc. En definitiva, sea que la labor específica de gestionar la Reputación recaiga en uno o en otro, es importante que éste tenga nivel estratégico y directivo, implicado en la toma de decisiones, para que pueda coordinar y alinear las estrategias y las acciones del día a día en las organizaciones y entre todos los departamentos que están involucrados. Por eso ha venido promoviéndose la figura del *Chief Reputation Officer* (Ver Corporate Excellence, Centre for Reputation Leadership).

En resumen, las organizaciones no pueden controlar su Reputación, pero sí pueden –con la ayuda de profesionales entrenados- trabajar y manejar los factores que moldean las percepciones de sus stakeholders. la Gestión de la Reputación implica entonces:

- ⇒ Relacionamiento y diálogo con sus públicos de interés. Hablar con ellos, conocer sus preocupaciones y sus expectativas, y sus percepciones.
- ⇒ Una nueva perspectiva de la comunicación, que es más acción e interacción. (lo que se hace y lo que se dice).
- ⇒ Trabajar las dimensiones sobre las que se forman las percepciones: como los productos y servicios, el comportamiento de la organización, su desempeño financiero, el ambiente laboral, el tratamiento del medio ambiente, los valores y el cuadro directivo de la organización, etc.
- ⇒ Gestión rápida y prevención de eventos críticos que puedan generar crisis de reputación.
- ⇒ Medir, monitorear, de manera constante las percepciones, y actuar sobre ellas (lo que no se mide, no se gestiona).

Desde un punto de vista estratégico, los medios digitales son herramientas que pueden ayudar a las organizaciones en la gestión de la reputación. No son fines en sí. Tienen funciones, usos, alcances diferentes, y como tal, deben estar en las manos de profesionales de alto nivel y capacidad de relacionamiento, y también de nivel directivo.

7 | HIPÓTESIS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Dado este planteamiento del problema y el contexto teórico que se ha descrito, este trabajo de investigación se pregunta entonces **¿Cómo pueden las empresas utilizar los medios digitales en la gestión de su Reputación Corporativa?**

Según los puntos delimitados en el Marco Teórico y en cuanto a la gestión de la Reputación, se plantean dos ámbitos o preguntas de trabajo. Por un lado, en torno a la utilidad de los medios digitales para generar diálogo con los públicos de interés, y por otro lado, en torno a los temas o las dimensiones que deben definir esas relaciones y estrategias de comunicación en medios digitales.

En primer lugar, se plantea

Pregunta 1: ¿Qué elementos de los medios digitales les permiten a las organizaciones establecer relaciones con sus públicos? ¿Qué elementos los hacen útiles para el diálogo?

Sub Pregunta 1: Ya que es de interés poder comparar los diferentes medios digitales bajo los mismos criterios, se plantea la siguiente pregunta de trabajo: **¿Cuáles medios digitales tienen mayor utilidad para el diálogo con los públicos de interés?**

Hipótesis: Se plantea que **Las Redes Sociales tienen un mayor potencial dialógico que las Webs y los Blogs**. Ya que, a priori, las redes sociales como Facebook y Twitter son por naturaleza sociales e interactivas.

En segundo lugar, se plantea

Pregunta 2: ¿En torno a qué temas o dimensiones construir relaciones y desarrollar estrategias de comunicación, en los medios digitales? Entendiendo que, por ejemplo, los diferentes modelos de medición de Reputación miden variables diferentes, pero no necesariamente coinciden con el enfoque desde el que se aborda este trabajo.

Sub Pregunta 2: Finalmente, se pregunta **¿Qué dimensiones tienen más cabida en cada medio digital?** Con la idea de compararlos y ver si algunos son más idóneos para trabajar en torno a unos temas y grupos de stakeholders que otros.

8 | METODOLOGÍA

8.1. BASE METODOLÓGICA

Para trabajar las hipótesis y preguntas de investigación planteadas, se propone una metodología cualitativa, adecuada para realizar una exploración descriptiva del fenómeno de la Reputación Corporativa en medios digitales. Para estudiar dichos medios se plantea realizar Análisis de Contenido y codificaciones que permitan dar cuenta de los conceptos y las variables que están en relación.

Se propone seguir la misma línea metodológica trabajada por autores como Rybalkoa & Seltzer (2010) y Park & Reber (2008), puesto que sus trabajos son recientes y ya abren un camino de investigación en el que se estudia el potencial dialógico de medios digitales como Twitter y webs, al cual vale la pena dar continuidad.

Como se describió en el Marco Teórico, la forma como se aborda la Reputación tiene implicaciones metodológicas a la vez que teóricas. En concreto, el hecho de entender la Reputación desde una perspectiva constructivista, como una construcción social que resulta de las percepciones de los stakeholders, implica que ésta está fuera del control directo de las organizaciones o no es modificable directamente, y por tanto, debe ser evaluada como exógena o no inherente a las organizaciones.

En este sentido, la Reputación *depende* de variables externas. Por tanto, en la Gestión de la Reputación, las organizaciones no pueden modificar o controlar directamente su Reputación, pero sí pueden trabajar los factores que influyen en su construcción: la interacción y el diálogo con sus grupos de interés; el cuidado y la medición de las principales dimensiones que ellos perciben sobre la organización; la imagen y la comunicación corporativa, entre otros.

Para responder las preguntas de investigación y abordar las hipótesis planteadas, en primer lugar se propone como punto de partida el análisis de uno de los ámbitos que atañen a la gestión de la Reputación, a saber, el establecimiento de diálogo con los grupos de interés de las organizaciones. En segundo lugar, se plantea analizar y operacionalizar las dimensiones que impactan las percepciones de los stakeholders y que por tanto participan en la construcción de la Reputación. Estas dimensiones sí son susceptibles de ser gestionadas y medidas.

8.2. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Se diseñan instrumentos de medición, para contrastar empíricamente las hipótesis planteadas.

Se desarrollan indicadores para operacionalizar 1) el potencial dialógico de los medios digitales y 2) las dimensiones perceptuales que afectan a la Reputación. Para definir indicadores válidos para dichas variables, se emplean como base las operacionalizaciones teóricas y las desarrolladas por otros autores (Kent & Taylor, 1998; Park & Reber, 2008; Rybalkoa y Seltzer 2010) que han seguido la misma línea de investigación.

Para realizar el análisis de contenido se recoge la información en tablas de codificación. Cada indicador se codifica de manera dicotómica, con 0=no presente, y 1=presente.

Desafortunadamente, dadas las limitaciones de tiempo y recursos disponibles, dicha codificación se realiza por un solo codificador, lo cual puede limitar la fiabilidad de los resultados, al no poderse

realizar pruebas de fiabilidad o ‘intercoder reliability’, como las realizadas en otros trabajos similares (Rybalkoa y Seltzer, 2010).

8.2.1 UTILIDAD DE LOS MEDIOS DIGITALES PARA ENTABLAR RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS: PRINCIPIOS DIALÓGICOS

Los Principios Dialógicos descritos por Kent y Taylor pueden usarse para desarrollar indicadores para analizar la utilidad de los medios digitales –en tanto que herramientas- para la gestión de la Reputación; y caracterizarlos en función de su potencial dialógico.

Se desarrolla un instrumento de codificación, basado en los principios dialógicos de Kent y Taylor (1998), adaptándolos para aplicarlos a otros medios digitales, además de los Websites corporativos, tal como hacen Rybalkoa y Seltzer (2010) para analizar Twitter.

	Principio 1	Principio 2	Principio 3	Principio 4	Principio 5
	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Web corporativa					
Blog					
Facebook					
Twitter					

Cabe mencionar la dificultad propia de intentar operacionalizar los Principios dialógicos (Kent y Taylor, 2002: 24). Para sobrepasarla, se comenzó por recoger todos los indicadores utilizados por Kent y Taylor (1998), Park y Reber (2008), Rybalkoa y Seltzer (2010) para desarrollar indicadores que efectivamente operacionalicen los principios dialógicos, y que se puedan aplicar a varios medios digitales.

Tabla 4: Operacionalización Principios Dialógicos

	PRINCIPIO 1: EL LOOP DIALÓGICO	PRINCIPIO 2: UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN	PRINCIPIO 3: GENERACIÓN DE VISITAS RETORNO	PRINCIPIO 4: INTUITIVIDAD O FACILIDAD DE LA INTERFAZ	PRINCIPIO 5: REGLA DE CONSERVACIÓN DE LOS VISITANTES
DEFINICIÓN: KENT Y TAYLOR, 1998	<i>El punto de partida para la comunicación dialógica es que haya un loop de feedback, puesto que permite a los públicos interrogar (query) y contactar a las organizaciones, y a las organizaciones responder a las preguntas, preocupaciones y expectativas de los stakeholders (Kent y Taylor, 1998: 326)</i>	<i>Debe haber información que sea de interés para todos los públicos, y que aporte valor a todos, pues esto permite cultivar relaciones con ellos, trabajar sobre sus intereses y preocupaciones, y les permite relacionarse con las organizaciones como 'partners informados' (Kent y Taylor, 1998: 327-328)</i>	<i>el fundamento para establecer relaciones duraderas en el mundo digital es que haya elementos que los hagan atractivos, para que quieran volver (Kent y Taylor, 1998: 329)</i>	<i>(el sitio web) debe ser fácil de usar y navegar (Kent y Taylor, 1998: 329)</i>	<i>Buscar que los visitantes no se vayan, o que puedan volver fácilmente (Kent y Taylor, 1998: 330)</i>
KENT Y TAYLOR, 1998	Responsividad (responsiveness) Personal entrenado, identificado como "contactos de internet" Loop cerrado (respuestas por parte de la organización) Servicio, contenido y acceso	Información general de background, historia, paquetes de prensa y briefing de noticias información de contacto (tel, mail, dirección, etc) de miembros de la organización y accionistas información (no comercial) sobre los productos y servicios (su producción o fabricación, ingredientes, etc) información específica para públicos, identificable y fácil de encontrar Información estructurada y jerarquizada Información de valor, que se distribuye automáticamente: suscripción newsletter, foros de discusión	Actualización constante del contenido ediciones periódicas o especiales foros especiales nuevos comentarios sesiones y sección de Preguntas y respuestas sesiones de diálogo en directo posibilidad de descargar o solicitar documentos especiales links relevantes para acceder a más información	Menú o tabla de contenido que organicen las jerarquías links textuales explicativos (que indiquen a dónde lleva el link) gráficos que no distraen la atención (no disruptivos) y que no tardan en cargar accesibilidad (peso de la página y sistemas operativos) opción de visualizar la página en versión básica o completa (elegir) transmisión de la imagen organizacional contenido suficientemente dinámico, rico e interactivo	Incluir solo links esenciales Incluir trazado de camino de retorno (menú de navegación) publicidad de terceros es inexistente o limitada a posiciones secundarias
PARK Y REBER, 2008	Información de contacto posibilidad de pedir material por email	(Para los Medios) press releases (Para los Medios): asuntos de políticas de la compañía (Para los Medios): material audiovisual (Para los clientes): links a sitios de productos (Para los clientes): info o links a sitios de servicios relacionados con productos (Para los clientes): tips para los clientes (Para los inversionistas): resultados financieros (Para los inversionistas): Reporte anual (Para los inversionistas): información sobre inversiones (Para los inversionistas): publicación de eventos para inversionistas (juntas, reuniones) (Para los inversionistas): datos clave sobre la industria información sobre beneficios para empleados Información para potenciales empleados	información descargable actualización de noticias recientes referencia o links a agencias locales programación de foros de noticias declaración directa de invitación al retorno invitarlos a añadir la página a favoritos	Grandes links al resto del sitio (links de navegación) recuadro de búsqueda mapa del sitio (sitemap)	proveer información importante en la primera página publicar la fecha de última actualización
RYBALKOJA Y SELTZER, 2010	La organización hace preguntas para estimular el diálogo La organización responde a preguntas o comentarios Responsividad (responsiveness) (contesta a una pregunta lanzada por los investigadores?)	(Medios): news releases (Medios): media room (Medios): discursos (Medios): políticas organizacionales (Medios): video y audio (Medios): noticias de la industria (inversionistas): links a reportes anuales (inversionistas): links a página de relaciones con inversionistas (público general): links a página de carreras (público general): links a homepage y otras páginas relevantes (público general): direcciones de otras webs y otros perfiles en redes sociales (público general): teléfonos y direcciones de contacto descripción de la organización información sobre quién maneja el perfil foto de quien maneja el perfil	links a información adicional de la organización links a lugares dónde solicitar información adicional links a lugares de la web donde se describan eventos de la compañía links a noticias sobre la compañía links a foros de discusión o página de FAQ	*Excluido del análisis, pues en Twitter existen básicamente las mismas características de interfaz en los perfiles de las organizaciones	links a otros perfiles en redes sociales (Facebook, youtube, flickr, LinkedIn) links a sitios de networking links a blogs de la organización links a páginas que describen productos o servicios links a otras páginas de la compañía publicaciones recientes

De igual manera, se decidió que la codificación se debe hacer sobre el contenido en sí, los links a otros contenidos, y la estructura de la web o del perfil en Facebook o Twitter. Ya que, por ejemplo, las webs suelen tener más contenido textual y multimedia, mientras que los perfiles de Twitter –en el otro extremo- tienen contenidos limitados a textos de 140 caracteres, pero utilizan frecuentemente links a otros contenidos digitales.

8.2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA REPUTACIÓN EN MEDIOS DIGITALES: DIMENSIONES DE REPUTACIÓN EN EL MODELO REPTRAK

Para analizar las dimensiones perceptuales que impulsan las percepciones de los stakeholders, se propone tomar como punto de partida el Modelo RepTrak. Este es un modelo de Medición y Operacionalización de las dimensiones y los atributos reputacionales. Y también es empleado como guía en la Gestión de la Reputación.

Se propone usar éste en particular, puesto que sus fundamentos teóricos coinciden con el enfoque planteado en este trabajo de investigación. A diferencia de otros modelos de Reputación, el RepTrak entiende la Reputación como las percepciones agregadas de los stakeholders, y por tanto solo mide las percepciones de los grupos de interés y del público general. Mientras que otros modelos como el Fortune 500 (America's Most Admired Companies y World's Most Admired Companies) y el MERCO se enfocan en indicadores financieros y utilizan otro tipo de datos.

Para operacionalizar las dimensiones perceptuales que influyen en la construcción de la Reputación, se usan los indicadores empleados por el Reputation Institute en su modelo de investigación *RepTrak Pulse*. Este modelo es teóricamente fundamentado, y ha sido validado empíricamente (Vidaver-Cohen, 2007).

“La investigación del Reputation Institute indica que la Reputación se construye sobre siete dimensiones desde las cuales una compañía puede crear una plataforma estratégica para comunicarse y conectarse con sus stakeholders. El Modelo RepTrak™ Pulse consiste de siete dimensiones encontradas en investigaciones cuantitativas y cualitativas para explicar mejor la Reputación de las compañías” (Reputation Institute, Reporte Global RepTrak 2012, p.42).

Los productos y servicios de la organización; La innovación; El entorno laboral; la gobernanza; La ciudadanía; el liderazgo; y el desempeño financiero.

Ilustración 4: Modelo RepTrak, Reputation Institute



El Modelo toma medidas de percepción de cada uno de los factores, para medir la *admiración*, *estima*, *sensación buena* (*good feeling*) y *confianza* que tienen los entrevistados hacia la organización (el *pulso* de la Reputación). Esta medida emocional la correlaciona con explicaciones racionales de lo emocional, que son las 7 dimensiones que impulsan la Reputación (el *índice*). La calidad de los productos y servicios; la Innovación; el Ambiente laboral o lugar de trabajo; la Gobernanza, ética y

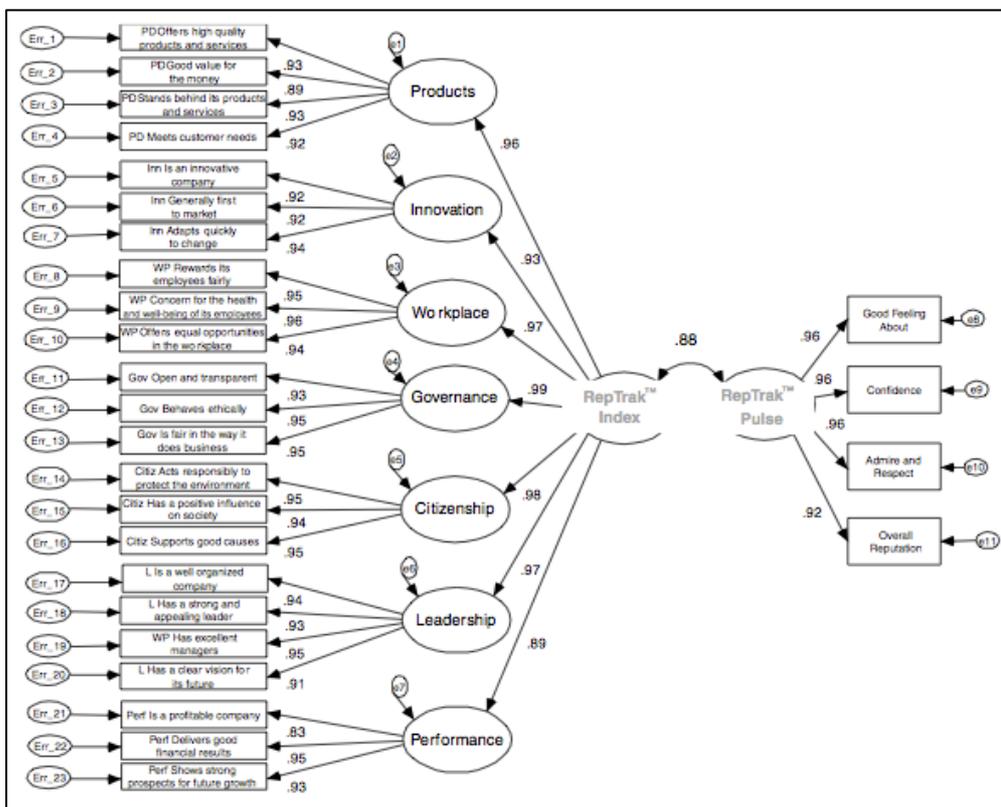
transparencia; el comportamiento ciudadano; las prácticas de sus líderes y la dirección de la compañía; y por último, su desempeño financiero.

“A través de un riguroso análisis estadístico, el Reputation Institute conecta las Dimensiones reputacionales con los resultados del RepTrak™ Pulse, así como con la medida general de apoyo público” (Reputation Institute, Reporte Global RepTrak 2012: 42). Las investigaciones conducidas por esta entidad indican que “para ganar una buena Reputación, las compañías tienen que trabajar estas siete dimensiones” (Reputation Institute, Reporte Global RepTrak 2012: 43).

Estas dimensiones son ‘predictores’ o ‘drivers’ (impulsores) –Variables independientes- de la evaluación de Reputación que realizan los stakeholders (Vidaver-Cohen, 2007: 281). El Reputation Institute identifica 23 ‘Atributos Reputacionales’, que son indicadores de las siete dimensiones ‘predictoras’.

Todos estos componentes del Modelo RepTrak se representan de manera detallada en el siguiente gráfico de Vidaver-Cohen:

Ilustración 5: Componentes del Modelo RepTrak



Fuente: Vidaver-Cohen, 2007: 281

Como señala Vidaver-Cohen, “a la fecha, [el modelo] RepTrak a sido usado para estudiar solo percepciones de los clientes. Sin embargo, la robustez del marco de referencia sugiere un rango amplio de aplicaciones para investigación y una cantidad de hipótesis testeables a través de un gran rango de grupos de stakeholders” (Vidaver-Cohen, 2007: 282). En este sentido, el Modelo sirve en este trabajo de investigación para responder la pregunta ¿En torno a qué temas o dimensiones construir relaciones y desarrollar estrategias de comunicación, en los medios digitales?

Como punto final, sería de interés también plantear en qué medida se pueden segmentar los grupos de interés en los medios digitales, puesto que en la gestión de su reputación, las compañías deben identificar cuáles son los grupos de interés más importantes y cuáles de esos tienen mayor influencia. Así como identificar cuáles son las expectativas que cada uno tiene (este punto es tenido en cuenta por el modelo RepTrak). No obstante, dadas las limitaciones de tiempo y alcance, este punto no se contempla en el desarrollo de este trabajo.

8.3. MUESTRA DE ESTUDIO

Se analizan los principales medios digitales más comúnmente usados por las empresas: Web Corporativa; Blog; Facebook (Red social); Twitter (Red social microblogging). Estos medios seleccionados son también objeto de estudio de las investigaciones referenciadas en el Marco Teórico de este trabajo, y son también las principales unidades de análisis utilizadas en estudios anuales de comunicación digital como el Balance de Expresiones Online de Llorente & Cuenca.

Los autores referenciados han centrado sus investigaciones en el análisis individual de cada medio digital: Kent y Taylor (1998) y Park y Reber (2008) analizan las webs corporativas; Rybalkoa y Seltzer (2010) analizan Twitter. No obstante, aquí se pretende lograr una mirada transversal y comparativa de los medios digitales, bajo los mismos indicadores. Teniendo en cuenta, claro está, la dificultad metodológica que supone establecer indicadores que sean válidos para todos esos medios digitales.

El universo de análisis se compone entonces de Webs Corporativas; Blogs Corporativos; Páginas de Facebook y Perfiles de Twitter:

- Las **Webs Corporativas** son las páginas web de contenido corporativo, general, sobre la organización o el grupo corporativo. A diferencia de las Páginas web específicas de productos o servicios o marcas competitivas de los grupos corporativos.
- Los **Blogs Corporativos** son aquellos *web-logs* o bitácoras digitales llevados por las organizaciones. Pueden tener temas de interés general y/o bien girar en torno a temáticas particulares.
- **Facebook** es una *Red Social*. Es un entorno de comunicación cerrado, basado en las interrelaciones de usuarios, para facilitar los contactos entre individuos, empresas, entidades, etc, en torno a intereses comunes, en la que prima entonces la interrelación personal, en lugar de la mera publicación de contenidos. (Balance de Expresiones Online, 2012). En Facebook las Empresas pueden tener páginas de empresa y entrar en relación con otras empresas y con personas de diferentes grupos de interés, a través de contenidos de todo tipo, enlaces, comentarios y herramientas específicas para compartir y marcar contenidos.
- **Twitter** es considerada también una *Red Social*, aunque se la caracteriza como *Red de Microblogging* (Rybalkoa y Seltzer, 2010) o *Red de tiempo real* (Balance de Expresiones Online, 2012). Permite a personas, empresas, entidades, tener un perfil y dar actualizaciones frecuentes de contenido llamadas "tweets", limitado a 140 caracteres. Los usuarios pueden seguir las actualizaciones de otros usuarios, escribirles o responder directamente y republicar o "retweet" sus mensajes.

Para analizar estos medios digitales se tomó una muestra inicial compuesta por las 20 primeras empresas en el ranking Global RepTrak 2012⁸. A pesar de que los trabajos mencionados anteriormente analizan las empresas del ranking Fortune 500, en este caso, es más adecuado usar las rankeadas según la metodología del Reputation Institute, puesto que ésta se aproxima al fenómeno desde la perspectiva constructivista, ya que mide solo percepciones. Además, las dimensiones descritas en el modelo RepTrak se usan en esta investigación. Por lo tanto, se mantiene una coherencia con el enfoque teórico planteado.

Para que el análisis transversal sea equilibrado, de esta muestra inicial se identifican aquellas organizaciones que usen los 4 medios digitales (Web, Blog, Facebook, Twitter) de manera activa, es decir, que tengan actividad en el último mes. Finalmente se seleccionan del listado depurado un total de 5 compañías de manera aleatoria (n=5), para analizar sus medios digitales.

El propósito no es analizar cómo usan estas empresas los medios digitales, ni juzgar si lo hacen bien o mal. Se busca con la selección de estas unidades de análisis (varias en lugar de una sola) observar los indicadores que impactan en la Reputación, desde el análisis de contenidos.

En este punto es clara la limitación de tiempo y recursos, que impide realizar el análisis en una muestra más grande y representativa. De haber sido posible realizar el análisis en una muestra mayor se podría matizar mejor el hecho de que cada organización puede estar usando los medios digitales de manera diferente, y por tanto desviar los resultados.

Muestra inicial: 20 primeras Compañías en el ranking Global RepTrak 2012

COMPañÍA	POSICIÓN GLOBAL REPTRAK 2012
BMW	1
Sony	2
The Walt Disney Company	3
Daimler (Mercedes-Benz)	4
Apple	5
Google	6
Microsoft	7
Volkswagen	8
Canon	9
LEGO Group	10
Adidas Group	11
Nestlé	12
Colgate Palmolive	13
Panasonic	14
Nike	15
Intel	16
Michelin	17
Johnson & Johnson	18
IBM	19
Ferrero	20

(Fuente: Global RepTrak 2012)

⁸ Ver: Reportes Global RepTrak 2012 [en línea].

9 | DESARROLLO

En la fase de desarrollo del presente trabajo se procedió a implementar la metodología planteada en el apartado metodológico, acotando el alcance y el desarrollo a los objetivos planteados y las limitaciones de tiempo y recursos.

9.1. UNIDADES DE ANÁLISIS: COMPAÑÍAS DEL RANKING GLOBAL REPTRAK

La primera fase consistió en el análisis del listado inicial de las primeras compañías en el Ranking Global RepTrak.

Cada una de ellas se analizó en función de los medios digitales que usan y a los que se pudo tener acceso, al ser claramente medios digitales oficiales de la empresa y ser fácilmente identificables.

Para definir la muestra final y seleccionar una muestra aleatoria de cinco compañías, se consignaron en una tabla dos tipos de datos:

- 1) Se codificó de manera nominal dicotómica la presencia o ausencia de cada medio digital – Web corporativa, Blog, Facebook, Twitter- para cada compañía: 1=tiene; 0=no tiene. Se tuvieron en cuenta solo aquellos que estaban evidentemente en funcionamiento y que tenían actividad reciente, por lo menos en el último mes.
- 2) Adicionalmente, se consignó la URL correspondiente a cada uno de los medios digitales (Web, Blog, Facebook, Twitter), a la cual se accedería posteriormente para realizar el análisis de contenido.

Intentar realizar el análisis inicial de qué medios digitales usa cada compañía planteó las primeras dificultades para el desarrollo de este trabajo. En la mayoría de los casos, las búsquedas iniciales arrojaron múltiples resultados y opciones, tanto en Webs que podrían ser la corporativa, números de blogs diferentes, y múltiples perfiles de las compañías en las redes sociales Facebook y Twitter – entre ellos varios oficiales y varios no oficiales creados por personas ajenas a las organizaciones-. Esto obligó a realizar un análisis detallado de los medios digitales de cada compañía, para seleccionar 1 por tipología, cuidando que fuera el más adecuado.

Como resultado, se encontró que 13 de las 20 compañías tenían los cuatro medios digitales seleccionados para el análisis. Entre estas 13 compañías se tomó una muestra aleatoria de cinco compañías, a las que se les asignó un Identificador para simplificar la presentación de resultados:

Compañías seleccionadas aleatoriamente:
1, 2, 3, 11, 13
ID 1 = Sony
ID 2 = Walt Disney Company
ID 3 = Daimler Mercedes-Benz
ID 4 = Intel
ID 5 = IBM

La muestra final se conformó entonces de 5 webs corporativas, 5 blogs corporativos, 5 perfiles de Facebook, y 5 perfiles de Twitter, uno de cada tipo de medio digital correspondiente a cada una de las 5 compañías.

El lector puede consultar la sección de anexos para ver con mayor detalle todos los datos consignados sobre las primeras 20 compañías del ranking Global RepTrak 2012.

9.2. ANÁLISIS DEL POTENCIAL DIALÓGICO DE LOS MEDIOS DIGITALES

La segunda fase del trabajo consistió en obtener y registrar datos para desarrollar el análisis de contenido sobre el potencial dialógico de los medios digitales.

Se decidió comenzar por este punto, pues ya se contaba con la línea y la metodología de investigación introducida por autores como Rybalkoa y Seltzer (2010) y Park y Reber (2010). Esto permitiría presentar un desarrollo y unos resultados completos en al menos uno de los puntos planteados en este trabajo, en el caso de que las limitaciones de tiempo y recursos no permitieran completar el otro punto propuesto (análisis según las dimensiones de la Reputación).

Primero se desarrolló un listado de indicadores para analizar los medios digitales en función de los principios dialógicos descritos por Kent & Taylor. Partiendo de los trabajos desarrollados por Kent & Taylor (1998), Rybalkoa & Seltzer (2010) y Park & Reber (2008), se identificaron los indicadores empleados por ellos. Se eliminaron algunos indicadores redundantes, y se agregaron otros que los autores no habían incluido. Así mismo, se modificaron algunos enunciados para facilitar la codificación y el análisis de los resultados.

La lista de indicadores para cada principio dialógico se plasmó en una tabla de codificación, que fue replicada para cada una de las cinco unidades de análisis:

Tabla 5: Instrumento de Codificación Principios Dialógicos

	INDICADORES	WEB	BLOG	FACEBOOK	TWITTER
PRINCIPIO 1: EL LOOP DIALÓGICO	Responsividad (responsiveness)				
<p><i>El punto de partida para la comunicación dialógica es que haya un loop de feedback, puesto que permite a los públicos interrogar (query) y contactar a las organizaciones, y a las organizaciones responder a las preguntas, preocupaciones y expectativas de los stakeholders (Kent y Taylor, 1998: 326)</i></p>	Personal entrenado, identificado como "contactos de internet"				
	Loop cerrado (respuestas por parte de la organización)				
	Servicio, contenido y acceso				
	Información de contacto				
	posibilidad de pedir material por email				
	La organización hace preguntas para estimular el diálogo				
	La organización responde a preguntas o comentarios				
PRINCIPIO 2: UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN	Información general de background e historia de la compañía.				
<p><i>Debe haber información que sea de interés para todos los públicos, y que aporte valor a todos, pues esto permite cultivar relaciones con ellos, trabajar sobre sus intereses y preocupaciones, y les permite relacionarse con las organizaciones como 'partners informados' (Kent y Taylor, 1998: 327-328)</i></p>	información de contacto (tel, mail, dirección, etc) de miembros de la organización y accionistas				
	información (no comercial) sobre los productos y servicios (su producción o fabricación, ingredientes, etc)				
	información específica para públicos, identificable y fácil de encontrar				
	Información estructurada y jerarquizada				
	Información de valor, que se distribuye automáticamente: suscripción newsletter, foros de discusión				
	(Para los Medios) press releases				
	(Para los Medios): asuntos de políticas de la compañía				
	(Para los Medios): material audiovisual				
	(Para los clientes): links a sitios de productos				
	(Para los clientes): info o links a sitios de servicios relacionados con productos				
	(Para los clientes): tips para los clientes				
	(Para los inversionistas): resultados financieros				
	(Para los inversionistas): Reporte anual				
	(Para los inversionistas): información sobre inversiones				
	(Para los inversionistas): publicación de eventos para inversionistas (juntas, reuniones)				
	(Para los inversionistas): datos clave sobre la industria				
	información sobre beneficios para empleados				
	Información para potenciales empleados				
	(Medios): políticas organizacionales				
	(inversionistas): links a reportes anuales				
(inversionistas): links a página de relaciones con inversionistas					
(público general): links a página de carreras					
(público general): links a homepage y otras páginas relevantes					
(público general): direcciones de otras webs y otros perfiles en redes sociales					
información sobre quién maneja el perfil					
foto de quien maneja el perfil					
PRINCIPIO 3: GENERACIÓN DE VISITAS RETORNO	Actualización constante del contenido (actualización en el último mes)				
<p><i>El fundamento para establecer relaciones duraderas en el mundo digital es que haya elementos que los hagan atractivos, para que quieran volver (Kent y Taylor, 1998: 329)</i></p>	ediciones periódicas o especiales				
	foros especiales				
	nuevos comentarios de los usuarios (en el último mes)				
	sesiones y sección de Preguntas y respuestas				
	sesiones o aplicativos de diálogo en directo				
	posibilidad de descargar o solicitar documentos especiales				
	links relevantes para acceder a más información				
	actualización de noticias recientes				
	referencia o links a agencias locales				
	programación de foros de noticias				
	declaración directa de invitación al retorno				
	invitarlos a añadir la página a favoritos				
	links a lugares dónde solicitar información adicional				
	links a lugares de la web donde se describan eventos de la compañía				
	links a noticias sobre la compañía				
links a foros de discusión o página de FAQ					

(continúa)

PRINCIPIO 4: INTUITIVIDAD O FACILIDAD DE LA INTERFAZ	Política de privacidad				
<i>(el sitio web) debe ser fácil de usar y navegar (Kent y Taylor, 1998: 329)</i>	Publicación de guía para el uso del medio digital (ie: social media guidelines)				
	Descripción de qué es el medio y para qué lo pueden usar los usuarios				
	Menú o tabla de contenido que organicen las jerarquías				
	links textuales explicativos (que indiquen a dónde lleva el link)				
	gráficos que no distraen la atención (no disruptivos) y que no tardan en cargar				
	accesibilidad (peso de la página y sistemas operativos)				
	opción de visualizar la página en versión básica o completa (elegir)				
	transmisión de la imagen organizacional				
	contenido suficientemente dinámico, rico e interactivo				
	Grandes links al resto del sitio (links de navegación)				
	recuadro de búsqueda				
	mapa del sitio (sitemap)				
	Sección de ayuda para la navegación				
	PRINCIPIO 5: REGLA DE CONSERVACIÓN DE LOS VISITANTES	Incluir solo links esenciales o relacionados con la organización			
<i>Buscar que los visitantes no se vayan, o que puedan volver fácilmente (Kent y Taylor, 1998: 330)</i>	incluir trazado de camino de retorno (menú de navegación)				
	publicidad de terceros es inexistente o limitada a posiciones secundarias				
	proveer información importante en la primera página				
	publicar la fecha de última actualización				
	links a otros perfiles en redes sociales (Facebook, youtube, flickr, LinkedIn)				
	links a sitios de networking				
	links a blogs de la organización				
	links a páginas que describen productos o servicios				
	links a otras páginas de la compañía				
	publicaciones recientes				
	Posibilidad de añadir como favorito, bookmark, "seguir", compartir contenido				
	Links externos abren en otra pestaña o ventana				

Durante cuatro semanas, entre los meses de marzo y abril de 2013, se llevó a cabo el proceso de análisis y codificación.

Se inició por la compañía ID=1, y se terminó por la compañía ID=5, analizándolas en el mismo orden en que habían salido aleatoriamente, aunque para efectos de este trabajo el orden de las compañías o su posición en el Ranking Global RepTrak no eran relevantes según los objetivos planteados.

Los indicadores de los principios dialógicos se codificaron de manera nominal, dicotómica, siendo 0=no presente, y 1=presente.

Paralelamente al proceso de codificación, se registraron notas de campo sobre el contenido, las estructuras y el funcionamiento de cada uno de los medios, en cada compañía, para tener más información cualitativa para alimentar el análisis y poder comparar la utilidad de cada medio para apoyar la Gestión de la Reputación Corporativa.

9.2.1. Notas sobre las Webs Corporativas

Web 1 (Sony)

- La web es muy informativa. Con contenidos claramente estructurados.
- Es poco interactiva. A excepción de fuentes RSS, no tiene espacios para interactuar o dialogar. Además, el acceso a las opciones de contacto, soporte y FAQ's no es desde la primera página.
- Fácil de usar e intuitiva.

- Se dirige a cada uno de sus públicos de manera diferenciada, con secciones y contenidos específicos para cada uno.

Web 2 (Walt Disney Company)

- No hay responsividad como tal, pero sí dirige la interacción con los usuarios a otros portales específicos.
- Especifica contactos de internet, segmentados por áreas, generando un canal de relación directa por temas específicos de interés y por grupos de stakeholders.
- Tiene una página específica para guest services (servicios a los usuarios de la web). Responde FAQ's. Especifica las "reglas de la casa" que atañen al uso de esa web, las políticas de privacidad, etc. Además, abre un canal para que el usuario de feedback sobre el medio de comunicación, y ofrece los recursos de software necesarios para navegar el sitio web.
- La información está estructurada de manera segmentada por temas, para atender a públicos específicos.
- Provee links a redes sociales, en un completo Social media index en el que listan y linkan los más de mil perfiles en redes sociales, organizándolos por temas y por tipo de red social.
- Tiene transmisiones en directo, accesibles por el público (por ejemplo, sobre los resultados financieros).

Web 3 (Daimler Mercedes-Benz)

- Menús y estructuración de los contenidos dirigidos hacia los diferentes públicos y los temas relevantes para cada uno. (temas corporativos y de gobernanza, temas sobre productos y servicios e I+D, sostenibilidad, Recursos Humanos).
- El perfil y la información corporativa y las personas que conforman el cuadro directivo son muy visibles.
- La web no hay mayor interactividad, pero tienen una sección de contacto muy completa, que permite hacer preguntas o comentarios y dar feedback sobre el medio de comunicación. Hay responsividad pues al enviar una pregunta por este canal, se obtuvo respuesta por email en menos de un día, firmada directamente por el director de comunicación digital.
- Tiene un recuadro específico de herramientas y servicios para la navegación por la web.
- Tiene una subpágina dedicada exclusivamente a las Redes Sociales, en la que se incluyen los links de los perfiles en las diferentes redes, opción de marcar las páginas como favoritos, compartir, enviar por email, etc (bookmark), y una publicación accesible que contiene la Guía para Redes Sociales.

Web 4 (Intel)

- La página principal está diseñada de manera que se de prioridad a la experiencia y la relación con el usuario. Al ingresar, cada uno decide y selecciona los contenidos que quiere ver. El recuadro de búsqueda es lo más prominente.
- En el menú principal hay botones específicos que segmentan el contenidos por "tópicos" y "audiencias".
- Recoge todo el contenido sobre la compañía en una especie de biblioteca, que incorpora un buscador. Esto permite acceder a contenidos sobre la organización, sus productos, por temas, por tipos de contenido, por grupo de interés.
- Tiene una sección para la relación directa con stakeholders, llamada "communities" (comunidades). En ésta hay comunidades virtuales, blogs, listado y acceso a perfiles de redes sociales, todo segmentado por grupos de interés.
- Los menús dan acceso a secciones temáticas: información corporativa, soporte, contacto, sección de trabajo (RRHH), e inversionistas.
- Provee todo tipo de información de contacto, incluyendo soporte sobre el website. Para asegurar el tratamiento de los temas de manera adecuada, dirige al usuario a la sección más indicada.

- Aunque en la web no hay diálogo, los contenidos y posibilidades de contacto están estructurados de manera que los usuarios interactúen directamente con lo que necesitan o con lo que les interesa.

Web 5 (IBM)

- Información para público general e información para públicos específicos (por temas relevantes para cada uno).
- La sección de “my IBM” (mi IBM) genera una relación personal e individual con el usuario, de tú a tú, que le permite crear un perfil customizado con sus preferencias, la información que le interesa, soporte al cliente (directo), información sobre sus compras y sus productos, suscripción a contenidos específicos.
- Igualmente, la sección de communities, abierta a usuarios y empleados, es un espacio para generar comunidades y diálogo en torno a intereses comunes. Aquí se ve una verdadera interacción, con conversaciones, comentarios, etc.
- La web es accesible para personas con impedimentos físicos. Hay varias opciones de visualización o consulta del contenido.
- Tiene una sección de soporte y descargas para la navegación; encuestas sobre la experiencia en el sitio, para mejorarlo; y un aplicativo de un tercero para dar feedback.
- Información de contacto completa y transparente: contactos por temas y contactos específicos para soporte. Adicionalmente tiene un directorio global de contacto, con buscador para encontrar los datos de contacto de todos los empleados de la organización.
- La sección IBM voices (voces IBM) recoge toda la actividad digital en un solo lugar (blogs, redes sociales, etc).

9.2.2. Notas sobre los Blogs Corporativos

Blog 1 (Sony)

- Recoge el contenido y las interacciones de varios blogs dentro de una sola sección de blogs.
- Segmenta usuarios y contenidos.

Blog 2 (Walt Disney Company)

- Hay interactividad.
- Lo identifican como el “blog oficial” y especifican qué es y para qué sirve este medio de comunicación.
- Al ser un subdominio dentro del website corporativo, los usuarios nunca dejan de estar en contacto con la organización, y pueden siempre acceder a todo tipo de contenidos relevantes para cada uno o para el público general.
- Los usuarios pueden registrarse e iniciar sesión.
- Los comentarios son moderados según la política de comentarios. (el diálogo no es en directo, pero esto está especificado por la compañía).

Blog 3 (Daimler Mercedes-Benz)

- El análisis de este blog fue limitado pues aunque había contenidos en inglés, el blog estaba en Alemán, así que se tuvo que usar el traductor automático de Google.
- La compañía especifica qué es ese blog y para qué sirve. (escrito por los mismos empleados de Daimler). Publica las directivas de blogging que deben seguir los empleados, y las directivas de comentarios. Definiendo unos principios básicos de tono y “netiquette” (etiqueta en la red), especifican que quieren lograr una discusión objetiva.
- El diálogo es abierto y transparente. Los usuarios autores están identificados. Son contactos reales de la organización.
- Contenido clasificado en forma de “ficheros”.

Blog 4 (Intel)

- Es una página dentro de la página web corporativa, y dentro de la sección de comunidades, que recoge múltiples blogs. Así que a la vez que trata diferentes temas e intereses de

audiencias específicas, permite acceso a todos los contenidos de la web, desde la misma interfaz de navegación.

- Temáticas relevantes para públicos de interés: productos y servicios; innovación; Educación; RRHH; Políticas de la organización; Tecnología; RSC.
- Descripciones sobre qué es el medio, para cada blog (comunicación directa con los empleados, desde dentro de la organización).
- Define reglas de juego, invita al retorno y a participar en las discusiones.
- Actitud dialógica: identifica a las personas que están interactuando, responde a los comentarios interactuando con los usuarios de forma directa e individual.

Blog 5 (IBM)

- El acceso al blog es mediante la página de Comunidades IBM. Directamente invita al usuario a crear un perfil público para participar, le da las condiciones de uso, y da también una guía formativa dirigida para los empleados de IBM que ingresen al portal.
- Posibilidad de leer los contenidos, comentar, escribir en los blogs, y crear blogs propios (públicos o privados).
- Las secciones y los contenidos son personalizables. Además de filtros, hay opciones de visualización personalizables.
- Los autores de cada blog y contenido están identificados. Cada uno responde e interactúa directamente con los demás.
- Tiene sus propias herramientas de bookmarking.
- Sección de ayuda, con videos y tutoriales para el uso de la herramienta.
- Al hacer la codificación en este blog, se identificó que a pesar de ser una considerable iniciativa de interacción para los usuarios, no se ve reflejado en los indicadores utilizados para los principios dialógicos.

9.2.3. Notas sobre las páginas de Facebook

Facebook 1 (Sony)

- Se observó una actualización constante de contenidos, preguntas y respuestas por parte de la organización, interacción con los usuarios.
- Utilizan eventos o sesiones especiales de diálogo en vivo (por ejemplo, para ayudarle al CEO a elegir nombre para un nuevo producto).
- Redirigen todas las preguntas y quejas o reclamaciones a los departamentos correspondientes de tratar esos temas, respondiendo al usuario directamente, con un contacto identificado.
- Especifican “rules of Engagement” (reglas para la interacción) en el canal.
- Dan información general sobre la compañía y links a otros websites relacionados.
- La página está orientada exclusivamente a productos y relación con clientes. No hay nada para inversionistas, Empleados o RRHH, Medio ambiente, RSC, etc.

Facebook 2 (Walt Disney Company)

- Se identifica como “el Facebook del Disney Post”, la misma entidad detrás del Blog (hay coherencia).
- Se observó que aunque cada contenido que Disney publica genera “me gusta” y comentarios de los usuarios, cuando las personas responden o solicitan más información Disney no les contesta. Tampoco les contesta cuando los usuarios hacen peticiones directas.
- La página de Facebook la usan más como actualización de noticias, y comunicación en una sola vía. Para retransmitir los contenidos (links) del blog.
- Hay links a otros perfiles en la red social.

Facebook 3 (Daimler Mercedes-Benz)

- La mayoría de los contenidos están en alemán, pero se observó que también interactúan en inglés con las personas.

- Página dirigida a un público específico: Página oficial de Carreras en Facebook (RRHH). Pero también dan información sobre la compañía, sobre las marcas comerciales, eventos, y links a todo esto, además de links a cuentas de Twitter y otras redes sociales como Youtube.
- Publican unos principios generales para el uso del medio digital.
- Dan información de contacto para las temas que no sean relacionados con empleos y carreras en la organización.
- Identifican personalmente, con foto, a la persona que maneja la página.
- Se observó que responden directamente a las personas, de manera individual y directa, incluso en periodos inferiores a 20 minutos.

Facebook 4 (Intel)

- Interacción y contenidos relevantes para público general, pero tienen secciones específicas para temas segmentados, como entretenimiento, y RRHH (Jobs), además de acceso a las páginas webs de Intel por países y regiones.
- Publican descripción de para qué es el medio, los temas y usos, y unas reglas básicas de netiquette (etiqueta en la red).
- Se observaron muchos comentarios positivos de los usuarios, espontáneos.

Facebook 5 (IBM)

- Describen el medio, para qué se usa, e identifica a las personas encargadas de manejarlo.
- Dan información de contexto e historia de la organización, información de contacto, y links relevantes a webs y otros perfiles en redes sociales.
- Hay acceso a otras páginas de IBM en Facebook, relacionadas con productos y servicios.
- Publican invitaciones y links a otras páginas relevantes, como foros o eventos en vivo.
- Hay muchos comentarios de usuarios, pero no se vieron respuestas de IBM a las críticas negativas.

9.2.4. Notas sobre las cuentas de Twitter

Twitter 1 (Sony)

- Contenidos muy orientados a novedades de productos.
- Se hacen eco (Retweet) de contenidos de empresas de productos, o mensajes vía Tweet del CEO de la compañía.
- Público general, no segmentado.
- El contenido solo hace re-difusión de otros contenidos (links). No hay interacción ni respuestas a los usuarios. No hay feedback ni respuesta a las preguntas.

Twitter 2 (Walt Disney Company)

- No hay contenidos propios para el medio digital. Solamente retransmiten y difunden los mismos contenidos (Links) del Blog y del Facebook.
- No hay interacción. No hay Diálogo.

Twitter 3 (Daimler Mercedes-Benz)

- Medio digital usado como canal oficial para noticias en vivo sobre Daimler.
- Identifican a quién gestiona el medio en nombre de la organización, y dan acceso a página de reglas de redes sociales.
- Difunden noticias sobre la organización, sus productos, eventos corporativos y temas financieros. (de interés para varios públicos).
- Se observaron links a eventos anuales, políticas corporativas, compromisos con el medio ambiente, marcas comerciales, productos y servicios, I+D, desempeño financiero y acciones en bolsa, empleados, blog, información para accionistas, noticias.
- No se observó gran interacción.

Twitter 4 (Intel)

- Dirigido a público general.
- Contenido: noticias, información sobre productos y servicios, conservación de medio ambiente y tecnologías.
- Cuenta oficial de Intel, con el sello de “cuenta verificada”.

Twitter 5 (IBM)

- Medio descrito e identificado como Cuenta oficial de IBM, regido por las “guías de IBM para comunicación social”.
- Identifica a las personas que manejan la cuenta.
- Retwitea o re-publica contenidos de otros usuarios. Se hace eco o sigue otras conversaciones. No solo difunde mensajes.
- Los usuarios interactúan con el medio Reenviando sus publicaciones de manera frecuente (Retweets).
- Links a información de interés, sobre temas como innovación, tecnología, foros especiales, privilegios para empleados, información financiera, etc.
- No responden a las críticas negativas, por ejemplo respecto al apoyo de IBM a CISPA⁹. (había varias críticas o preguntas directas de usuarios, y ninguna respuesta al respecto).

9.3. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

Una vez completada la codificación de los datos observados, y recogidos todos los datos en las tablas correspondientes, se procedió al tratamiento de éstos.

En primer lugar, para obtener una visión general del objeto estudiado, para cada compañía se totalizó el número de indicadores presentes en cada medio digital, en cada uno de los principios. Este dato se utilizó para obtener una medida porcentual de los indicadores dialógicos presentes, que permitiría comparar los medios digitales en términos equivalentes, a pesar de que las variables no tenían el mismo número de indicadores:

$$\text{porcentaje de indicadores presentes} = \text{indicadores presentes} / \text{total de indicadores}$$

Así mismo, para poder analizar los datos de cada medio digital de manera conjunta, se obtuvo el promedio (media aritmética) de los indicadores presentes de cada principio de las cinco unidades de análisis. En este caso también se eligió la representación porcentual de los datos.

$$\text{Promedio porcentual de los principios dialógicos en cada medio digital} = (\text{indicadores presentes ID1} + \text{indicadores presentes ID2} + \text{indicadores presentes ID3} + \text{indicadores presentes ID4} + \text{indicadores presentes ID5} / 5) / \text{total indicadores por principio dialógico}$$

Finalmente, se obtuvieron las medidas típicas de dispersión de los datos -Desviación Estándar y Varianza- tomando los indicadores presentes totalizados para cada medio digital y cada principio dialógico.

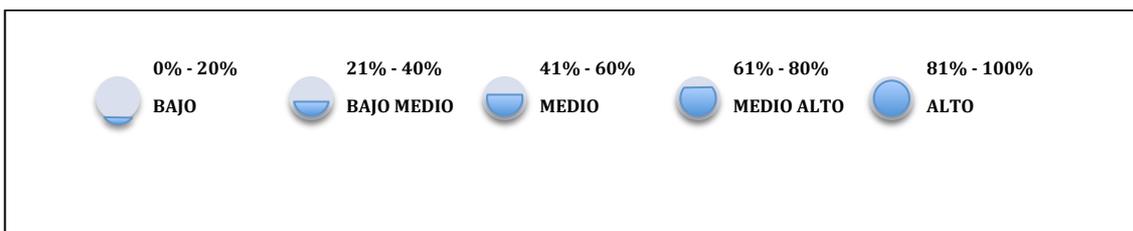
Al tener una muestra muy reducida de análisis, no se realizaron mayores análisis estadísticos. Se consideró que para efectos de este trabajo bastaría con la Media aritmética de los valores y su representación porcentual, y las medidas de dispersión. De haber contado con una muestra más grande, sí habrían sido pertinentes otro tipo de pruebas estadísticas.

⁹ CISPA es la *Cyber Intelligence Sharing and Protection Act*, proyecto de ley de EEUU que plantea el intercambio de información sobre tráfico digital entre el gobierno y las empresas tecnológicas.

Con los resultados obtenidos se desarrollaron representaciones gráficas de los datos, para dar una visión más clara y sintetizada del objeto de estudio. Se emplearon gráficos de barras, en los que cada barra representa un tipo de dato.

Para el análisis de los resultados porcentuales se consideró una escala de alto / medio / bajo y sus valores intermedios para calificar el potencial dialógico de los medios digitales:

Ilustración 6: Escala de Análisis Potencial Dialógico



9.4. DIMENSIONES DE REPUTACIÓN

El análisis de los medios digitales realizado en la primera parte permitió desarrollar un primer listado de indicadores de cada dimensión de reputación, que pueden estar presentes en los medios digitales, y que por tanto servirán en la gestión de la Reputación Corporativa.

A continuación se presenta el cuadro de operacionalización de las dimensiones de reputación, que serviría para el desarrollo de este punto en una posible futura línea de investigación.

Tabla 6: Operacionalización Dimensiones de Reputación

DIMENSIONES	Modelo RepTrak	Vidaver-Cohen, 2007	INDICADORES EN MEDIOS DIGITALES		
	INDICADORES MEDIDOS	ATRIBUTOS REPUTACIONALES			
PRODUCTOS/SERVICIOS	la compañía ofrece productos y servicios de calidad	Productos y servicios de alta calidad	Información o links sobre los productos o servicios	Dirigirse a público "clientes"	Transparencia sobre materiales, ingredientes, fabricación, etc
	la compañía ofrece productos excelentes y confiables	Buen valor por el dinero pagado	Información adicional o link a información sobre productos o servicios	Descripción de productos o servicios (alcance, funcionamiento, usos, etc)	
		La compañía respalda sus productos y servicios	Sección de ayuda/preguntas y respuestas sobre productos y servicios	Lanzamiento de productos	
		los productos cumplen las expectativas de los clientes	Canal de atención al cliente	Actitud dialógica respecto a Productos y servicios	
INNOVACIÓN	la compañía es una compañía innovadora	Es una compañía innovadora	Información sobre nuevos productos	Proyectos en desarrollo	
	la compañía hace o vende productos innovadores	Es generalmente la primera en salir al mercado	Sección/Información sobre I+D	Dirigirse a "público general"	
	la compañía innova en la forma en que hace negocios	Se adapta rápidamente al cambio	Laboratorios de ideas o convocatorias de ideas		
LUGAR DE TRABAJO	La compañía es un lugar atractivo para trabajar	Recompensa a sus empleados de manera justa	Convocatorias para atraer talento	Dirigirse a público "empleados"	Dirigirse a "público general"
	la compañía trata bien a sus empleados	Se preocupa por la salud y el bienestar de sus empleados	Información sobre políticas de RRHH	Información sobre igualdad de oportunidades	
		Ofrece oportunidades iguales	Página o sección dedicada a empleados/candidatos	Espacios digitales para los empleados (de adentro hacia fuera)	
GOBERNANZA	La compañía es dirigida responsablemente	Es abierta y transparente	Responde a las críticas	Código de valores	Dirigirse a "público general"
	la compañía se comporta de manera ética	Se comporta de manera ética	Preguntas y Respuestas sobre sus productos	Informes anuales y resultados periódicos públicos y accesibles	Dirigirse a "medios de comunicación"
	la compañía es abierta y transparente en la manera como conduce sus negocios	Es justa en la manera como conduce sus negocios	Preguntas y respuestas sobre sus políticas	Actitud dialógica y transparente en la relación con sus stakeholders	
CIUDADANÍA	La compañía es un buen ciudadano corporativo	Actúa responsablemente para proteger el medio ambiente	Información sobre sostenibilidad	Políticas de RSC y acción o compromisos sociales	Indicadores de cumplimiento
	la compañía apoya buenas causas y protege el medio ambiente	Tiene una influencia positiva en la sociedad	Huella ambiental y mediciones de emisiones + avances en las reducciones y mejoras	Dirigirse a público "general"	Dirigirse a "medios de comunicación"
		Apoya las buenas causas	Compromisos medioambientales	Actitud dialógica y transparente en la relación con sus stakeholders	
LIDERAZGO	la compañía tiene un liderazgo fuerte	es una compañía bien organizada	Identificación de los directivos	Dirigirse a público "general"	Dirigirse a "medios de comunicación"
	la compañía tiene líderes visibles	Tiene un líder fuerte y atractivo	El líder puede hablar directamente con los públicos	Hablar de su estrategia y sus objetivos	Dirigirse a público "shareholders"
	la compañía es manejada efectivamente	Tiene unos excelentes directores	Presentar la visión de futuro	Actitud dialógica y transparente en la relación con sus stakeholders	
		Tiene una clara visión de su futuro	Hablar de su misión		
DESEMPEÑO	la compañía tiene un alto desempeño	Es una compañía rentable	Resultados financieros	Dirigirse a público "shareholders"	
	la compañía tiene buenos resultados financieros	Tiene buenos resultados financieros	Informe anual	Dirigirse a "medios de comunicación"	
		Muestra buenos prospectos de crecimiento futuro	Información sobre acciones bursátiles, en tiempo real	Información y análisis claves sobre la industria	Desempeño anual acompañado de prospectos y planes de mejora futuros

10 | ANÁLISIS DE RESULTADOS

10.1. HALLAZGOS INICIALES SOBRE LA MUESTRA DE ANÁLISIS

De las 20 compañías que componían la muestra inicial, se halló que 13/20 cumplían con el requisito de tener cada uno de los 4 medios digitales.

Particularmente, se observó que todas las compañías tienen una Web corporativa, un perfil en Facebook y uno en Twitter. No obstante, solo el 65% de las compañías utilizan Blog. 7 de las 20 utilizan Blogs corporativos como herramienta de comunicación o diálogo con sus públicos, mientras que sí utilizan las redes sociales.

Esto podría señalar cierta tendencia en la que las compañías están pasando de los blogs corporativos a utilizar las redes sociales, puesto que las 20 analizadas inicialmente sí tenían perfiles en ambas redes sociales. No obstante, no se tienen datos suficientes para contrastarlo, y no es el objetivo per sé de este trabajo, pero podría ser de interés para otras líneas de investigación.

10.2. POTENCIAL DIALÓGICO DE LOS MEDIOS DIGITALES

A continuación se presentan de manera resumida los datos obtenidos en el análisis de contenido. Los datos de estos dos cuadros muestran el número de indicadores presentes de cada principio, en cada uno de los medios analizados, y sus porcentajes correspondientes.

Tabla 7- Total de indicadores presentes en cada medio, por principios dialógicos

	PRINCIPIO 1	PRINCIPIO 2	PRINCIPIO 3	PRINCIPIO 4	PRINCIPIO 5
Total indicadores ->	7	27	17	13	13
WEB 1	2	25	12	13	7
WEB 2	2	25	15	12	11
WEB 3	6	25	13	12	13
WEB 4	3	25	13	12	12
WEB 5	3	25	15	11	10
BLOG 1	7	18	12	12	13
BLOG 2	6	27	14	12	12
BLOG 3	7	22	15	12	12
BLOG 4	7	27	17	12	13
BLOG 5	6	9	11	11	10
FACEBOOK 1	6	13	17	11	10
FACEBOOK 2	2	19	12	9	9
FACEBOOK 3	7	16	16	11	9
FACEBOOK 4	6	19	14	11	12
FACEBOOK 5	4	16	16	11	12
TWITTER 1	2	9	13	6	8
TWITTER 2	1	14	14	8	10
TWITTER 3	2	22	14	9	10
TWITTER 4	6	14	14	9	10
TWITTER 5	4	19	15	10	12

Tabla 8- Porcentaje de indicadores presentes en cada medio, por principios

Total indicadores ->	PRINCIPIO 1 7	PRINCIPIO 2 27	PRINCIPIO 3 17	PRINCIPIO 4 13	PRINCIPIO 5 13
WEB 1	28,6%	92,6%	70,6%	100,0%	53,8%
WEB 2	28,6%	92,6%	88,2%	92,3%	84,6%
WEB 3	85,7%	92,6%	76,5%	92,3%	100,0%
WEB 4	42,9%	92,6%	76,5%	92,3%	92,3%
WEB 5	42,9%	92,6%	88,2%	84,6%	76,9%
BLOG 1	100,0%	66,7%	70,6%	92,3%	100,0%
BLOG 2	85,7%	100,0%	82,4%	92,3%	92,3%
BLOG 3	100,0%	81,5%	88,2%	92,3%	92,3%
BLOG 4	100,0%	100,0%	100,0%	92,3%	100,0%
BLOG 5	85,7%	33,3%	64,7%	84,6%	76,9%
FACEBOOK 1	85,7%	48,1%	100,0%	84,6%	76,9%
FACEBOOK 2	28,6%	70,4%	70,6%	69,2%	69,2%
FACEBOOK 3	100,0%	59,3%	94,1%	84,6%	69,2%
FACEBOOK 4	85,7%	70,4%	82,4%	84,6%	92,3%
FACEBOOK 5	57,1%	59,3%	94,1%	84,6%	92,3%
TWITTER 1	28,6%	33,3%	76,5%	46,2%	61,5%
TWITTER 2	14,3%	51,9%	82,4%	61,5%	76,9%
TWITTER 3	28,6%	81,5%	82,4%	69,2%	76,9%
TWITTER 4	85,7%	51,9%	82,4%	69,2%	76,9%
TWITTER 5	57,1%	70,4%	88,2%	76,9%	92,3%

Así mismo, se presenta un cuadro que resume los resultados obtenidos, y los datos estadísticos, trabajados en promedio (media aritmética), junto con la desviación estándar y la varianza.

Tabla 9- Resumen Indicadores de Potencial Dialógico

RESUMEN	PRINCIPIO 1	PRINCIPIO 2	PRINCIPIO 3	PRINCIPIO 4	PRINCIPIO 5	
WEBS	3,20	25,00	13,60	12,00	10,60	PROMEDIO
	46%	93%	80%	92%	82%	PORCENTAJE
	1,64	0,00	1,34	0,71	2,30	DESV. EST
	2,16	0,00	1,44	0,40	4,24	VARIANZA
BLOGS	6,60	20,60	13,80	11,80	12,00	PROMEDIO
	94%	76%	81%	91%	92%	PORCENTAJE
	0,55	7,50	2,39	0,45	1,22	DESV. EST
	0,24	45,04	4,56	0,16	1,20	VARIANZA
FACEBOOKS	5,00	16,60	15,00	10,60	10,40	PROMEDIO
	71%	61%	88%	82%	80%	PORCENTAJE
	2,00	2,51	2,00	0,89	1,52	DESV. EST
	3,20	5,04	3,20	0,64	1,84	VARIANZA
TWITTERS	3,00	15,60	14,00	8,40	10,00	PROMEDIO
	43%	58%	82%	65%	77%	PORCENTAJE
	2,00	5,03	0,71	1,52	1,41	DESV. EST
	3,20	20,24	0,40	1,84	1,60	VARIANZA

El lector puede dirigirse a la sección de Anexos para consultar las tablas de codificación correspondientes a cada compañía analizada, con toda la información completa.

10.2.1. POTENCIAL DIALÓGICO DE LAS WEBS CORPORATIVAS

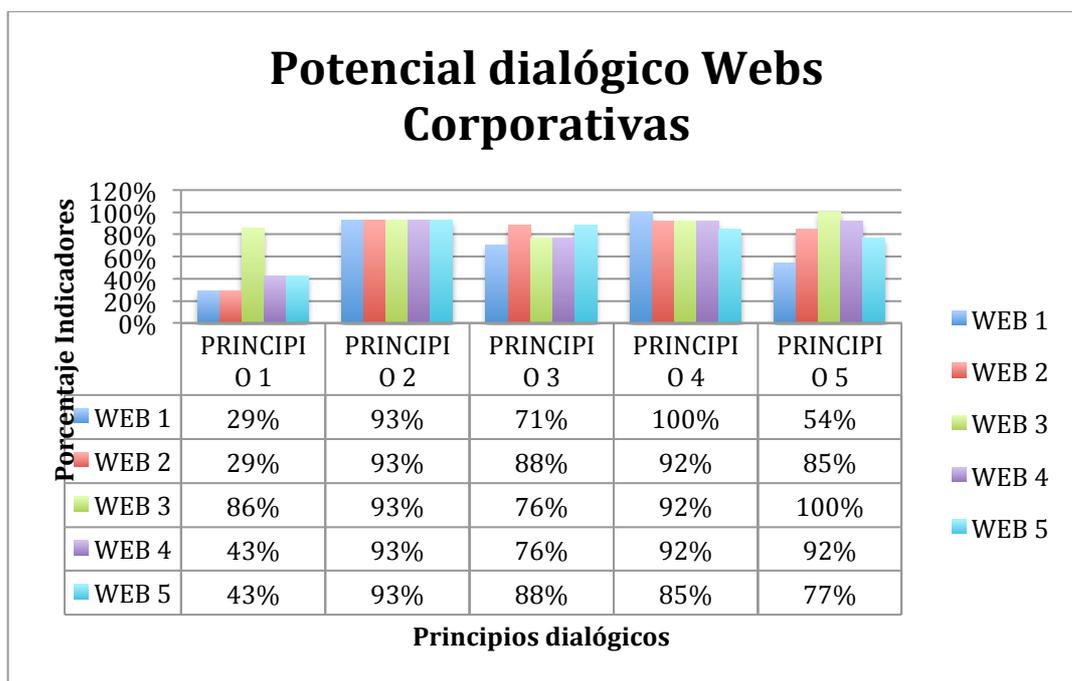
En términos generales, puede decirse que las webs corporativas son un medio digital con un potencial dialógico Medio-Alto:

En 4 de los 5 principios dialógicos el promedio de indicadores presentes se ubica en el rango Alto, por encima del 80%. (Medio-Alto), destacándose sin embargo que hay una marcada diferencia en el Principio 1 – el *loop dialógico*, en el que el promedio es del 46% (un potencial bajo, con solo 3,2/7 indicadores presentes).

⇒ *Principio 1 – Loop dialógico: Las Webs corporativas no están generando un Loop cerrado de interacción y feedback, pero tienen el potencial para hacerlo.*

Al analizar si las webs corporativas son un medio que tiene varios elementos para generar un loop de feedback con los stakeholders, se hallaron contrastes que indican que la herramienta en sí permite a las organizaciones tener un loop cerrado en el que hay posibilidades de contacto e interacción entre la organización y los públicos, y una retroalimentación constante, pero que las organizaciones no lo están empleando.

Como se muestra en la gráfica, 4 webs tienen valores bajos, por debajo del 43%, pero hay una (ID 3) que tiene un alto porcentaje de indicadores presentes (86%, 6/7 indicadores).



Esto implica que en los resultados se refleja el uso que están dando algunas de las compañías analizadas a sus webs corporativas, que no aprovechan el potencial para generar diálogo: no hay canales de respuesta ni responden a las preguntas o peticiones directas de sus usuarios; tampoco identifican ‘contactos de internet’ o las personas encargadas de trabajar la relación con los stakeholders en ese medio digital. Lo cual no quiere decir que la herramienta tenga una limitación para este punto, sino más bien que las empresas no usan al máximo el potencial de las webs, ni explotan esa libertad que tienen en el diseño, la configuración y el manejo de este medio.

⇒ *Principio 2- Utilidad de la información: las Webs corporativas son un medio con un potencial informativo muy alto.*

Todas las webs analizadas tenían un total de 25/27 indicadores presentes (93%); los mismos indicadores en todos los casos.

Esto muestra que las Webs son medios que las compañías pueden usar para presentar información de todo tipo, que sea útil y aporte valor tanto para el público general como para sus públicos específicos, entre ellos los medios de comunicación, los inversionistas, empleados y clientes.

Es un medio rico en información, con estructuras que la organizan y la jerarquizan, la segmentan de forma clara para que cada stakeholder pueda encontrar exactamente lo que le interesa y lo que necesita y entablar con ellos una relación de 'partners informados' (Kent y Taylor, 1998: 327-328).

Sin embargo, para que haya un diálogo entre iguales, entre personas, a las webs les falta identificar a las personas que están detrás de ese medio digital, con sus datos de contacto específicos e incluso su foto. Tal vez son un medio muy complejo detrás del que hay equipos grandes, y este punto se dificulta. Los dos indicadores relativos a este punto estaban ausentes en todas las webs analizadas.

⇒ *Principio 3- generación de visitas retorno: Las webs son un medio digital con elementos atractivos que invitan al retorno.*

En este punto había en promedio el 80% de indicadores presentes, lo cual indica un potencial Medio-Alto, con la mayoría de webs analizadas por encima del 76% (13/17 indicadores presentes).

La actualización constante del contenido, la posibilidad de abrir foros y ediciones especiales, y la cantidad de links y accesos a más información relevante sobre la compañía – eventos, noticias, agencias u oficinas locales- y la descarga de documentos hacen que las webs sean medios digitales con un gran potencial para generar retorno de los visitantes.

Sin embargo, cabe destacar que en las webs corporativas no hay comentarios de los usuarios (0/5), seguramente debido a la ausencia de aplicativos o sesiones de diálogo directo (1/5). Esto impacta también en el loop dialógico.

⇒ *Las webs son un medio con una interfaz muy intuitiva y fácil de usar.*

El potencial en esta variable es Alto. En promedio, las unidades analizadas tenían el 92% de los indicadores presentes (12/13)

Esto muestra que se ha avanzado en el diseño y la programación web. Las interfaces con las que los usuarios entran en contacto e interactúan son fáciles e intuitivas de navegar, y las organizaciones pueden incluir elementos que lo facilitan más: describir qué es el medio, cómo y para qué lo pueden usar; transmitir correctamente la identidad organizacional; establecer reglas y principios que rigen la navegación y el comportamiento, así como la política de privacidad para los usuarios en ese medio digital.

Así mismo, la navegación es facilitada por los links y los menús específicos que organizan los contenidos, y las secciones de ayuda, los recuadros de búsqueda, y los *sitemaps* o árboles de contenido.

Un punto débil que tienen las webs en esta variable dialógica es la posibilidad de acceder a una versión básica u otros tipos de visualización (solo 2/5 tenían esta opción), que hagan la web accesible a personas con otras necesidades o con discapacidades, por ejemplo.

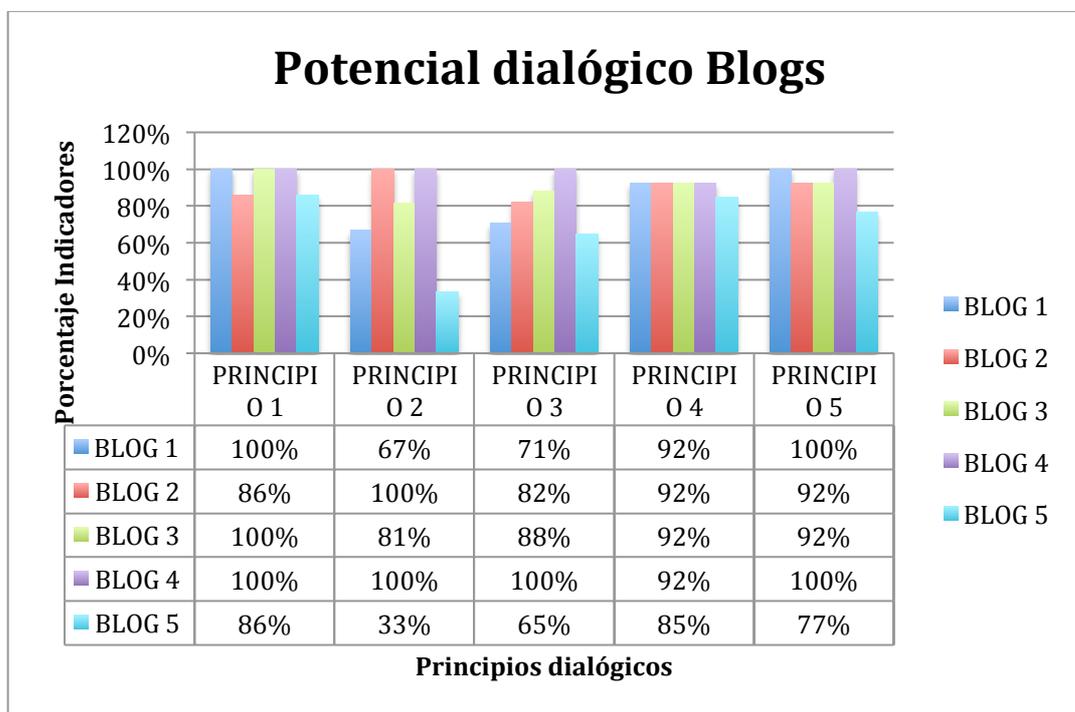
⇒ *Las webs también conservan los visitantes, o les permiten volver fácilmente.*

El promedio de indicadores en la variable de conservación de visitantes es Alto (en promedio 82% de indicadores presentes). No obstante, dada la alta desviación estándar en este punto, vale la pena puntualizar.

4/5 de los casos puntuaban por encima del 77% (10/13 indicadores presentes), mientras que el otro estaba por debajo, con solo el 54% de indicadores. En detalle, a este último se le vio un menor esfuerzo por conservar visitantes, ya que no publicaba la fecha de actualización, no da más links a otros medios del 'ecosistema digital' de la compañía, y tampoco tenía botones sociales o herramientas para permitir a los usuarios compartir los contenidos. En este caso, se trata también de potencial desaprovechado, mas no de una limitación del medio digital.

10.2.2. POTENCIAL DIALÓGICO DE LOS BLOGS

En términos generales, los Blogs tienen un Alto potencial dialógico, con promedios por encima del 81% en 4/5 principios. Sin embargo, en los resultados se observan valores muy dispares en los principios 2 y 3, tal como se ve en la gráfica. Esto puede deberse a diferencias en las formas como las compañías utilizan el medio digital.



⇒ *Los Blogs tienen un alto potencial para la generación de un loop dialógico entre las organizaciones y sus stakeholders.*

Todos los blogs analizados tenían más del 86% de indicadores presentes (6/7 indicadores). Con algunas excepciones no destacables, en los blogs se evidenció un loop de feedback cerrado y retroalimentado entre las organizaciones y sus públicos.

Los comentarios de los usuarios, las respuestas y preguntas por parte de la organización, el personal entrenado e identificado como contacto de internet, hacen que en este medio digital se generen relaciones directas y duraderas y diálogo con los públicos de interés.

⇒ *Los Blogs tienen un potencial medio alto para proveer información de utilidad para todos los grupos de interés, pero depende del diseño de cada blog.*

Al analizar el Principio 2, de utilidad de la información, se obtuvieron datos muy dispares, con una desviación estándar de 7,5: Mientras que 3 de 5 blogs tenían al menos 22/27 indicadores o sea el 81% -2 de ellos con el 100% de indicadores presentes- los otros dos blogs tenían solo el 67% y el 33%.

Analizando estos resultados en conjunto con las notas cualitativas tomadas durante el trabajo de codificación, se puede decir que los blogs en sí no son un medio digital que tenga un gran potencial para dar información útil y relevante para los públicos de interés y el público general. No obstante, el diseño que se le da a cada blog puede cambiar o mejorar la utilidad de este medio digital en este punto.

Esto es evidente por ejemplo en el caso de las compañías ID2 e ID4. Al mantener el blog embebido dentro de su web corporativa, mantienen los mismos menús de navegación que organizan la información y permiten a los usuarios acceder a todos los contenidos informativos y de utilidad. Esto le da a los blogs un mayor potencial dialógico, y a la vez solventa la falencia observada en este punto en las Webs corporativas, puesto que los blogs sí se prestan para identificar correctamente, incluso con foto, a la persona que entabla el diálogo con los usuarios. Los 2 blogs sí tenían esos dos indicadores.

⇒ *Los blogs tienen un potencial medio alto para generar visitas retorno.*

3 de los 5 blogs analizados tenían al menos el 82% de los indicadores presentes. Pero hay una importante variación en los datos (Desviación estándar = 2,39), unos de potencial alto (por encima de 82%) y dos blogs de valores más bajos: ID1 e ID5.

Se destaca particularmente que el blog ID5 (IBM) se había observado como una gran iniciativa de interacción y de conexión duradera con los usuarios (*Engagement*) mediante las llamadas “comunidades IBM”. Pero a la luz de los Principios Dialógicos fue el blog con resultados más bajos.

Según los indicadores presentes, este medio permite tener contenido actualizado constantemente; generar foros y ediciones especiales que resultan atractivos y que son aliciente para el retorno y el establecimiento de relaciones continuadas; además de dar acceso a información y contenidos adicionales.

Los indicadores que no estaban presentes varían en las diferentes unidades analizadas. Unos no tenían links a noticias, o no daban acceso a más información relevante para los usuarios, y no tenían sesiones especiales o aplicativos de diálogo directo.

⇒ *Los Blogs son un medio digital con una interfaz altamente intuitiva y fácil de usar, lo que les da un mayor potencial dialógico.*

Las cinco unidades analizadas tenían por encima del 85% de indicadores presentes. Daban indicaciones sobre el medio digital y cómo y para qué usarlo, además de instructivos y secciones de

ayuda. La información en los blogs está organizada y jerarquizada y la navegación se facilita con menús de navegación, opciones de búsqueda y árboles de contenido.

A pesar de las diferencias de diseño que podría haber en los blogs, se ve que estos puntos son bastante estándares. Así que el uso de este medio es fácil e intuitivo para los usuarios y esto contribuye a la generación de diálogo entre las organizaciones y sus públicos.

Sin embargo, cabe destacar que solo 1 de los 5 unidades analizadas daba la opción de visualizar el contenido en versión básica o completa. Este punto es muy relevante hoy, pues los medios digitales deben ser accesibles también para personas con discapacidades.

⇒ *Los blogs tienen un alto potencial para la conservación de los visitantes*

4 de las 5 unidades analizadas tenían presentes por encima del 92% de indicadores (12/13).

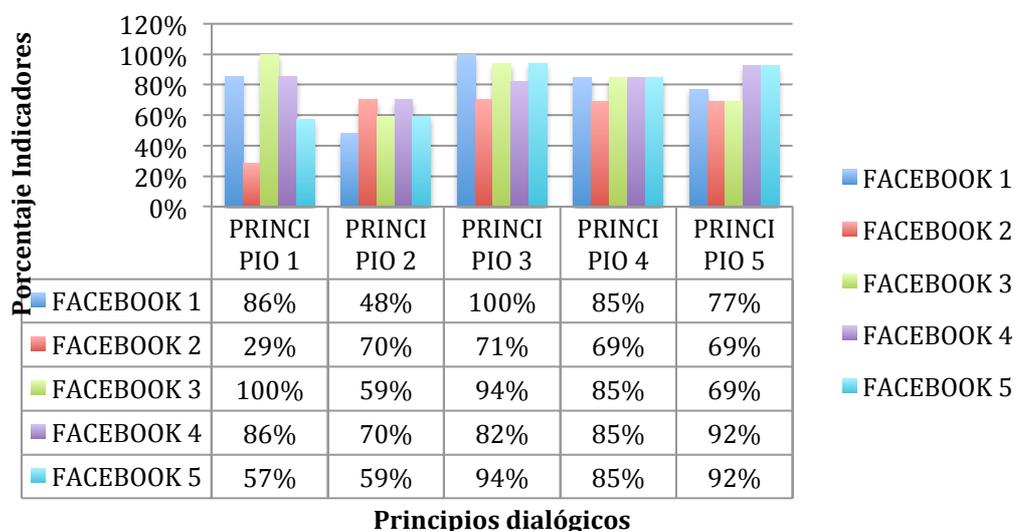
Esto indica que los blogs son un entorno que incita al usuario a quedarse allí y visitar otras páginas relevantes de la organización, o que les permite volver fácilmente. Los indicadores presentes señalan que en los blogs hay una navegación dinámica, que fluye también a otros espacios de la organización (el 'ecosistema digital' ampliado de la organización, compuesto por otros blogs, redes sociales, webs, etc).

10.2.3. POTENCIAL DIALÓGICO DE LAS PÁGINAS DE FACEBOOK

Al analizar los resultados en promedios porcentuales de indicadores presentes, podría decirse que Facebook tiene un potencial Medio Alto, con todos los principios dialógicos por encima del 61% de indicadores presentes. No obstante, en los resultados se observan grandes variaciones que vale la pena analizar detalladamente, especialmente porque hay valores inferiores.

Al tratarse de un medio digital en el que la interfaz es esencialmente la misma para todas las compañías, las diferencias observadas en los resultados pueden estar reflejando más las diferencias en el uso de la herramienta, que limitaciones o carencias dialógicas de Facebook. Por ejemplo, como se ve en el gráfico, para un mismo principio dialógico (P1) se encontraron Unidades con el 100% de los indicadores presentes, mientras que otra unidad solo tenía el 29%.

Potencial dialógico Facebook



⇒ Facebook es un medio con un potencial alto para el diálogo y la retroalimentación (loop dialógico), aunque depende de cómo lo use cada compañía para aprovechar ese potencial.

El promedio porcentual está en torno a 71% de indicadores presentes, con 3/5 unidades con al menos el 86% de indicadores. Pero dos unidades tienen puntajes más bajos, de solo el 29% y el 57% de indicadores presentes. La desviación estándar es de 2,0.

Facebook es un medio digital que contiene varios elementos para el diálogo directo, en tiempo real. Las organizaciones pueden hacer preguntas, incentivar el diálogo, responder a preguntas, quejas y comentarios de los usuarios de manera individual y directa. Pueden además identificar a la o las personas que manejan la cuenta en nombre de la organización. Es decir, pueden usar Facebook para generar diálogo directo y duradero, en tiempo real, con las personas. 3 de las 5 unidades analizadas lo usan de esta manera, con entre 86% y 100% de los indicadores presentes.

Pero se evidenció que ese no es el uso que le dan las todas compañías a la herramienta. Los indicadores de esta variable reflejan que (algunas) compañías no cierran el loop dialógico. No son responsivas, no dan respuestas a los comentarios o solicitudes de los usuarios (2/5), y tampoco identifican a las personas que manejan la cuenta de Facebook (3/5). Así que no están aprovechando ese potencial dialógico.

⇒ A pesar de un promedio porcentual Medio-Alto de indicadores presentes, Facebook no es un medio apto para abarcar información útil para todos los públicos de interés de las organizaciones.

A pesar de que el promedio porcentual de indicadores presentes es del 61% (16,6/27), hay 3 de las 5 unidades que tienen porcentajes medios (48% y 59%). Esto indica que el promedio Medio-Alto tendería más hacia la baja.

Facebook no resulta siendo un medio muy adecuado para dar información útil y relevante para todos los públicos o para dirigirse particularmente o de forma segmentada a ciertos públicos como: inversionistas, empleados y futuros empleados, y los temas particulares de asuntos corporativos, de políticas de la organización y temas de sostenibilidad y Responsabilidad Social. En Facebook hay

una orientación predominante hacia los clientes, con la información útil relacionada con los productos y los servicios. El uso de Facebook siguiendo una orientación temática que prioriza una temática o un grupo de interés lo hace un medio limitado en esta variable del potencial dialógico.

No obstante, se observa que sí es un medio con una interfaz común para todos los perfiles, que organiza y estructura la información, y que también permite segmentar la información específica para cada público, mediante secciones. Por ejemplo algunas de las unidades analizadas sí tenían información para otros públicos, como temas de empleo (4/5), finanzas (1/5) y temas de RSC y medio ambiente (2/5). Facebook tiene además un gran potencial al poder contener todo tipo de contenidos y enlaces que la organización desee, que además se distribuyen de manera automática y a la que los usuarios se pueden suscribir (al dar clic en el botón de “me gusta” las actualizaciones publicadas por la empresa serán transmitidas al usuario).

Finalmente, se destaca que solo 1 de las compañías daba información e identificaba a la persona que maneja el perfil.

⇒ *Facebook es un medio con elementos atractivos que fomentan altamente al retorno y pueden generar relaciones duraderas.*

En promedio, el 88% de los indicadores estaban presentes (15 de los 17), aunque hay un solo caso con menos indicadores presentes (71%).

Facebook se presta para mantener una actualización constante del contenido, en tiempo real y en directo. Permite establecer foros especiales y ediciones especiales o periódicas.

Su interfaz y funcionamiento están diseñados específicamente para el diálogo y la interacción entre los usuarios, con espacios para comentarios, botón de “me gusta” y de “compartir” en todos los contenidos, y espacios para que tanto la organización como los usuarios publiquen sus mensajes y todo tipo de contenidos (imágenes, video, enlaces, etc).

Así mismo, la forma como está planteado su funcionamiento, en Facebook hay una invitación directa al retorno facilitada por el botón de “me gusta” y el entorno de Red Social que hacen que las personas puedan seguir a la organización y los contenidos que ésta genera.

Además, las páginas de Facebook pueden dirigir a otros entornos digitales relevantes, como eventos, noticias, contenidos y contener todo tipo de contenidos que resultan atractivos para los usuarios.

⇒ *La interfaz de Facebook es fácil e intuitiva de usar y tiene los mismos elementos para todas las organizaciones.*

En los resultados se observa que Facebook tiene básicamente dos limitaciones que pueden dificultar su uso: No permite la visualización básica o accesible del contenido, y tampoco hay un árbol de contenidos que permita ubicar un elemento determinado en su estructura jerarquizada.

Por lo demás, se observó que el contenido está organizado de manera esquemática, por bloques y links de navegación por el sitio. Los enlaces son semánticos e incluso permiten previsualizar el contenido al que conducen (o una porción de este). La navegación es facilitada por una sección de ayuda y preguntas frecuentes y el cajón de búsqueda que aplica para todos los perfiles.

Facebook permite a las compañías transmitir adecuadamente su imagen corporativa, describir para qué es el medio y cómo lo pueden usar los stakeholders, además de indicar cuáles son las “reglas de juego” o reglas de *netiquette* (etiqueta y comportamiento en la red) que rigen ese medio y las relaciones que se establecen allí. Todas las unidades analizadas lo especifican.

⇒ *A pesar de ser un entorno abierto a muchas organizaciones y personas, como herramienta dialógica Facebook tiene muchos elementos que ayudan a la conservación de visitantes.*

En promedio, el 80% de indicadores estaban presentes. (10,4/13). Se evidenció que las compañías pueden incluir solo links esenciales o relacionados con la organización, aunque no pueden controlar todo lo que publican los usuarios. Pueden proveer información relevante sobre la compañía en la primera página. Las fechas de cada contenido y cada interacción siempre son visibles.

Además, las organizaciones pueden dar links relevantes que permitan a los usuarios acceder a otros entornos de relación con la organización (como perfiles en otras redes sociales) e información relevante sobre productos y servicios, blogs u otras webs de la compañía.

El entorno de Facebook se presta altamente para el retorno porque los usuarios pueden establecer un vínculo directo con la organización o seguirla (botón de “me gusta”).

Sin embargo, Facebook tiene una limitación y es que es un entorno en el que abunda la publicidad de terceros, lo cual dificulta el establecimiento de relaciones más duraderas, o la conservación de visitas. Además, en los resultados codificados no es claro que en Facebook haya un trazado de retorno ni que los links externos abran en ventanas a parte. Puede tratarse de un error de codificación en estos dos puntos.

10.2.4. POTENCIAL DIALÓGICO DE TWITTER

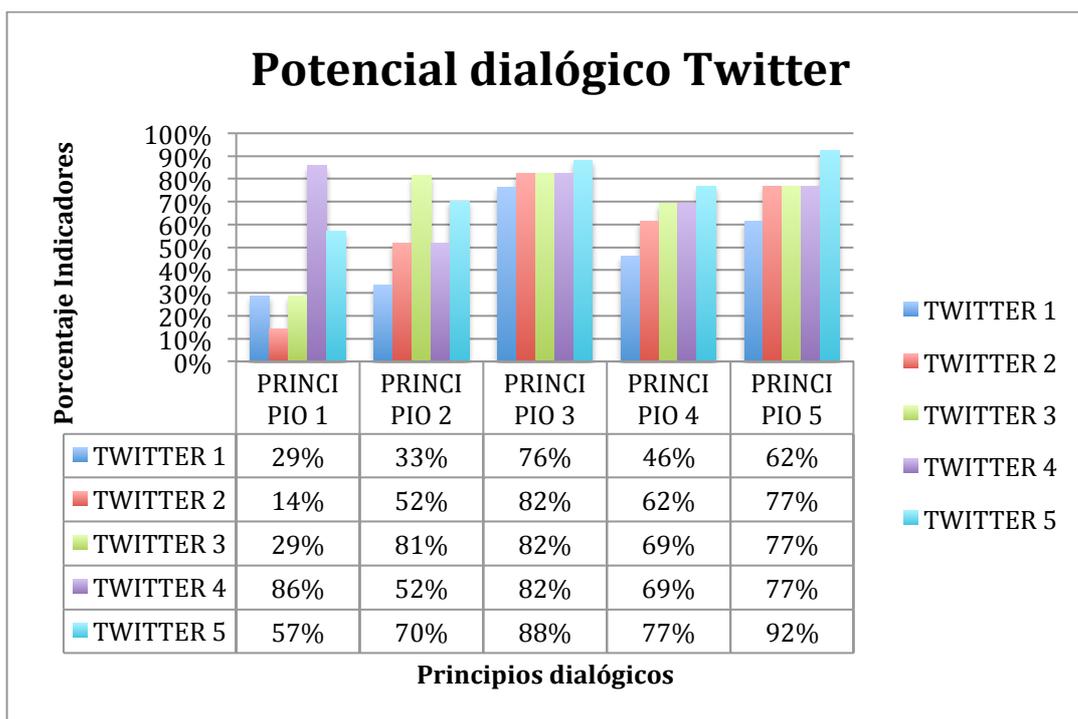
De los cuatro tipos de medios digitales analizados, en Twitter fue en el que más resultados dispares se obtuvieron, con valores extremos, especialmente en los principios 1, 2 y 4. En términos generales, Twitter tendría un potencial dialógico Medio-Alto, con un promedio de 65% de indicadores presentes, pero cabe destacar que en dos de los cinco principios dialógicos el promedio se sitúa en el rango de potencial Medio (43% en el principio 1 y 58% en el principio 2).

⇒ *Twitter tiene el potencial para generar un loop dialógico cerrado, pero depende del uso que le dan las compañías.*

El hecho de que una compañía (ID4) tenga 6/7 indicadores presentes (86%), y otras tengan solo 1/7 (ID2) y 2/7 (ID1 y ID3), o sea el 14% y el 29%, señala que Twitter como tal tiene un Alto potencial para generar un loop de feedback entre las organizaciones y los stakeholders, pero que la realización de este potencial depende del uso que le den las organizaciones a este medio digital.

En el proceso de codificación se observó que en efecto la mayoría de los Twitters analizados las compañías los usaban como canal de difusión de mensajes, más no como un medio para entablar diálogo con sus stakeholders; que no había una dinámica responsiva, las organizaciones no respondían ni a preguntas, ni quejas ni comentarios de los usuarios. La ausencia de diálogo era evidente y también a la luz de los indicadores de los principios dialógicos.

En la compañía en la que se observó un uso dialógico de Twitter se pudo ver el potencial de este medio: su interfaz y su funcionamiento están expresamente diseñados para el diálogo directo en tiempo real, mediante mensajes cortos instantáneos. Permite dirigir mensajes (comentarios, preguntas, sugerencias, ideas, etc), a usuarios de manera directa mediante el uso de indicadores “@” y también seguir conversaciones bajo temas comunes mediante el uso de etiquetas “#” (*hashtag*), y generar conversaciones ‘hiladas’ (*threads*), Retwittear los mensajes de otros, responder, e incluso enviar mensajes en privado.



⇒ *Twitter tiene un potencial medio para proveer información de utilidad para todos los públicos de interés.*

En promedio solo estaban presentes el 53% de indicadores de este principio dialógico, pero en los resultados hay una gran desviación estándar (5,03), con valores extremos.

Twitter es un medio con limitaciones para proveer información de utilidad para todos los públicos. En primer lugar, el espacio en el que cada compañía o usuario puede personalizar y dar información permanente sobre su perfil es reducido. Esto implica que no hay cabida para dar mayor información general de la compañía (solo 2/5 compañías), o información de contacto (ninguna compañía daba información de contacto).

En segundo lugar, aunque la información está organizada y estructurada en bloques, Twitter no permite segmentar la información ni definir secciones para públicos específicos.

Así mismo, aunque en Twitter puede haber todo tipo de contenidos, enlaces e imágenes, la comunicación está limitada a 140 caracteres. Esto reduce considerablemente el potencial de diálogo.

Según los indicadores de utilidad de la información presentes en la muestra, se halló que Twitter es más centrado en los temas de productos y servicios (5/5), noticias de la organización (5/5). En menor medida se encontró también información relevante para el público Inversionista (temas financieros), para los Empleados y candidatos (RRHH), y temas de RSC y sostenibilidad medioambiental.

Como puntos fuertes se destaca que en Twitter el contenido o las conversaciones fluyen dinámicamente, apareciendo en tiempo real, en orden cronológico lineal. Y que se distribuyen de manera automática a los usuarios que “siguen” a la organización, en tiempo real.

⇒ *Twitter tiene un alto potencial para la generación de visitas retorno*

Con un promedio del 82% de indicadores presentes y poca variación en los resultados, es evidente que Twitter tiene muchos elementos que propician las visitas retorno:

- el contenido se actualiza constantemente, en tiempo real
- la organización puede programar sesiones o ediciones especiales
- los usuarios tienen espacios de participación y diálogo directo. Había comentarios recientes de los usuarios en todos los Twitters analizados.
- Permite a los usuarios acceder a más información relevante para ellos y links de todo tipo (5/5)
- Permite a las organizaciones actualizar de manera frecuente noticias sobre la compañía.

Sin embargo, la referencia a agencias u oficinas locales es limitada. (0/5). Esto se debe también a la limitación de espacio de información estática (personalización de los perfiles de Twitter) que se mencionó en los puntos anteriores.

⇒ *Twitter tiene una intuitividad o facilidad de uso Media-Alta.*

En promedio estaban el 65% de los indicadores presentes, pero como se puede apreciar en la gráfica, los resultados están escalonados desde valores Medio hasta Medio-Alto.

En términos generales, la interfaz es la misma para todos los perfiles, así que en todos se evidencia que el contenido está organizado y jerarquizado, con grandes links o menús que distribuyen la navegación y un botón de búsqueda que funciona a través del medio (todos los perfiles y contenidos). Estos elementos facilitan la navegación. Así mismo, cada compañía puede personalizar su perfil para transmitir adecuadamente su imagen organizacional.

En cuanto a las limitaciones de Twitter se destaca que las compañías no tienen la opción de proveer una visualización simple o accesible, y que los contenidos no se recogen en un árbol (sitemap) que los usuarios puedan consultar. También se destaca de manera importante el hecho de que los contenidos sean limitados a 140 caracteres, lo cual impide tener enlaces textuales o explicativos que indiquen al usuario a dónde va cada link.

A pesar de que los perfiles tienen todos la misma interfaz, hay indicadores que varían según el uso que dan las compañías a Twitter. Aunque no todas lo hacen, todas tendrían el potencial de identificar y describir a sus usuarios qué es el medio y para qué usarlo, y especificar las reglas de juego y las políticas de privacidad que rigen las relaciones entre la organización y los stakeholders en ese medio digital.

⇒ *Twitter tiene un potencial Medio-Alto para la conservación de los visitantes, pero tiene ciertas limitaciones.*

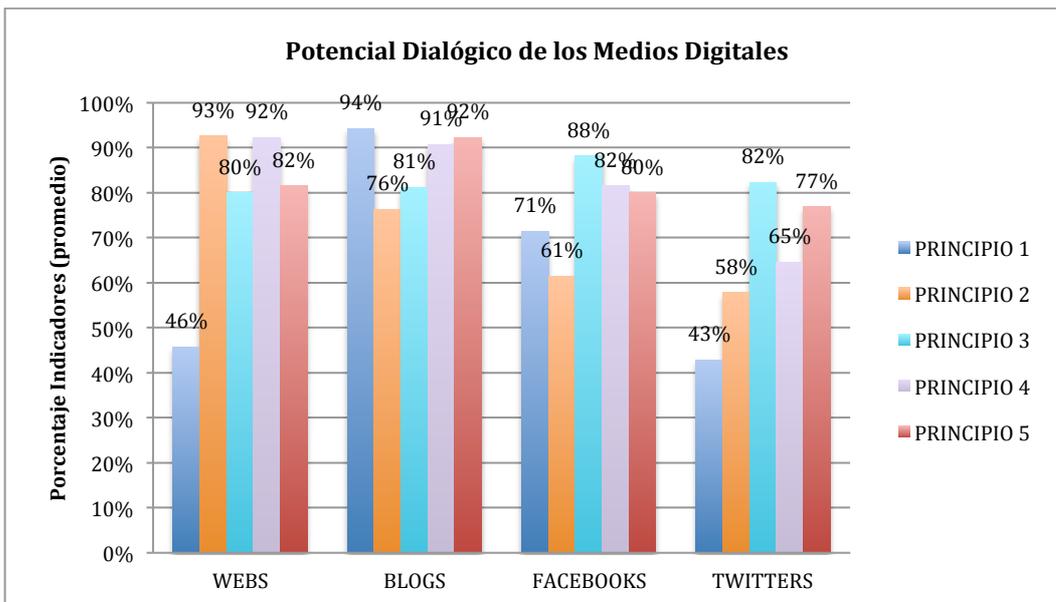
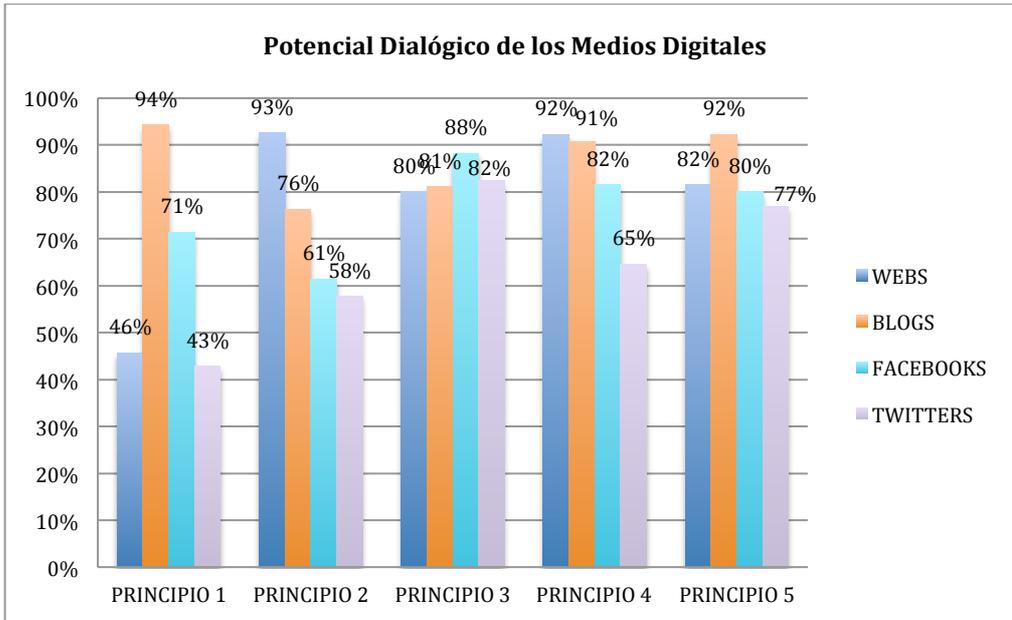
El 77% de los indicadores estaban presentes en los Twitters analizados.

- Se identificó que las organizaciones pueden incluir solo links relevantes, e incluir información relevante en la primera página.
- La publicidad de terceros era limitada (aunque la organización no puede controlar los links que publican otros en su perfil).
- La información es actualizada constantemente, y la fecha de actualización siempre es visible (tiempo real).
- La estructura de “seguir” a otros usuarios y las opciones de responder y “Retweet” (republicar contenidos) propician la conservación de visitas.

- Aunque no hay menús de navegación (0/5), los links externos abren en una página o pestaña de navegación separada, lo cual hace que al usuario no se le cierre la página en la que estaba al hacer clic en un enlace.

En línea con las limitaciones que se han señalado para los otros Principios dialógicos, el reducido espacio de información estática impide a las organizaciones ampliar el ecosistema digital y darle acceso a sus usuarios, por ejemplo con links visibles a otras webs, blogs y redes sociales.

A Continuación se resume de manera gráfica el potencial de los medios digitales para generar diálogo con los públicos de interés:



11 | CONCLUSIONES

Investigar y analizar los medios digitales no es tarea fácil. Durante el planteamiento y el desarrollo de este trabajo ha sido evidente la complejidad de los constructos teóricos como la Reputación Corporativa, magnificada por el ámbito digital, difíciles de abordar. Así mismo, se ha constatado de primera mano lo complejo que es el mundo digital. En torno a cada Compañía, su marca corporativa y sus marcas competitivas, sus productos y servicios, se genera un ecosistema digital creciente, vivo, compuesto de contenidos que fluyen y se comparten, relaciones e interacciones con los públicos de interés, críticas, etc. Sin duda un panorama difícil de manejar, en términos de la gestión de la Reputación Corporativa.

No obstante lo anterior, las compañías tienen a su alcance diferentes herramientas que pueden ayudarles en su gestión reputacional en el medio digital. Es cuestión de usar las herramientas adecuadas para la labor adecuada, y de usarlas bien.

Este trabajo de investigación se preguntó en primer lugar **(RQ1) ¿Qué elementos de los medios digitales les permiten a las organizaciones establecer relaciones con sus públicos? Y (Sub-RQ1) ¿Cuáles medios digitales tienen mayor utilidad para el diálogo con los públicos de interés?**

Para responder a estas preguntas, los medios digitales se analizaron a la luz de los principios dialógicos descritos por Kent y Taylor (1998), que describen una serie de indicadores para cada principio o variable: Loop Dialógico; Utilidad de información; Generación de Retorno; Facilidad de la interfaz; Conservación de visitantes.

Principios más destacados en cada medio digital

Todos los medios analizados tienen un potencial dialógico entre Medio y Alto, con elementos que contribuyen a cada uno de los Principios Dialógicos en mayor o menor medida. Pero en cada medio digital se encontraron variables que sobresalen más que otras y que delinean diferencias entre los medios analizados.

(Webs) Las Webs corporativas son un medio digital muy informativo y fácil de usar, pero no generan un loop dialógico de feedback:

Lo que más sobresale de las Webs es su gran capacidad para proveer información relevante y de interés para los públicos de interés, el público general y segmentada por públicos (93% de indicadores presentes). Así mismo, tienen muchos elementos que contribuyen a una navegación o uso intuitivo y fácil (92% de los indicadores) y que fomentan la conservación de los visitantes (92%). Esto implica que a pesar de la libertad que existe en el diseño y la programación web, los elementos informativos y de navegación van siendo estándares, y pueden ayudar altamente en la gestión de la Reputación.

Por otro lado, Las Webs corporativas son un medio digital con un potencial considerablemente más bajo para la generación de un loop dialógico cerrado (solo 46% de indicadores presentes), aunque se hizo evidente que este potencial dialógico depende del uso que le dan las compañías a sus webs (podrían tenerlo y explotarlo al máximo, si quisieran).

(Blogs) Los Blogs corporativos generan un loop cerrado entre las organizaciones y sus públicos, son medios fáciles e intuitivos de usar, y propician la conservación de los visitantes.

En los Blogs se encontraron la mayoría de los elementos o indicadores que permiten a las organizaciones generar un loop de diálogo retroalimentado entre las organizaciones y sus grupos de interés (94% de indicadores). Además, la interfaz de los blogs se caracteriza por su facilidad e intuitividad de uso (91% de elementos presentes).

Así mismo, en los blogs se encontraron casi todos los elementos que facilitan la conservación de visitas (el 92%) e incluso, en menor medida, aquellos que llaman la atención y animan a los visitantes a regresar (81%).

En contraste, el punto más débil de los blogs es su potencial Medio-Alto (76%) para proveer información relevante y útil a todos los públicos. Cabe matizar que en las unidades analizadas se pudo ver cómo mediante un diseño del blog embebido en la Web corporativa (en ID2 e ID4) se resolvía este punto de manera favorable.

(Facebook) Facebook es un medio digital cuyo atractivo contribuye a la generación de visitas retorno y es muy fácil de usar, pero no se presta para dar información útil para todos los públicos y las compañías no explotan su potencial de diálogo.

Teniendo la misma interfaz y básicamente las mismas características para todos los usuarios y compañías, se destaca que Facebook tiene un gran potencial para generar visitas retorno (88% de indicadores), y que es un medio de gran facilidad e intuitividad de uso (82%).

Los resultados obtenidos hacen evidente que Facebook no es un medio muy adecuado para proveer información relevante para todos los públicos o para segmentarla por temas y públicos. Las páginas corporativas de Facebook tienden a enfocarse en el público general y en temas relacionados con productos y servicios.

Por otro lado, aunque como red social su naturaleza es de diálogo e interacción entre usuarios, solo se hallaron en promedio el 71% de indicadores presentes del loop dialógico, pues las compañías no están generando diálogo a través de Facebook. Así que su potencial para la generación de diálogo cerrado y retroalimentación entre usuarios y organizaciones depende del aprovechamiento y el uso que le den las compañías a esta herramienta, que claramente están desaprovechando.

(Twitter) Twitter tiene potencial para incentivar el retorno y para la conservación de los visitantes, pero no es fuerte para presentarles información útil a todos y el uso que le dan las empresas no genera un loop dialógico.

Los elementos dialógicos que más se destacan en Twitter son aquellos que contribuyen al retorno de los visitantes (82% de indicadores presentes), y también en menor medida la conservación de los visitantes (77%).

La interfaz de Twitter, igual para todos los perfiles, no tiene tantos elementos que la hagan intuitiva y fácil de usar (a diferencia de Facebook, por ejemplo).

Así mismo, debido a su funcionamiento y su interfaz, Twitter no es un medio que se preste particularmente para ofrecer información relevante para todos los públicos o para segmentar información para públicos específicos. Esto se debe principalmente al límite de 140 caracteres para los contenidos y al reducido espacio destinado a contenidos estáticos o permanentes.

Conclusiones adicionales:

El uso y el diseño que le dan las compañías a los medios digitales impactan en su potencial dialógico, especialmente en la generación de un loop de diálogo y en cuanto a la presentación de información relevante para todos los públicos de interés.

Las Webs y los Blogs se complementan. Particularmente en los Principios 1 y 2. Se vio que mediante un diseño en el que el Blog está embebido dentro de la estructura y los menús de la Web corporativa, el blog se beneficia del gran potencial informativo de las webs, y las webs pueden dirigir la interacción y el diálogo al Blog.

Por su parte, las Redes Sociales, Facebook y Twitter, son medios digitales que contienen gran atractivo y por esto tienen tan alto potencial para generar visitas de retorno. Pero tal como concluyen otros autores, estos medios digitales, por naturaleza interactivos, por sí solos no pueden crear relaciones entre las organizaciones y los públicos (Kent y Taylor, 1998; Park y Reber, 2008; Rybalko y Seltzer, 2010).

Las empresas tienen en sus manos herramientas que deben usar al máximo de su potencial. Al no entablar diálogo con sus grupos de interés a través de los medios digitales, están perdiendo valiosas oportunidades de impactar en sus percepciones y de participar activamente en la construcción social de su reputación.

12 | DISCUSIÓN

Este trabajo sigue la línea de investigación desarrollada en el ámbito académico de las Relaciones Públicas (principalmente), del potencial dialógico de los medios digitales. A diferencia de otros trabajos, en éste se analizan y comparan 4 tipos de medio digital, desde los más tradicionales como las Webs y los Blogs, hasta las modernas Redes Sociales, para darle una mirada más amplia al objeto de estudio.

En cuanto a la validez del trabajo desarrollado, cabe destacar que los principios dialógicos han sido utilizados en varias investigaciones recientes para analizar la comunicación y los medios digitales, y que tienen también una utilidad práctica. Kent y Taylor proponen usarlos en la práctica como guía para las estrategias de comunicación y relación con los públicos, para el diseño de páginas web y otros medios digitales, para estructurar los contenidos y priorizar las informaciones relevantes, y obviamente para entablar diálogo con los públicos de interés (Kent y Taylor, 1998: 331).

Al igual que han señalado varios autores, es evidente que tanto los sitios Web, como los Blogs y las Redes Sociales (Facebook y Twitter) continúan siendo subutilizados y su potencial dialógico no está siendo explotado al máximo. Ya lo decían Kent y Taylor en 1998 cuando afirmaban que “para todo su potencial de relaciones públicas, [Internet] aún se mantiene sub-utilizado por muchas organizaciones y sub-examinado por los académicos como una herramienta para la construcción de relaciones entre las organizaciones y sus públicos” (p.324). Más de 10 años después, cuando internet ha crecido y evolucionado, otros autores como Rybalkoa y Seltzer (2010), Park y Reber (2008) y el presente trabajo llegan a la misma conclusión. Como señalan por ejemplo Park y Reber, aún hoy “muchas compañías pueden ser conscientes de la capacidad interactiva de un website, pero no tienen la claridad sobre cómo emplear los rasgos dialógicos de la Web para construir relaciones” (2008: 411).

Ciertamente, el mundo digital es por naturaleza dinámico y cambiante, y la construcción de relaciones lo es más aún. De allí la necesidad de que la academia se esfuerce por seguirlo estudiando y desarrollando marcos de referencia, que lo evalúe constantemente para obtener hallazgos teóricos y aplicables en la práctica (Park y Reber, 2008: 410).

En cuanto a las organizaciones, deben buscar emplear esas herramientas digitales que tienen a su alcance para establecer diálogo con sus públicos, explotando al máximo su potencial dialógico. Kent y Taylor tienen razón al señalar que “la tecnología, por sí misma, no puede crear ni destruir relaciones; más aún, cómo la tecnología es usada es lo que influencia las relaciones entre las organizaciones y los públicos” (1998: 324). Así que el objetivo detrás de esas interacciones debe ser la comunicación dialógica, y no ser meramente un medio para un fin, como lo es la publicidad, por ejemplo (Kent y Taylor, 1998). Entre otros, Rybalkoa y Seltzer (2010) indican que el uso de Twitter solo para difundir información, notas de prensa, etc, desvirtúa la herramienta y la convierte en un canal de difusión que no genera relaciones con los públicos, a pesar de que las redes sociales (como Twitter y Facebook) estén diseñadas precisamente para el diálogo entre los usuarios.

A pesar de que en este trabajo de investigación no se pretendía evaluar cómo usan las compañías más reputadas los medios digitales, los datos obtenidos han hecho evidente que el uso que hacen las compañías de sus medios digitales o la forma como los diseñan impacta directamente en el potencial dialógico de cada medio.

Metodológicamente, esto puede implicar también que los indicadores desarrollados para cada principio dialógico se ven afectados por otras variables externas que no han sido tenidas en cuenta a la hora de proponer los instrumentos de medición y análisis. Dicho problema o sesgo podría haberse tenido en cuenta e incluso haberse corregido a priori, si no se hubiera contado con un tiempo y recursos tan limitados para el desarrollo del trabajo de investigación.

Limitaciones:

En el desarrollo de este trabajo de investigación se enfrentaron varias limitaciones:

En primer lugar, la falta de consensos que aún persiste en la literatura y el ámbito académico en torno a la Reputación Corporativa, implicó realizar una exploración teórica más profunda del tema, e invertir en ésta tiempo que podría haber servido al desarrollo completo de los puntos propuestos. No obstante, haber podido desarrollar un marco teórico completo para abordar el objeto de estudio, enmarcándolo en el ámbito de las comunicaciones digitales es un avance considerable.

En segundo lugar, el alcance y los resultados de este trabajo de investigación son limitados y pueden no reflejar el objeto estudiado a cabalidad. Aunque se veló en todo momento por la validez teórica de los conceptos y los indicadores planteados, no se contó con tiempo ni recursos suficientes para la elaboración de instrumentos de medición de mayor fiabilidad, éstos no se probaron (pretest) ni se ajustaron. Así mismo, las muestras analizadas son muy pequeñas para arrojar resultados representativos, y las codificaciones realizadas por una sola persona tienen menor fiabilidad.

Así mismo, fue evidente que abordar el mundo digital desde la investigación académica dista de ser tarea fácil. Los objetos de estudio son dinámicos, las unidades se multiplican y se mueven rápidamente y en tiempo real, como el diálogo entre organizaciones y stakeholders. El simple hecho de elegir las Webs, Blogs, Facebooks y Twitters para el análisis implicó un largo proceso de análisis y depuración, de cuenta de los múltiples medios digitales y entornos que rodean a cada organización.

Con todo, queda trazado un camino de investigación que está empezando a desarrollarse poco a poco, en la medida en que los profesionales van demandando de la academia marcos de referencia válidos para abordar el complejo mundo digital.

Queda también abierto para un futuro desarrollo el segundo punto planteado en este trabajo, de analizar las dimensiones de la Reputación en los medios digitales, y seguir en la línea de investigación abierta por el Reputation Institute y su conocido Modelo RepTrak, desde el ámbito digital.

Así mismo, como bien señalan Rybalkoa y Seltzer, en su trabajo y los demás que han seguido esta línea de investigación no se ha estudiado aún si la exposición de los usuarios a los rasgos dialógicos tiene algún efecto en ellos. Por tanto, “determinar qué efecto tiene el diálogo con los stakeholders en medios digitales” (Rybalkoa y Seltzer, 2010: 340) es un camino de investigación que debería ser estudiado. Es posible que esos hallazgos y evidencia empírica sirvan también en la práctica a las empresas, si no usar mejor las herramientas digitales para crear diálogo con sus públicos, por lo menos a ser más conscientes de la importancia de hacerlo y el impacto en su reputación corporativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Argenti, Paul, Druckenmiller, Bob. "Reputation and the Corporate Brand". *Corporate Reputation Review*, Vol 6, Nº4, 2004, pp. 368-374.
- Barnett, M., Jermier, J., Lafferty, B. "Corporate Reputation: The deffinitional landscape". *Corporate Reputation Review*, Vol 9, No.1, 2006, pp. 26-38.
- Berger, Peter, Luckmann, Thomas. *The Social Construction of Reality: A treatise in the sociology of Knowledge*. NY: Anchor Books, 1966.
- Botan, C. "Ethics in strategic communications campaigns: the case for a new approach to public relations". *Journal of Business Communication*, 34, 1997, pp.188-202.
- Brown, J., et al. "Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, 2006, pp. 99-106.
- Carrió i Sala, Marta, "Creación de una nueva metodología multistakeholder para medir la reputación corporativa". [en línea] *Tesis*, 2012. [Documento elaborado por Corporate Excellence – Centre For Reputation Leadership] <http://corporateexcellence.org/index.php/Laboratorio-de-Ideas/Creacion-de-una-nueva-metodologia-multistakeholder> [Consulta: 18/10/12].
- Corporate Excellence. "Un análisis de los mejores modelos académicos y de consultoría para evaluar el valor de las marcas"[en línea] *Documentos de estrategia*. 120/2012. <http://corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/Modelos-academicos-y-de-consultoria-para-evaluar-el-valor-de-las-marcas> [Consulta: 14/11/12].
- Flavián, Carlos, Guinalú, Miguel. "Desarrollo y validación de escalas de familiaridad, reputación y lealtad en las relaciones a través de internet". *ESIC Market*, Universidad de Zaragoza, enero-abril 2007, pp.189-222.
- Fombrun, Charles J. Cees van Riel. *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. NJ: Financial Times Prentice Hall, 2004.
- Fombrun, Charles. *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Freeman, R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman Publishing, 1984.
- Giddens, Anthony. *The Constitution of Society: Introduction of the Theory of Structuration*. University of California Press, 1984.
- Gómez Díez, Ricardo. "Seguimiento y evaluación: mitos y leyendas online en la nueva era digital 2.0". [en línea]. *Documentos de Estrategia* T05/2011 [Foro de Reputación Corporativa]. 2011. <http://corporateexcellence.org/index.php/Laboratorio-de-Ideas/Seguimiento-y-evaluacion-mitos-y-leyendas-online-en-la-nueva-era-digital-2.0> [Consulta: 18/10/12].
- Haywood, Roger. *Corporate reputation, the brand and the bottom line. Powerful proven communication strategies for maximizing value*. 3ª ed, Londres: Kogan Page, 2005.
- Joep Cornelissen, Lars Thøger Christensen, Kendi Kinuthia. "Corporate brands and identity: developing stronger theory and a call for shifting the debate". *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Iss: 7, 2012, pp. 1093 – 1102.

- Kent, Michael, Taylor, Maureen. "Building Dialogic Relationships through the World Wide Web". *Public relations review*. vol. 24 (3), 1998, pp.321 -334.
- Kent, Michael, Taylor, Maureen. "Toward a dialogic theory of public relations". *Public Relations Review*, vol. 28, 2002, pp.21-37.
- Littlejohn, Stephen W. "Symbolic Interactionism as an approach to the study of human communication". *Quarterly Journal Of Speech*, Vol 63, Febrero 1977, pp.84-91
- Llorente y Cuenca y Corporate Excellence. "Balance de Expresiones Online 2012" [en línea] Abril de 2012. <http://www.slideshare.net/LLORENT EYCUENCA/estudio-balance-de-expresiones-online>
- Mandelli, Andreina; Cantoni, Lorenzo. "Social media impact on corporate reputation: Proposing a new methodological approach". *Cuadernos de información*. No.27, julio-diciembre 2010, p.61-74.
- Mead, G.H. *Mind, Self and Society*. 1934
- Park, H., Reber, B. "Relationship building and the use of Websites: How *Fortune 500* companies use their Websites to build relationships". *Public Relations Review*, 34, 2008, pp. 409-411
- Reputation Institute. "2012 - Global RepTrak™ 100: The World's Most Reputable Companies" [en línea]. 2012. <http://www.reputationinstitute.com/t hought-leadership/complimentary-reports-2012> [Consulta: 15/03/13].
- Reputation Institute. *Challenges and Opportunities* [en línea]. [Consulta: 21/05/13]. Disponible en: <http://www.reputationinstitute.com/r eputation-challenges/challenges-opportunities>
- Reputation Institute. *Complimentary Reports [Reportes Global RepTrak 2012]*. [en línea]. Disponible en <http://www.reputationinstitute.com/t hought-leadership/complimentary-reports-2012>
- Ros-Diego, V.-J., Castelló-Martínez, A. "CSR communication through online social media". *Revista Latina de Comunicación Social*, 67, 2011, pp.47-67.
- Rybalkoa, S., Seltzer, T. "Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter". *Public Relations Review*, vol. 36, (4), Noviembre 2010, pp.336-341
- Shamma, Hamed M. "Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications". *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 16; 2012, p.151-169.
- Sohn, Youngju. "Towards Building the Relationships-Reputation Integrated Model" [en línea] [Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Marriott, Chicago, IL, May 20, 2009] http://citation.allacademic.com/meta /p295350_index.html [consulta: 2013-05-05].
- Vidaver-Cohen, M. "Reputation Beyond the Rankings: A Conceptual Framework for Business School Research". *Corporate Reputation Review*, Vol 10, N°4, 2007, pp. 278-304.
- Walker, Kent. "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory". *Corporate Reputation Review*, Vol 12, No.4, 2010, pp. 357-387.

ANEXOS

1-TABLA DE DATOS 20 COMPAÑÍAS RANKING GLOBAL REPTRAK

COMPAÑÍA	POSICIÓN GLOBAL REPTRAK 2012	Información (URL)				Codificación: 0=no tiene ; 1=si tiene			
		WEB CORPORATIVA	BLOG CORPORATIVO	FACEBOOK	TWITTER	WEB CORPORATIVA	BLOG CORPORATIVO	FACEBOOK	TWITTER
BMW	1	http://www.bmw.com/en/ http://bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/0_0_www_bmwgroup_com/home/home.html	x	https://www.facebook.com/BMW www.facebook.com/BMWGroup	https://twitter.com/BMWGroup	1	0	1	1
Sony	2	http://www.sony.net/	http://blog.sony.com/	http://www.facebook.com/Sony	http://twitter.com/Sony	1	1	1	1
The Walt Disney Company	3	http://thewaltdisneycompany.com/	http://thewaltdisneycompany.com/blog	http://www.facebook.com/DisneyPost	https://twitter.com/DisneyPost	1	1	1	1
Daimler (Mercedes-Benz)	4	http://www.daimler.com/	http://blog.daimler.de/	http://www.facebook.com/daimlercareer	https://twitter.com/daimler	1	1	1	1
Apple	5	http://www.apple.com/	x	http://www.facebook.com/AppStore	https://twitter.com/AppStore	1	0	1	1
Google	6	https://www.google.com/intl/es/about/	http://googleblog.blogspot.com.es/	http://www.facebook.com/Google	http://twitter.com/Google	1	1	1	1
Microsoft	7	http://www.microsoft.com/en-us/default.aspx	http://blogs.technet.com/	https://www.facebook.com/Microsoft	https://twitter.com/Microsoft	1	1	1	1
Volkswagen	8	http://en.volkswagen.com/en.html	http://www.dassault-magazine.com/EN/	https://www.facebook.com/volkswagen	https://twitter.com/VW	1	1	1	1
Canon	9	http://www.canon.com/		http://www.facebook.com/CanonUSA	https://twitter.com/CanonUSA	1	0	1	1
LEGO Group	10	http://www.lego.com/en-us/		http://www.facebook.com/LEGOGROUP	https://twitter.com/LEGO_Group	1	0	1	1
Adidas Group	11	http://www.adidas-group.com/en/home/Welcome.aspx	http://blog.adidas-group.com/	http://www.facebook.com/futuretalents	https://twitter.com/adidasGroup	1	1	1	1
Nestlé	12	http://www.nestle.com/	http://www.nestle.com/aboutus/insight	http://www.facebook.com/Nestle?fbref=ts	https://twitter.com/nestlemedia	1	1	1	1
Colgate Palmolive	13	http://www.colgate.com/app/Colgate/US/Corp/HomePage.cvsp		http://www.facebook.com/Colgate	https://twitter.com/Colgate	1	0	1	1
Panasonic	14	http://panasonic.net/	http://panasonic.co.jp/ccablog/english/ http://blog.panasonic.es/	http://www.facebook.com/PanasonicNewsPortal	https://twitter.com/Panasonic	1	1	1	1
Nike	15	http://nikeinc.com/	http://nikeinc.com/news	http://www.facebook.com/nike	https://twitter.com/nike	1	1	1	1
Intel	16	http://www.intel.com/content/www/us/en/homepage.html	http://www.intel.com/content/www/us/en/library/find-content.results.html#mTag%3Drresourcetype%3Ablog	https://www.facebook.com/Intel	https://twitter.com/intel	1	1	1	1
Michelin	17	http://www.michelin.com/		http://www.facebook.com/MichelinUSA	https://twitter.com/MichelinUSA	1	0	1	1
Johnson & Johnson	18	http://www.jnj.com/connect/	http://www.jnjbtw.com/about-jnj-btw/	http://www.facebook.com/jnj	https://twitter.com/JNJNews	1	1	1	1
IBM	19	http://www.ibm.com/us/en/	https://www-304.ibm.com/connections/blogs/?lang=es_es	https://www.facebook.com/pages/IBM/168597536563870	https://twitter.com/IBM	1	1	1	1
Ferrero	20	http://www.ferrero.com/		http://www.facebook.com/FerreroRocher	https://twitter.com/FerreroRocherIT	1	0	1	1

2- TABLAS DE CODIFICACIÓN – PRINCIPIOS DIALÓGICOS ID1 (SONY)

SONY		http://www.sony.net/	http://blog.sony.com/	http://www.facebook.com/Sony	http://twitter.com/sony
	INDICADORES	WEB	BLOG	FACEBOOK	TWITTER
PRINCIPIO 1: EL LOOP DIALÓGICO	Responsividad (responsiveness)	0	1	1	0
<i>El punto de partida para la comunicación dialógica es que haya un loop de feedback, puesto que permite a los públicos interrogar (query) y contactar a las organizaciones, y a las organizaciones responder a las preguntas, preocupaciones y expectativas de los stakeholders (Kent y</i>	Personal entrenado, identificado como "contactos de internet"	0	1	0	0
	Loop cerrado (respuestas por parte de la organización)	0	1	1	0
	Información de contacto	1	1	1	0
	posibilidad de pedir material por email u otros medios	1	1	1	1
	La organización hace preguntas para estimular el diálogo	0	1	1	1
	La organización responde a preguntas o comentarios	0	1	1	0
	PRINCIPIO 2: UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN	Información general de background e historia de la compañía.	1	1	1
<i>Debe haber información que sea de interés para todos los públicos, y que aporte valor a todos, pues esto permite cultivar relaciones con ellos, trabajar sobre sus intereses y preocupaciones, y les permite relacionarse con las organizaciones como 'partners informados' (Kent y Taylor, 1998: 327-328)</i>	información de contacto (tel, mail, dirección, etc) de miembros de la organización y accionistas	1	1	1	0
	información (no comercial) sobre los productos y servicios (su producción o fabricación, ingredientes, etc)	1	1	1	1
	información específica para públicos, identificable y fácil de encontrar	1	1	1	0
	Información estructurada y jerarquizada	1	1	1	1
	Información de valor, que se distribuye automáticamente: suscripción newsletter, foros de discusión	1	1	1	1
	(Para los Medios) press releases	1	1	1	1
	(Para los Medios): asuntos de políticas de la compañía	1	1	0	0
	(Para los Medios): material audiovisual	1	1	1	1
	(Para los clientes): links a sitios de productos	1	1	1	1
	(Para los clientes):info o links a sitios de servicios relacionados con productos	1	1	1	1
	(Para los clientes): tips para los clientes	1	1	1	1
	(Para los inversionistas): resultados financieros	1	0	0	0
	(Para los inversionistas): Reporte anual	1	0	0	0
	(Para los inversionistas): información sobre inversiones	1	0	0	0
	(Para los inversionistas): publicación de eventos para inversionistas (juntas, reuniones)	1	0	0	0
	(Para los inversionistas): datos clave sobre la industria	1	0	0	0
	información sobre beneficios para empleados	1	0	0	0
	Información para potenciales empleados	1	0	0	0
	(inversionistas): sección o links a página de relaciones con inversionistas	1	0	0	0
	(público general):sección o links a página de carreras	1	1	0	0
	(público general):links a homepage y otras páginas relevantes	1	1	1	1
	(público general): direcciones de otras webs y otros perfiles en redes sociales	1	1	1	0
	información sobre quién maneja el perfil	0	1	0	0
	foto de quien maneja el perfil	0	0	0	0
	Información sobre RSC y políticas sociales	1	1	0	0
	Información sobre sostenibilidad y medio ambiente	1	1	0	0

(continúa)

PRINCIPIO 3: GENERACIÓN DE VISITAS RETORNO	Actualización constante del contenido (actualización en el último mes)	1	1	1	1
<i>El fundamento para establecer relaciones duraderas en el mundo digital es que haya elementos que los hagan atractivos, para que quieran volver (Kent y Taylor, 1998: 329)</i>	ediciones periódicas o especiales	1	1	1	1
	foros especiales	1	0	1	1
	nuevos comentarios de los usuarios (en el último mes)	0	1	1	1
	sesiones y sección de Preguntas y respuestas	0	1	1	0
	sesiones o aplicativos de diálogo en directo	0	0	1	1
	posibilidad de descargar o solicitar documentos especiales	1	1	1	1
	links relevantes para acceder a más información	1	1	1	1
	actualización de noticias recientes	1	1	1	1
	referencia o links a agencias locales	1	1	1	0
	programación de foros de noticias	1	0	1	0
	declaración directa de invitación al retorno	0	0	1	1
	invitarlos a añadir la página a favoritos	0	0	1	1
	links a lugares dónde solicitar información adicional	1	1	1	0
	links a lugares de la web donde se describan eventos de la compañía	1	1	1	1
links a noticias sobre la compañía	1	1	1	1	
links a foros de discusión o página de FAQ	1	1	1	1	
PRINCIPIO 4: INTUITIVIDAD O FACILIDAD DE LA INTERFAZ					
<i>(el sitio web) debe ser fácil de usar y navegar (Kent y Taylor, 1998: 329)</i>	Política de privacidad	1	1	1	0
	Publicación de guía para el uso del medio digital (ie: social media guidelines)	1	1	1	0
	Descripción de qué es el medio y para qué lo pueden usar los usuarios	1	1	1	0
	Menú o tabla de contenido que organicen las jerarquías	1	1	1	1
	links textuales explicativos (que indiquen a dónde lleva el link)	1	1	1	0
	gráficos que no distraen la atención (no disruptivos) y que no tardan en cargar	1	1	1	1
	accesibilidad (peso de la página y sistemas operativos)	1	1	1	1
	opción de visualizar la página en versión básica o completa (elegir)	1	0	0	0
	transmisión de la imagen organizacional	1	1	1	1
	Grandes links al resto del sitio (links de navegación)	1	1	1	1
	recuadro de búsqueda	1	1	1	1
	mapa del sitio (sitemap)	1	1	0	0
	Sección de ayuda para la navegación	1	1	1	0
PRINCIPIO 5: REGLA DE CONSERVACIÓN DE LOS VISITANTES					
<i>Buscar que los visitantes no se vayan, o que puedan volver fácilmente (Kent y Taylor, 1998: 330)</i>	Incluir solo links esenciales o relacionados con la organización	1	1	1	1
	incluir trazado de camino de retorno (menú de navegación)	1	1	1	0
	publicidad de terceros es inexistente o limitada a posiciones secundarias	1	1	0	1
	proveer información importante en la primera página	1	1	1	1
	publicar la fecha de última actualización	0	1	1	1
	links a otros perfiles en redes sociales (Facebook, youtube, flickr, LinkedIn)	0	1	1	0
	links a sitios de networking	0	1	1	0
	links a blogs de la organización	0	1	0	0
	links a páginas que describen productos o servicios	1	1	1	1
	links a otras páginas de la compañía	1	1	1	1
	publicaciones recientes	1	1	1	1
	Posibilidad de añadir como favorito, bookmark, "seguir", compartir contenido	0	1	1	1
	Links externos abren en otra pestaña o ventana	0	1	0	0

ID2 (DISNEY)

WALT DISNEY COMPANY		http://thewaltdisneycompany.com/	http://thewaltdisneycompany.com/blog	http://www.facebook.com/DisneyPost	https://twitter.com/DisneyPost
INDICADORES		WEB	BLOG	FACEBOOK	TWITTER
PRINCIPIO 1: EL LOOP DIALÓGICO	Responsividad (responsiveness)	0	0	0	0
<i>El punto de partida para la comunicación dialógica es que haya un loop de feedback, puesto que permite a los públicos interrogar (query) y contactar a las organizaciones, y a las organizaciones responder a las preguntas, preocupaciones y expectativas de los stakeholders (Kent y</i>	Personal entrenado, identificado como "contactos de internet"	0	1	0	0
	Loop cerrado (respuestas por parte de la organización)	0	1	0	0
	Información de contacto	1	1	1	0
	posibilidad de pedir material por email u otros medios	1	1	0	0
	La organización hace preguntas para estimular el diálogo	0	1	1	1
	La organización responde a preguntas o comentarios	0	1	0	0
PRINCIPIO 2: UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN	Información general de background e historia de la compañía.	1	1	1	0
<i>Debe haber información que sea de interés para todos los públicos, y que aporte valor a todos, pues esto permite cultivar relaciones con ellos, trabajar sobre sus intereses y preocupaciones, y les permite relacionarse con las organizaciones como 'partners informados' (Kent y Taylor, 1998: 327-328)</i>	información de contacto (tel, mail, dirección, etc) de miembros de la organización y accionistas	1	1	1	0
	información (no comercial) sobre los productos y servicios (su producción o fabricación, ingredientes, etc)	1	1	1	1
	información específica para públicos, identificable y fácil de encontrar	1	1	0	0
	Información estructurada y jerarquizada	1	1	1	1
	Información de valor, que se distribuye automáticamente: suscripción newsletter, foros de discusión	1	1	1	1
	(Para los Medios) press releases	1	1	1	1
	(Para los Medios): asuntos de políticas de la compañía	1	1	0	1
	(Para los Medios): material audiovisual	1	1	1	1
	(Para los clientes): links a sitios de productos	1	1	1	1
	(Para los clientes):info o links a sitios de servicios relacionados con productos	1	1	1	1
	(Para los clientes): tips para los clientes	1	1	1	1
	(Para los inversionistas): resultados financieros	1	1	1	0
	(Para los inversionistas): Reporte anual	1	1	0	0
	(Para los inversionistas): información sobre inversiones	1	1	0	0
	(Para los inversionistas): publicación de eventos para inversionistas (juntas, reuniones)	1	1	1	0
	(Para los inversionistas): datos clave sobre la industria	1	1	0	0
	información sobre beneficios para empleados	1	1	1	1
	Información para potenciales empleados	1	1	1	0
	(inversionistas): sección o links a página de relaciones con inversionistas	1	1	0	0
	(público general):sección o links a página de carreras	1	1	1	0
	(público general):links a homepage y otras páginas relevantes	1	1	1	1
	(público general): direcciones de otras webs y otros perfiles en redes sociales	1	1	1	1
	información sobre quién maneja el perfil	0	1	0	0
foto de quien maneja el perfil	0	1	0	0	
	Información sobre RSC y políticas sociales	1	1	1	1
	Información sobre sostenibilidad y medio ambiente	1	1	1	1

(continúa)

PRINCIPIO 3: GENERACIÓN DE VISITAS RETORNO	Actualización constante del contenido (actualización en el último mes)	1	1	1	1
<i>El fundamento para establecer relaciones duraderas en el mundo digital es que haya elementos que los hagan atractivos, para que quieran volver (Kent y Taylor, 1998: 329)</i>	ediciones periódicas o especiales	1	1	1	1
	foros especiales	1	1	0	0
	nuevos comentarios de los usuarios (en el último mes)	0	0	1	1
	sesiones y sección de Preguntas y respuestas	1	1	0	1
	sesiones o aplicativos de diálogo en directo	1	0	1	1
	posibilidad de descargar o solicitar documentos especiales	1	1	0	0
	links relevantes para acceder a más información	1	1	1	1
	actualización de noticias recientes	1	1	1	1
	referencia o links a agencias locales	1	1	0	0
	programación de foros de noticias	1	1	0	1
	declaración directa de invitación al retorno	1	1	1	1
	invitarlos a añadir la página a favoritos	0	0	1	1
	links a lugares dónde solicitar información adicional	1	1	1	1
	links a lugares de la web donde se describan eventos de la compañía	1	1	1	1
links a noticias sobre la compañía	1	1	1	1	
links a foros de discusión o página de FAQ	1	1	1	1	
PRINCIPIO 4: INTUITIVIDAD O FACILIDAD DE LA INTERFAZ					
<i>(el sitio web) debe ser fácil de usar y navegar (Kent y Taylor, 1998: 329)</i>	Política de privacidad	1	1	0	0
	Publicación de guía para el uso del medio digital (ie: social media guidelines)	1	1	0	0
	Descripción de qué es el medio y para qué lo pueden usar los usuarios	1	1	1	1
	Menú o tabla de contenido que organicen las jerarquías	1	1	1	1
	links textuales explicativos (que indiquen a dónde lleva el link)	1	1	1	0
	gráficos que no distraen la atención (no disruptivos) y que no tardan en cargar	1	1	1	1
	accesibilidad (peso de la página y sistemas operativos)	1	1	1	1
	opción de visualizar la página en versión básica o completa (elegir)	0	0	0	0
	transmisión de la imagen organizacional	1	1	1	1
	Grandes links al resto del sitio (links de navegación)	1	1	1	1
	recuadro de búsqueda	1	1	1	1
	mapa del sitio (sitemap)	1	1	0	0
	Sección de ayuda para la navegación	1	1	1	1
PRINCIPIO 5: REGLA DE CONSERVACIÓN DE LOS VISITANTES					
<i>Buscar que los visitantes no se vayan, o que puedan volver fácilmente (Kent y Taylor, 1998: 330)</i>	Incluir solo links esenciales o relacionados con la organización	1	1	1	1
	incluir trazado de camino de retorno (menú de navegación)	1	1	0	0
	publicidad de terceros es inexistente o limitada a posiciones secundarias	1	1	0	1
	proveer información importante en la primera página	1	1	1	1
	publicar la fecha de última actualización	1	1	1	1
	links a otros perfiles en redes sociales (Facebook, youtube, flickr, LinkedIn)	1	1	1	0
	links a sitios de networking	1	1	0	0
	links a blogs de la organización	1	1	1	1
	links a páginas que describen productos o servicios	1	1	1	1
	links a otras páginas de la compañía	1	1	1	1
	publicaciones recientes	1	1	1	1
	Posibilidad de añadir como favorito, bookmark, "seguir", compartir contenido	0	1	1	1
	Links externos abren en otra pestaña o ventana	0	0	0	1

ID3 (DAIMLER)

DAIMLER (MERCEDES-BENZ)		http://www.daimler.com/	http://blog.daimler.de/	http://www.facebook.com/daimlercareer	https://twitter.com/daimler
INDICADORES		WEB	BLOG	FACEBOOK	TWITTER
PRINCIPIO 1: EL LOOP DIALÓGICO	Responsividad (responsiveness)	1	1	1	0
<i>El punto de partida para la comunicación dialógica es que haya un loop de feedback, puesto que permite a los públicos interrogar (query) y contactar a las organizaciones, y a las organizaciones responder a las preguntas, preocupaciones y expectativas de los stakeholders (Kent y</i>	Personal entrenado, identificado como "contactos de internet"	0	1	1	1
	Loop cerrado (respuestas por parte de la organización)	1	1	1	0
	Información de contacto	1	1	1	1
	posibilidad de pedir material por email u otros medios	1	1	1	0
	La organización hace preguntas para estimular el diálogo	1	1	1	0
	La organización responde a preguntas o comentarios	1	1	1	0
PRINCIPIO 2: UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN	Información general de background e historia de la compañía.	1	1	1	1
<i>Debe haber información que sea de interés para todos los públicos, y que aporte valor a todos, pues esto permite cultivar relaciones con ellos, trabajar sobre sus intereses y preocupaciones, y les permite relacionarse con las organizaciones como 'partners informados' (Kent y Taylor, 1998: 327-328)</i>	información de contacto (tel, mail, dirección, etc) de miembros de la organización y accionistas	1	0	0	0
	información (no comercial) sobre los productos y servicios (su producción o fabricación, ingredientes, etc)	1	1	1	1
	información específica para públicos, identificable y fácil de encontrar	1	1	1	0
	Información estructurada y jerarquizada	1	1	1	1
	Información de valor, que se distribuye automáticamente: suscripción newsletter, foros de discusión	1	1	1	1
	(Para los Medios) press releases	1	1	0	1
	(Para los Medios): asuntos de políticas de la compañía	1	1	0	1
	(Para los Medios): material audiovisual	1	1	1	1
	(Para los clientes): links a sitios de productos	1	1	1	1
	(Para los clientes):info o links a sitios de servicios relacionados con productos	1	1	1	1
	(Para los clientes): tips para los clientes	1	1	0	1
	(Para los inversionistas): resultados financieros	1	1	0	1
	(Para los inversionistas): Reporte anual	1	0	0	1
	(Para los inversionistas): información sobre inversiones	1	0	0	1
	(Para los inversionistas): publicación de eventos para inversionistas (juntas, reuniones)	1	1	0	1
	(Para los inversionistas): datos clave sobre la industria	1	1	1	1
	información sobre beneficios para empleados	1	1	1	0
	Información para potenciales empleados	1	1	1	0
	(inversionistas): sección o links a página de relaciones con inversionistas	1	0	0	1
	(público general):sección o links a página de carreras	1	0	1	0
(público general):links a homepage y otras páginas relevantes	1	1	1	1	
(público general): direcciones de otras webs y otros perfiles en redes sociales	1	1	1	1	
información sobre quién maneja el perfil	0	1	1	1	
foto de quien maneja el perfil	0	1	1	1	
Información sobre RSC y políticas sociales	1	1	0	1	
Información sobre sostenibilidad y medio ambiente	1	1	0	1	

(continúa)

PRINCIPIO 3: GENERACIÓN DE VISITAS RETORNO	Actualización constante del contenido (actualización en el último mes)	1	1	1	1
<i>El fundamento para establecer relaciones duraderas en el mundo digital es que haya elementos que los hagan atractivos, para que quieran volver (Kent y Taylor, 1998: 329)</i>	ediciones periódicas o especiales	1	1	1	1
	foros especiales	1	1	1	1
	nuevos comentarios de los usuarios (en el último mes)	0	1	1	1
	sesiones y sección de Preguntas y respuestas	1	1	1	0
	sesiones o aplicativos de diálogo en directo	0	1	1	1
	posibilidad de descargar o solicitar documentos especiales	1	1	1	1
	links relevantes para acceder a más información	1	1	1	1
	actualización de noticias recientes	1	1	1	1
	referencia o links a agencias locales	1	0	0	0
	programación de foros de noticias	1	0	1	1
	declaración directa de invitación al retorno	0	1	1	1
	invitarlos a añadir la página a favoritos	0	1	1	1
	links a lugares dónde solicitar información adicional	1	1	1	1
	links a lugares de la web donde se describan eventos de la compañía	1	1	1	1
links a noticias sobre la compañía	1	1	1	1	
links a foros de discusión o página de FAQ	1	1	1	0	
PRINCIPIO 4: INTUITIVIDAD O FACILIDAD DE LA INTERFAZ	Política de privacidad	1	1	1	1
<i>(el sitio web) debe ser fácil de usar y navegar (Kent y Taylor, 1998: 329)</i>	Publicación de guía para el uso del medio digital (ie: social media guidelines)	1	1	1	1
	Descripción de qué es el medio y para qué lo pueden usar los usuarios	1	1	1	1
	Menú o tabla de contenido que organicen las jerarquías	1	1	1	1
	links textuales explicativos (que indiquen a dónde lleva el link)	1	1	1	0
	gráficos que no distraen la atención (no disruptivos) y que no tardan en cargar	1	1	1	1
	accesibilidad (peso de la página y sistemas operativos)	1	1	1	1
	opción de visualizar la página en versión básica o completa (elegir)	0	0	0	0
	transmisión de la imagen organizacional	1	1	1	1
	Grandes links al resto del sitio (links de navegación)	1	1	1	1
	recuadro de búsqueda	1	1	1	1
	mapa del sitio (sitemap)	1	1	0	0
Sección de ayuda para la navegación	1	1	1	0	
PRINCIPIO 5: REGLA DE CONSERVACIÓN DE LOS VISITANTES	Incluir solo links eseciales o relacionados con la organización	1	1	1	1
<i>Buscar que los visitantes no se vayan, o que puedan volver fácilmente (Kent y Taylor, 1998: 330)</i>	incluir trazado de camino de retorno (menú de navegación)	1	0	0	0
	publicidad de terceros es inexistente o limitada a posiciones secundarias	1	1	0	1
	proveer información importante en la primera página	1	1	1	1
	publicar la fecha de última actualización	1	1	1	1
	links a otros perfiles en redes sociales (Facebook, youtube, flickr, LinkedIn)	1	1	1	0
	links a sitios de networking	1	1	1	0
	links a blogs de la organización	1	1	0	1
	links a páginas que describen productos o servicios	1	1	1	1
	links a otras páginas de la compañía	1	1	1	1
	publicaciones recientes	1	1	1	1
	Posibilidad de añadir como favorito, bookmark, "seguir", compartir contenido	1	1	1	1
	Links externos abren en otra pestaña o ventana	1	1	0	1

ID4 (INTEL)

INTEL		http://www.intel.com/content/www/us/en/homepage.html	http://blogs.intel.com/	https://www.facebook.com/Intel	https://twitter.com/intel
INDICADORES		WEB	BLOG	FACEBOOK	TWITTER
PRINCIPIO 1: EL LOOP DIALÓGICO	Responsividad (responsiveness)	0	1	1	1
<i>El punto de partida para la comunicación dialógica es que haya un loop de feedback, puesto que permite a los públicos interrogar (query) y contactar a las organizaciones, y a las organizaciones responder a las preguntas, preocupaciones y expectativas de los stakeholders (Kent y</i>	Personal entrenado, identificado como "contactos de internet"	1	1	0	0
	Loop cerrado (respuestas por parte de la organización)	0	1	1	1
	Información de contacto	1	1	1	1
	posibilidad de pedir material por email u otros medios	1	1	1	1
	La organización hace preguntas para estimular el diálogo	0	1	1	1
	La organización responde a preguntas o comentarios	0	1	1	1
	PRINCIPIO 2: UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN	Información general de background e historia de la compañía.	1	1	1
<i>Debe haber información que sea de interés para todos los públicos, y que aporte valor a todos, pues esto permite cultivar relaciones con ellos, trabajar sobre sus intereses y preocupaciones, y les permite relacionarse con las organizaciones como 'partners informados' (Kent y Taylor, 1998: 327-328)</i>	información de contacto (tel, mail, dirección, etc) de miembros de la organización y accionistas	1	1	1	0
	información (no comercial) sobre los productos y servicios (su producción o fabricación, ingredientes, etc)	1	1	1	1
	información específica para públicos, identificable y fácil de encontrar	1	1	1	0
	Información estructurada y jerarquizada	1	1	1	1
	Información de valor, que se distribuye automáticamente: suscripción newsletter, foros de discusión	1	1	1	1
	(Para los Medios) press releases	1	1	1	1
	(Para los Medios): asuntos de políticas de la compañía	1	1	1	1
	(Para los Medios): material audiovisual	1	1	1	1
	(Para los clientes): links a sitios de productos	1	1	1	1
	(Para los clientes):info o links a sitios de servicios relacionados con productos	1	1	1	1
	(Para los clientes): tips para los clientes	1	1	1	1
	(Para los inversionistas): resultados financieros	1	1	0	0
	(Para los inversionistas): Reporte anual	1	1	0	0
	(Para los inversionistas): información sobre inversiones	1	1	0	0
	(Para los inversionistas): publicación de eventos para inversionistas (juntas, reuniones)	1	1	0	0
	(Para los inversionistas): datos clave sobre la industria	1	1	0	1
	información sobre beneficios para empleados	1	1	1	0
	Información para potenciales empleados	1	1	1	0
	(inversionistas): sección o links a página de relaciones con inversionistas	1	1	0	0
	(público general):sección o links a página de carreras	1	1	1	0
	(público general):links a homepage y otras páginas relevantes	1	1	1	1
	(público general): direcciones de otras webs y otros perfiles en redes sociales	1	1	1	1
	información sobre quién maneja el perfil	0	1	0	0
foto de quien maneja el perfil	0	1	0	0	
Información sobre RSC y políticas sociales	1	1	1	1	
Información sobre sostenibilidad y medio ambiente	1	1	1	1	

(continúa)

PRINCIPIO 3: GENERACIÓN DE VISITAS RETORNO	Actualización constante del contenido (actualización en el último mes)	1	1	1	1
<i>El fundamento para establecer relaciones duraderas en el mundo digital es que haya elementos que los hagan atractivos, para que quieran volver (Kent y Taylor, 1998: 329)</i>	ediciones periódicas o especiales	1	1	1	1
	foros especiales	1	1	1	1
	nuevos comentarios de los usuarios (en el último mes)	0	1	1	1
	sesiones y sección de Preguntas y respuestas	1	1	1	0
	sesiones o aplicativos de diálogo en directo	0	1	1	1
	posibilidad de descargar o solicitar documentos especiales	1	1	1	1
	links relevantes para acceder a más información	1	1	1	1
	actualización de noticias recientes	1	1	1	1
	referencia o links a agencias locales	1	1	0	0
	programación de foros de noticias	1	1	0	0
	declaración directa de invitación al retorno	0	1	1	1
	invitarlos a añadir la página a favoritos	0	1	1	1
	links a lugares dónde solicitar información adicional	1	1	1	1
	links a lugares de la web donde se describan eventos de la compañía	1	1	1	1
	links a noticias sobre la compañía	1	1	1	1
links a foros de discusión o página de FAQ	1	1	0	1	
PRINCIPIO 4: INTUITIVIDAD O FACILIDAD DE LA INTERFAZ					
<i>(el sitio web) debe ser fácil de usar y navegar (Kent y Taylor, 1998: 329)</i>	Política de privacidad	1	1	1	1
	Publicación de guía para el uso del medio digital (ie: social media guidelines)	1	1	1	0
	Descripción de qué es el medio y para qué lo pueden usar los usuarios	1	1	1	1
	Menú o tabla de contenido que organicen las jerarquías	1	1	1	1
	links textuales explicativos (que indiquen a dónde lleva el link)	1	1	1	0
	gráficos que no distraen la atención (no disruptivos) y que no tardan en cargar	1	1	1	1
	accesibilidad (peso de la página y sistemas operativos)	1	1	1	1
	opción de visualizar la página en versión básica o completa (elegir)	0	0	0	0
	transmisión de la imagen organizacional	1	1	1	1
	Grandes links al resto del sitio (links de navegación)	1	1	1	1
	recuadro de búsqueda	1	1	1	1
	mapa del sitio (sitemap)	1	1	0	0
	Sección de ayuda para la navegación	1	1	1	1
PRINCIPIO 5: REGLA DE CONSERVACIÓN DE LOS VISITANTES					
<i>Buscar que los visitantes no se vayan, o que puedan volver fácilmente (Kent y Taylor, 1998: 330)</i>	Incluir solo links esenciales o relacionados con la organización	1	1	1	1
	incluir trazado de camino de retorno (menú de navegación)	1	1	1	0
	publicidad de terceros es inexistente o limitada a posiciones secundarias	1	1	0	1
	proveer información importante en la primera página	1	1	1	1
	publicar la fecha de última actualización	0	1	1	1
	links a otros perfiles en redes sociales (Facebook, youtube, flickr, LinkedIn)	1	1	1	1
	links a sitios de networking	1	1	1	0
	links a blogs de la organización	1	1	1	0
	links a páginas que describen productos o servicios	1	1	1	1
	links a otras páginas de la compañía	1	1	1	1
	publicaciones recientes	1	1	1	1
	Posibilidad de añadir como favorito, bookmark, "seguir", compartir contenido	1	1	1	1
	Links externos abren en otra pestaña o ventana	1	1	1	1

ID5 (IBM)

IBM	http://www.ibm.com/us/en/	https://www-304.ibm.com/connections/blogs/?lang=es_es	http://www.facbook.com/pag/IBM/168597536563870	https://twitter.com/IBM	
	INDICADORES	WEB	BLOG	FACEBOOK	TWITTER
PRINCIPIO 1: EL LOOP DIALÓGICO	Responsividad (responsiveness)	1	1	0	0
<i>El punto de partida para la comunicación dialógica es que haya un loop de feedback, puesto que permite a los públicos interrogar (query) y contactar a las organizaciones, y a las organizaciones responder a las preguntas, preocupaciones y expectativas de los stakeholders (Kent y</i>	Personal entrenado, identificado como "contactos de internet"	0	0	1	1
	Loop cerrado (respuestas por parte de la organización)	0	1	0	0
	Información de contacto	1	1	1	1
	posibilidad de pedir material por email u otros medios	1	1	1	1
	La organización hace preguntas para estimular el diálogo	0	1	1	1
	La organización responde a preguntas o comentarios	0	1	0	0
PRINCIPIO 2: UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN	Información general de background e historia de la compañía.	1	0	1	1
<i>Debe haber información que sea de interés para todos los públicos, y que aporte valor a todos, pues esto permite cultivar relaciones con ellos, trabajar sobre sus intereses y preocupaciones, y les permite relacionarse con las organizaciones como 'partners informados' (Kent y Taylor, 1998: 327-328)</i>	información de contacto (tel, mail, dirección, etc) de miembros de la organización y accionistas	1	0	0	0
	información (no comercial) sobre los productos y servicios (su producción o fabricación, ingredientes, etc)	1	0	1	1
	información específica para públicos, identificable y fácil de encontrar	1	1	0	0
	Información estructurada y jerarquizada	1	1	1	1
	Información de valor, que se distribuye automáticamente: suscripción newsletter, foros de discusión	1	1	1	1
	(Para los Medios) press releases	1	0	1	1
	(Para los Medios): asuntos de políticas de la compañía	1	0	1	1
	(Para los Medios): material audiovisual	1	1	1	1
	(Para los clientes): links a sitios de productos	1	0	1	1
	(Para los clientes):info o links a sitios de servicios relacionados con productos	1	0	1	1
	(Para los clientes): tips para los clientes	1	0	1	1
	(Para los inversionistas): resultados financieros	1	0	0	1
	(Para los inversionistas): Reporte anual	1	0	0	0
	(Para los inversionistas): información sobre inversiones	1	0	0	0
	(Para los inversionistas): publicación de eventos para inversionistas (juntas, reuniones)	1	0	0	1
	(Para los inversionistas): datos clave sobre la industria	1	1	1	1
	información sobre beneficios para empleados	1	0	0	1
	Información para potenciales empleados	1	0	0	1
	(inversionistas): sección o links a página de relaciones con inversionistas	1	0	0	0
	(público general):sección o links a página de carreras	1	0	0	0
(público general):links a homepage y otras páginas relevantes	1	1	1	1	
(público general): direcciones de otras webs y otros perfiles en redes sociales	1	1	1	0	
información sobre quién maneja el perfil	0	1	1	1	
foto de quien maneja el perfil	0	1	0	0	
Información sobre RSC y políticas sociales	1	0	1	1	
Información sobre sostenibilidad y medio ambiente	1	0	1	1	

(continúa)

PRINCIPIO 3: GENERACIÓN DE VISITAS RETORNO	Actualización constante del contenido (actualización en el último mes)	1	1	1	1
<i>El fundamento para establecer relaciones duraderas en el mundo digital es que haya elementos que los hagan atractivos, para que quieran volver (Kent y Taylor, 1998: 329)</i>	ediciones periódicas o especiales	1	1	1	1
	foros especiales	1	1	1	1
	nuevos comentarios de los usuarios (en el último mes)	0	1	1	1
	sesiones y sección de Preguntas y respuestas	1	1	1	0
	sesiones o aplicativos de diálogo en directo	0	1	1	1
	posibilidad de descargar o solicitar documentos especiales	1	1	1	1
	links relevantes para acceder a más información	1	1	1	1
	actualización de noticias recientes	1	0	1	1
	referencia o links a agencias locales	1	0	0	0
	programación de foros de noticias	1	0	1	1
	declaración directa de invitación al retorno	1	1	1	1
	invitarlos a añadir la página a favoritos	1	1	1	1
	links a lugares dónde solicitar información adicional	1	0	1	1
	links a lugares de la web donde se describan eventos de la compañía	1	0	1	1
links a noticias sobre la compañía	1	0	1	1	
links a foros de discusión o página de FAQ	1	1	1	1	
PRINCIPIO 4: INTUITIVIDAD O FACILIDAD DE LA INTERFAZ					
<i>(el sitio web) debe ser fácil de usar y navegar (Kent y Taylor, 1998: 329)</i>	Política de privacidad	1	1	1	1
	Publicación de guía para el uso del medio digital (ie: social media guidelines)	1	1	1	1
	Descripción de qué es el medio y para qué lo pueden usar los usuarios	0	1	1	1
	Menú o tabla de contenido que organicen las jerarquías	1	1	1	1
	links textuales explicativos (que indiquen a dónde lleva el link)	1	1	1	0
	gráficos que no distraen la atención (no disruptivos) y que no tardan en cargar	1	1	1	1
	accesibilidad (peso de la página y sistemas operativos)	1	1	1	1
	opción de visualizar la página en versión básica o completa (elegir)	1	1	0	0
	transmisión de la imagen organizacional	1	0	1	1
	Grandes links al resto del sitio (links de navegación)	1	1	1	1
	recuadro de búsqueda	1	1	1	1
	mapa del sitio (sitemap)	0	0	0	0
	Sección de ayuda para la navegación	1	1	1	1
PRINCIPIO 5: REGLA DE CONSERVACIÓN DE LOS VISITANTES					
<i>Buscar que los visitantes no se vayan, o que puedan volver fácilmente (Kent y Taylor, 1998: 330)</i>	Incluir solo links esenciales o relacionados con la organización	1	0	1	1
	incluir trazado de camino de retorno (menú de navegación)	0	0	1	0
	publicidad de terceros es inexistente o limitada a posiciones secundarias	1	1	0	1
	proveer información importante en la primera página	1	1	1	1
	publicar la fecha de última actualización	0	1	1	1
	links a otros perfiles en redes sociales (Facebook, youtube, flickr, LinkedIn)	1	0	1	1
	links a sitios de networking	1	1	1	1
	links a blogs de la organización	1	1	1	1
	links a páginas que describen productos o servicios	1	1	1	1
	links a otras páginas de la compañía	1	1	1	1
	publicaciones recientes	1	1	1	1
	Posibilidad de añadir como favorito, bookmark, "seguir", compartir contenido	1	1	1	1
	Links externos abren en otra pestaña o ventana	0	1	1	1