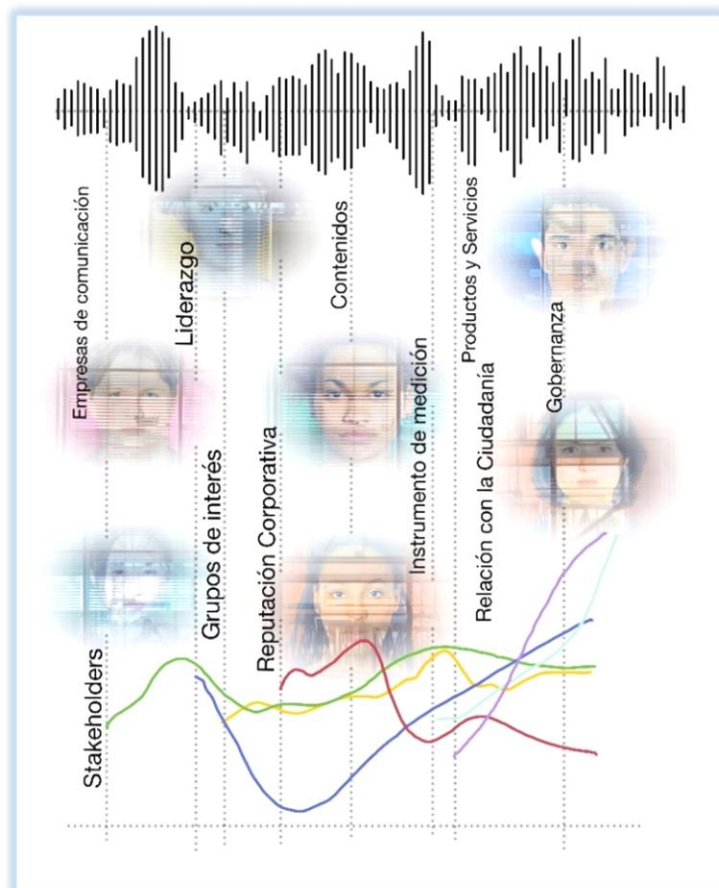


## TESIS DOCTORAL

**LA REPUTACIÓN CORPORATIVA DE LAS EMPRESAS DE COMUNICACIÓN.  
UNA PROPUESTA DE MEDICIÓN DESDE LA VALORACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

María Begoña Marañón Unanue





**LA REPUTACIÓN CORPORATIVA DE LAS EMPRESAS DE COMUNICACIÓN.  
UNA PROPUESTA DE MEDICIÓN DESDE LA VALORACIÓN DE LOS GRUPOS  
DE INTERÉS**

---

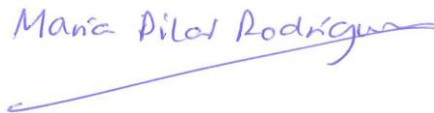
**Doctoranda**

**MARÍA BEGOÑA MARAÑÓN UNANUE**



**Directoras:**

**María Pilar Rodríguez Pérez**



**y**

**Alazne Mujika Alberdi**



 **Deusto**  
Universidad de Deusto  
Deustuko Unibertsitatea  
University of Deusto

Tesis presentada para obtener el título de Doctora por la Universidad de Deusto

Programa de Doctorado en Ocio, Cultura y Comunicación para el Desarrollo Humano

Noviembre 2020



*A Francis, Verónica y Paula*

*A mis padres*



*A Pilar y Alazne*

“Si quieres llegar rápido camina sola, si quieres llegar lejos ve acompañada”

Proverbio africano





## AGRADECIMIENTOS

Han pasado 40 años desde que comencé mi andadura profesional en la radio. Las circunstancias de la vida han querido que este año 2020, que será siempre recordado por la crisis de la Covid-19, tan duro y convulso, sea también el año de la finalización de mi tesis doctoral. Nunca pude imaginar que podría llegar este momento. Para mí, ha supuesto la culminación de un deseo interior que ha discurrido por la emoción del aprendizaje permanente, de la superación ante retos que yo misma he querido asumir. Cuando en 2015 inicié los estudios del Máster Universitario en Investigación, Consultoría e Innovación Social, la idea de hacer una tesis doctoral comenzó a rondar en mi cabeza y, para llegar hasta este momento, han sido muchas las personas que me han ayudado y a las que quiero agradecer su impulso en este camino.

Gracias a Xabier Barandiarán, por introducirme en el ámbito de la Reputación Corporativa y darme el primer y definitivo impulso para realizar esta tesis doctoral.

Gracias a mis directoras Pilar Rodríguez y Alazne Mujika. El trabajo de esta investigación bajo vuestra dirección ha supuesto un aprendizaje extraordinario y la clave fundamental para llevar a término esta tesis doctoral. Gracias por vuestra dirección, vuestras enseñanzas, vuestros consejos y ánimos. Gracias por llevarme siempre un poco más allá de lo que creía que podía hacer. Gracias por todo el tiempo que me habéis dedicado. Gracias por vuestra infinita generosidad y calidad humana. Gracias por vuestra exigencia. Aprender con vosotras ha sido un regalo de la vida.

Gracias a todos los profesores de los Cursos y Seminarios del Programa de Doctorado en Ocio, Cultura y Comunicación para el Desarrollo Humano. Vuestra contribución ha sido decisiva para este trabajo.

Gracias a la Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) y a su director, José Luis Fernández, por darme la oportunidad de participar en los Talleres de Doctorandos. Fue un privilegio y una experiencia muy enriquecedora para la consecución de esta investigación. Gracias

también al Comité Científico de estos talleres que me impulsaron en momentos decisivos de esta tesis doctoral.

A mis compañer@s de la radio, de quienes siempre aprendo.

A la radio.

A Francis, Verónica y Paula, por su incondicional amor y apoyo en esta tesis doctoral y en todos los proyectos en los que me he embarcado. Sois mi gran equipo.

A Darío y Emanuele, porque ya formáis parte de nuestra familia.

A mis padres, de quienes he aprendido el valor del esfuerzo y el trabajo.

Muchas gracias, de todo corazón.

Begoña Marañón Unanue

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Begoña Marañón Unanue', with a long horizontal line extending to the right from the end of the signature.

## RESUMEN

El estudio de la reputación corporativa tiene su origen en la segunda mitad del siglo XX cuando Pierre Martineau presentó los beneficios de extender el concepto de imagen de marca al de imagen corporativa. Sin embargo, no será hasta la década de los 80 cuando se produjo el salto más relevante en el ámbito de la reputación corporativa al publicarse el primer ranking de la revista *Fortune*. Este ranking propició la aparición de otros índices muy relevantes y, a principios de los noventa, se aceleró la investigación en torno a la reputación corporativa. A partir de la crisis global de 2008, la falta de confianza generalizada en empresas, instituciones, organizaciones y medios de comunicación (en esta investigación nos referiremos a empresas de comunicación) ha acelerado el interés en torno a la reputación corporativa, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, debido fundamentalmente a su capacidad para generar valor y beneficios para las empresas. En este contexto, la reputación corporativa se ha convertido en uno de los principales elementos de competitividad dando nombre a la denominada economía de los intangibles y de la reputación corporativa. Uno de los principales pilares en los que se basa este nuevo enfoque de la economía es el rol fundamental que han adquirido los *stakeholders* o grupos de interés. La necesidad de fortalecer la relación con ellos y de conocer la valoración que hacen de las empresas ha hecho que medir la reputación corporativa sea hoy en día un reto estratégico en el entorno empresarial. Las empresas de comunicación, que son uno de los principales grupos de interés para empresas y organizaciones y han adquirido un papel muy relevante en el actual entorno socioeconómico, no pueden quedar excluidas de esta necesidad de evaluar su reputación corporativa. A pesar de la existencia de numerosos índices para la evaluación de las empresas, es precisamente en este campo de la medición aplicada a las empresas de comunicación donde descubriremos que la investigación está todavía en sus inicios. Tanto la escasez de publicaciones en este campo como el reducido número de métricas de la reputación corporativa de las empresas de comunicación se han convertido en la principal justificación de esta investigación. Así, el objetivo de este trabajo ha consistido en el diseño de un instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación desde el enfoque de una investigación mixta que combina

la revisión de la literatura con técnicas cualitativas, entrevistas semiestructuradas y *focus group*, y técnicas cuantitativas. La administración de este instrumento de medición mediante encuestas realizadas a cuatro grupos de interés para evaluar la reputación de la Cadena SER en Euskadi nos ha permitido confirmar que es perfectamente factible medir la reputación corporativa de las empresas de comunicación desde las valoraciones subjetivas de los grupos de interés (Carreras et al., 2013) de forma válida y fiable, y que se debe realizar dicha medición segmentada por *stakeholders* para poder realizar acciones estratégicas destinadas a cada uno de estos grupos de interés (Carreras et al., 2013; Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017). Entre los resultados de la investigación cabe destacar que el concepto de reputación corporativa de una empresa de comunicación se compone de unas dimensiones y variables compartidas por las personas para evaluar la reputación corporativa de una organización. Asimismo, esta investigación nos ha aportado un diagnóstico de la reputación corporativa de una empresa de comunicación (Cadena SER en Euskadi) y nos ha permitido reflexionar sobre una serie de recomendaciones que, en términos generales, están destinadas a fortalecer las relaciones con los *stakeholders* como vía fundamental para construir una sólida reputación corporativa. Finalmente, como parte de las futuras líneas de investigación se confirma la necesidad de realizar nuevas encuestas a los grupos de interés con muestras representativas que permitan mejorar los resultados obtenidos en este trabajo y confirmar el diseño del instrumento, si fuese necesario, mediante el análisis específico de sus dimensiones y variables.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>25</b>
<b>1.1. Presentación de la investigación.....</b>	<b>25</b>
<b>1.2. Justificación de la elección del tema.....</b>	<b>27</b>
<b>1.3. Objetivos y metodología de la investigación.....</b>	<b>29</b>
<b>1.4. Estructura de la investigación .....</b>	<b>30</b>
<b>2. CONCEPTUALIZACIÓN Y MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>37</b>
<b>2.1. Introducción.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2. La reputación corporativa en la economía de los intangibles .....</b>	<b>39</b>
2.2.1. La reputación corporativa como elemento de competitividad .....	45
2.2.2. Definición de reputación corporativa .....	46
2.2.3. Los <i>stakeholders</i> o grupos de interés.....	60
<b>2.3. La reputación corporativa en las organizaciones .....</b>	<b>77</b>
2.3.1. La gestión de la reputación corporativa en las organizaciones .....	81
2.3.2. El valor y los beneficios de la reputación corporativa.....	91
2.3.3. La reputación corporativa de las empresas de comunicación .....	98
<b>2.4. Las métricas de la reputación corporativa .....</b>	<b>122</b>
2.4.1. La dimensionalidad de la reputación corporativa.....	123
2.4.2. Las métricas de la reputación corporativa .....	132
2.4.3. La medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación .....	162
2.4.4. Conclusiones.....	178
<b>3. CREACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA DE LAS EMPRESAS DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>189</b>
<b>3.1. Introducción.....</b>	<b>189</b>
<b>3.2. Proceso de elaboración del instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación .....</b>	<b>192</b>
3.2.1. Entrevistas semiestructuradas .....	196
3.2.2. Grupos de discusión o <i>focus group</i> .....	215
<b>3.3. Instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación .....</b>	<b>227</b>
<b>3.4. Conclusiones .....</b>	<b>242</b>
<b>4. LA MEDICIÓN.....</b>	<b>247</b>

<b>4.1. Aplicación del instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación en la Cadena SER en Euskadi .....</b>	<b>247</b>
4.1.1. Validez y fiabilidad del instrumento de medición .....	248
4.1.2. El análisis de los resultados .....	256
<b>4.2. Conclusiones .....</b>	<b>324</b>
<b>5. CONCLUSIONES FINALES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>331</b>
<b>5.1. Conclusiones generales .....</b>	<b>331</b>
<b>5.2. Limitaciones .....</b>	<b>337</b>
<b>5.3. Futuras líneas de investigación .....</b>	<b>338</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>343</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>353</b>

## Índice de Anexos

Anexo 1. Guion de las entrevistas semiestructuradas .....	353
Anexo 2. Transcripción completa de la entrevista al entrevistado E-1.....	353
Anexo 3. Transcripción completa de la entrevista al entrevistado E-2.....	356
Anexo 4. Transcripción completa de la entrevista al entrevistado E-3.....	358
Anexo 5. Transcripción completa de la entrevista al entrevistado E-4.....	360
Anexo 6. Transcripción completa de la entrevista al entrevistado E-5.....	363
Anexo 7. Transcripción completa de la entrevista al entrevistado E-6.....	367
Anexo 8. Presentación del proyecto de investigación y dinámica de la jornada con los grupos de discusión.....	369
Anexo 9. Resumen de las principales aportaciones del grupo de discusión GD-1 sobre la dimensión de Contenidos. ....	371
Anexo 10. Resumen de las principales aportaciones del grupo de discusión GD-2 sobre la dimensión de Desarrollo Organizacional. ....	372
Anexo 11. Resumen de las principales aportaciones del grupo de discusión GD-3 sobre la dimensión de Relación con el Entorno.....	374
Anexo 12. Cuestionario administrado a los encuestados del grupo de interés de oyentes sobre la reputación corporativa de la Cadena SER en Euskadi. ....	376
Anexo 13. Cuestionario administrado a los encuestados de los grupos de interés de empleados, clientes y empresas/instituciones sobre la reputación corporativa de la Cadena SER en Euskadi. ....	385
Anexo 14. Tabla de frecuencias de la encuesta a oyentes.....	396





## Índice de Tablas

Tabla 1. Categorización de la literatura sobre reputación corporativa .....	49
Tabla 2. Reputación corporativa y constructos relacionados .....	57
Tabla 3. Paradigma de la reputación: tres escuelas de pensamiento.....	62
Tabla 4. Diferencias entre identidad, imagen y reputación corporativa .....	66
Tabla 5. Imagen corporativa y reputación corporativa.....	66
Tabla 6. Definiciones de reputación corporativa .....	68
Tabla 7. Consideraciones sobre la gran reputación .....	75
Tabla 8. Dificultades a las que se expone la empresa periodística .....	113
Tabla 9. Tipología de relaciones comunicativas entre empresas e interlocutores.....	118
Tabla 10. Razón más importante para elegir un medio de comunicación.....	120
Tabla 11. Dimensiones de la reputación empresarial.....	123
Tabla 12. Dimensiones de los modelos de evaluación de la reputación corporativa .....	125
Tabla 13. Clasificación de las métricas de reputación.....	131
Tabla 14. Características de las medidas de reputación propuestas por instituciones de prestigio.....	141
Tabla 15. Metodología del índice MERCO.....	146
Tabla 16. Dimensiones y atributos del índice Merco .....	149
Tabla 17. Dimensiones y atributos de la escala <i>RepTrak Index</i> .....	152
Tabla 18. Dimensiones y atributos del índice <i>RepTrak™ Pulse</i> .....	156
Tabla 19. Top Ten histórico MERCO y <i>RepTrak™ Pulse</i> .....	159
Tabla 20. Dimensiones y atributos del índice de reputación corporativa para empresas de comunicación .....	166
Tabla 21. Variables <i>top of mind</i> de excelencia periodística e indicadores de los que dependen .....	169
Tabla 22. Variables <i>top of mind</i> de excelencia empresarial e indicadores de los que dependen .....	170
Tabla 23. Dimensiones y atributos de la propuesta de modelo de medición de Aleknonis .....	173
Tabla 24. Comparativa de dimensiones y atributos entre los índices MERCO, <i>Reptrak™ Pulse</i> , índice de reputación corporativa para empresas de comunicación y Modelo de Aleknonis ...	174
Tabla 25. Relación de entrevistados y su pertenencia a los grupos de interés .....	197
Tabla 26. Dimensiones y términos asociados de una empresa de comunicación .....	203
Tabla 27. Dimensiones y términos asociados seleccionados .....	214

Tabla 28. Propuesta de plantilla sobre la dimensión denominada "Contenidos" .....	218
Tabla 29. Propuesta de plantilla sobre la dimensión denominada "Desarrollo Organizacional" .....	220
Tabla 30. Propuesta de plantilla sobre la dimensión denominada "Relación con el Entorno"	221
Tabla 31. Aportaciones de los grupos de discusión .....	222
Tabla 32. Dimensiones, términos asociados y fuentes .....	227
Tabla 33. Listado de ítems para el cuestionario.....	231
Tabla 34. Instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación dirigido al grupo de oyentes .....	233
Tabla 35. Instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación dirigido al resto de <i>stakeholders</i> (empleados, clientes y empresas/instituciones) .....	236
Tabla 36. Ficha técnica de la encuesta al grupo de interés de oyentes.....	248
Tabla 37. Descripción de la muestra .....	249
Tabla 38. Varianza total explicada .....	251
Tabla 39. Matriz de dimensiones rotadas.....	251
Tabla 40. Estadísticas de fiabilidad de las dimensiones.....	256
Tabla 41. Estadios descriptivos .....	266
Tabla 42. Ficha técnica de la encuesta al grupo de interés de empleados.....	269
Tabla 43. Descripción de la muestra de empleados .....	270
Tabla 44. Tabla de frecuencia de la dimensión Contenidos (empleados) .....	271
Tabla 45. Tabla de frecuencia de la dimensión Gobernanza (empleados) .....	275
Tabla 46. Tabla de frecuencia de la dimensión Relación con la Ciudadanía (empleados).....	278
Tabla 47. Tabla de frecuencia de la dimensión Liderazgo (empleados) .....	280
Tabla 48. Tabla de frecuencia de la dimensión Productos y Servicios (empleados).....	282
Tabla 49. Ficha técnica de la encuesta al grupo de interés de clientes .....	286
Tabla 50. Descripción de la muestra de clientes.....	287
Tabla 51. Tabla de frecuencia de la dimensión Gobernanza (clientes).....	292
Tabla 52. Tabla de frecuencia de la dimensión Relación con la Ciudadanía (clientes) .....	294
Tabla 53. Tabla de frecuencia de la dimensión Liderazgo (clientes).....	296
Tabla 54. Tabla de frecuencia de la dimensión Productos y Servicios (clientes) .....	298
Tabla 55. Ficha técnica encuesta grupo de interés de empresas/instituciones .....	302
Tabla 56. Descripción de la muestra de empresas/instituciones .....	302
Tabla 57. Tabla de frecuencia de la dimensión Contenidos (empresas/instituciones).....	303

Tabla 58. Tabla de frecuencia de la dimensión Gobernanza (empresas/instituciones) .....	307
Tabla 59. Tabla de frecuencia de la dimensión Relación con la Ciudadanía (empresas/instituciones) .....	310
Tabla 60. Tabla de frecuencia de la dimensión Liderazgo (empresas/instituciones) .....	312
Tabla 61. Tabla de frecuencia de la dimensión Productos y Servicios (empresas/instituciones) .....	314
Tabla 62. Análisis comparativo de los resultados de oyentes, empleados, clientes y empresas/instituciones.....	317



## Índice de Figuras

Figura 1. Clasificación de los Grupos de Interés.....	62
Figura 2. Elementos de la reputación corporativa .....	67
Figura 3. Requisitos de la medición de la reputación corporativa.....	87
Figura 4. Relación circular entre reputación y creación de valor.....	97
Figura 5. Los cuatro ámbitos de una evaluación <i>multistakeholder</i> de la reputación .....	138
Figura 6. Factores que contribuyen a construir la reputación corporativa .....	157
Figura 7. Esquema del proceso de trabajo.....	191
Figura 8. Mapa de <i>stakeholders</i> de una empresa de comunicación.....	195
Figura 9. Esquema del trabajo con <i>stakeholders</i> .....	196
Figura 10. <i>Graphic Recording</i> de la jornada de <i>focus group</i> .....	226



# Capítulo 1: INTRODUCCIÓN

---





# 1. INTRODUCCIÓN

***“The greatest danger for most of us is not  
that our aim is too high and we miss  
it but that it is too low and we reach it”  
Michelangelo Buonarroti (1475-1564)***

## 1.1. Presentación de la investigación

Desde la gran crisis mundial iniciada en 2008 nos encontramos en un contexto socioeconómico en el que se ha agudizado la falta de confianza generalizada en empresas, organizaciones, ONG y medios de comunicación. Son diversos los informes que ponen de manifiesto esa pérdida de confianza en el sistema y la necesidad de reforzar las relaciones empresariales con los públicos estratégicos. La reputación corporativa se ha convertido en los últimos años en uno de los componentes esenciales de la competitividad de las empresas, debido a su aportación de valor y generación de beneficios para las compañías y, en una de las palancas fundamentales para recuperar la confianza de los grupos de interés. Asimismo, la reputación corporativa se ha revelado como uno de los activos intangibles más importantes dentro de las organizaciones junto a otros como la marca, la comunicación, *public affairs*, etc.

En esta nueva economía de los intangibles y la reputación corporativa las organizaciones se enfrentan en la actualidad a un gran reto, el de gestionar la confianza de sus grupos de interés ante los cambios de comportamiento de consumidores y de la sociedad general y ante la demanda de una gestión empresarial condicionada por nuevos temas que preocupan a la población como la sostenibilidad, el cambio climático y una gestión más abierta y transparente, entre otros. En el contexto de esta nueva economía, se confirma un profundo cambio en el papel que juegan las empresas ya que el poder está ahora en manos de los grupos de interés o *stakeholders*. La necesidad de reforzar las relaciones estratégicas con estos grupos y de activar sistemas de escucha para recuperar

su confianza será la base de la gestión de la reputación corporativa de las empresas y organizaciones.

En este contexto, se ha confirmado un profundo interés en la investigación de la reputación corporativa tanto en el ámbito académico como en el empresarial, lo que hace necesario estudiar algunas de las innumerables definiciones del concepto de reputación corporativa que recoge la literatura, así como sus principales características. Una de las cuestiones fundamentales que nos ha revelado este análisis exhaustivo es que, para ser gestionada, la reputación corporativa debe ser medida. Este aumento de la investigación ha provocado la publicación de un elevado número de índices o rankings que miden la reputación corporativa de todo tipo de empresas y organizaciones. Sin embargo, a pesar de este auge de los índices de medición, se ha comprobado una ausencia notable en relación con la medición de la reputación corporativa aplicada a las empresas de comunicación.

En esta nueva economía de los intangibles y la reputación, las empresas de comunicación deben conseguir, al igual que el resto de las organizaciones, recuperar la confianza de sus grupos de interés y establecer sistemas de conversación que les permitan conocer las necesidades y expectativas de sus públicos estratégicos. De hecho, los medios de comunicación (en esta investigación nos referiremos a empresas de comunicación) son uno de los principales *stakeholders* para el resto de las empresas y uno de los agentes más relevantes en el actual panorama socioeconómico por lo que la reputación corporativa que pueda diferenciar a unos de otros adquiere una gran relevancia. Este planteamiento nos llevará a analizar someramente la situación actual de las empresas de comunicación en España. Así, profundizaremos en las líneas de gestión estratégica de la reputación corporativa que deben adoptar las empresas de comunicación para mantener el nivel de confianza de sus grupos de interés y el valor de sus marcas en un mercado competitivo y cambiante.

Teniendo en cuenta la importancia de la reputación corporativa y de su medición, este trabajo de investigación se centra en la creación de un instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación. El hecho de que la reputación corporativa sea “un constructo latente y por tanto hipotético que no puede ser

observado ni medido directamente” (Sanna, 2013, p. 80), nos hará investigar sobre cuáles son las dimensiones y variables que valoran los grupos de interés de estas empresas a través de la revisión de la literatura y un enfoque metodológico mixto de técnicas cualitativas y cuantitativas.

Finalmente, presentaremos el resultado de esta investigación: un instrumento desarrollado para medir la reputación corporativa de las empresas de comunicación que se administrará y se validará empíricamente a través de encuestas realizadas a cuatro grupos de interés de la Cadena SER en Euskadi: oyentes, empleados, clientes y empresas/instituciones.

## 1.2. Justificación de la elección del tema

La elección de la reputación corporativa de las empresas de comunicación y su medición como tema principal de este trabajo se ha debido, fundamentalmente, a dos motivos. En primer lugar, uno de tipo académico, al ponerse de manifiesto la escasez de trabajos de investigación en torno a la medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación y, en segundo lugar, un motivo de índole profesional derivado de la necesidad de comprender qué significa en la práctica la gestión de la reputación corporativa ya que se ha convertido en las últimas décadas en uno de los retos más inmediatos que tienen las organizaciones.

La relevancia de la reputación corporativa se explica hoy en día por diversos motivos. En primer lugar, porque desde la crisis global que comenzó en 2008 y que ha afectado a empresas y organizaciones en todo el mundo se ha puesto de manifiesto la necesidad de construir y reforzar la reputación corporativa. El auge de la reputación ha venido marcado por la existencia de crisis reputacionales que han llegado a provocar la desaparición de muchas empresas. Este hecho, ha demostrado el valor de la reputación corporativa y ha contribuido a demostrar uno de los elementos más relevantes en torno a su teoría y es que la reputación corporativa impacta en el negocio. Su relevancia se explica hoy en día por la generación de beneficios empresariales, derivados del incremento de los precios de las compañías, la reducción de los costes de transacción,

el acceso favorable a los mercados de capitales, la contratación de trabajadores mejor preparados, lo que se denomina atracción y retención del talento y, en términos de costes, la mayor posibilidad de diversificarse y la creación de barreras de entrada de la competencia, entre otros.

En segundo lugar, este auge de la reputación corporativa ha traído consigo un aumento tanto de la investigación académica como profesional que ha provocado, además, la aparición de muchos índices de medición y rankings de la reputación corporativa por todo el mundo. Es decir, las métricas de la reputación han adquirido un papel muy importante en el actual contexto socioeconómico y las empresas han comprendido la necesidad de evaluar su reputación corporativa. En tercer lugar y fruto de este nuevo ecosistema, se ha comprobado la necesidad de analizar el verdadero papel que juegan hoy en día los grupos de interés ya que se ha confirmado que las organizaciones necesitan más que nunca fortalecer las relaciones con sus diferentes *stakeholders* para recuperar su confianza y trabajar conforme a las expectativas que estos tienen sobre las empresas.

Además, una buena reputación corporativa que refleje unas prácticas socialmente responsables se ha manifestado como una condición necesaria para mantenerse de forma competitiva en los mercados y poder así operar. Es decir, la legitimidad hoy en día proviene no solo de los aspectos financieros, sino también de los aspectos sociales y ambientales que son cada vez, más importantes.

Sin embargo, sorprende que esta relevancia de la reputación corporativa no haya calado más profundamente en las empresas de comunicación y no haya impulsado la investigación de la reputación corporativa aplicada a este tipo de empresas.

Por otra parte, se ha visto un gap considerable entre la importancia que la literatura académica le otorga a la reputación corporativa y, específicamente a su medición, y la realidad empresarial, que presenta un retraso considerable en su implementación. En el caso de las empresas de comunicación este gap es aún mayor, si cabe, debido a la escasez de investigaciones destinadas a medir su reputación. Ésta ha sido, precisamente, la principal justificación de esta investigación: la de contribuir a ampliar la investigación en este campo, analizar cuál debe ser el proceso para medir la reputación corporativa

de las empresas de comunicación y, en última instancia, la creación de un instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación.

Este instrumento de medición trae consigo una doble aportación: en primer lugar, permite realizar un diagnóstico del estado de la reputación corporativa de la empresa de comunicación elegida para este trabajo, la Cadena SER en Euskadi y, en segundo lugar, permite corregir y mejorar el estado de la reputación corporativa mediante su uso en sucesivas encuestas realizadas a los grupos de interés.

Así, la elección de este tema permite aportar un nuevo conocimiento en el ámbito académico con el desarrollo de la investigación en torno a la reputación corporativa de las empresas de comunicación a la vez que contribuye, en el ámbito profesional, a describir el proceso del trabajo llevado a cabo con los grupos de interés para, en última instancia, obtener un instrumento que permite conocer las valoraciones que hacen los *stakeholders* de una empresa de comunicación.

### 1.3. Objetivos y metodología de la investigación

A partir de los motivos que han justificado la presente investigación, el objetivo principal de este trabajo es **la creación de un instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación que ayude en su gestión.**

Este objetivo principal se alcanzará a través de la consecución de los siguientes objetivos específicos:

**Objetivo 1:** Comprender cuál es el significado de la reputación corporativa y determinar cuáles son sus principales características.

**Objetivo 2:** Conocer el funcionamiento de las principales métricas de la reputación corporativa y repasar los índices y rankings existentes en la literatura.

**Objetivo 3:** Analizar la situación actual de las empresas de comunicación para comprender que la investigación de la reputación corporativa debe aplicarse igualmente a este tipo de empresas.

**Objetivo 4:** Determinar cuáles son las dimensiones y variables que deben conformar el instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación.

**Objetivo 5:** Validar empíricamente el instrumento de medición creado en esta investigación mediante la administración de encuestas a los grupos de interés estratégicos de una empresa de comunicación, la Cadena SER en Euskadi.

El desarrollo metodológico se ha planteado desde el enfoque de una investigación mixta que combina la revisión de la literatura con técnicas cualitativas y cuantitativas.

En cuanto a la revisión de la literatura se ha analizado la teoría de la reputación corporativa aplicada a las empresas en general, el estado actual de las empresas de comunicación en España, los principales índices de medición y rankings de la reputación corporativa y, los índices existentes en torno a la reputación corporativa de las empresas de comunicación desde el año 2000 hasta la actualidad.

El uso de las técnicas cualitativas, tanto de las entrevistas semiestructuradas como el *focus group*, nos han servido para investigar con expertos, representantes de los grupos de interés de una empresa de comunicación, y validar con ellos si las dimensiones y variables obtenidas a partir de la revisión de la literatura son extrapolables a las que deben conformar el instrumento de medición que será diseñado. Esta exhaustiva investigación, en un proceso de análisis de todas las dimensiones y variables posibles, nos ha llevado a obtener una propuesta de instrumento que tiene en cuenta, las dimensiones y variables que valoran los *stakeholders* de una empresa de comunicación.

Finalmente, la utilización de la técnica cuantitativa de las encuestas nos ha permitido conocer esa evaluación de la reputación corporativa de la empresa de comunicación seleccionada a través de cuatro de sus principales grupos de interés.

#### 1.4. Estructura de la investigación

La presente tesis doctoral se estructura en 5 capítulos:

El capítulo 1, que incluye esta descripción de la estructura de la tesis, ha servido de introducción a la investigación presentada y ha permitido explicar la justificación de la elección del tema objeto de estudio. A tal efecto, se han descrito los motivos fundamentales, tanto de índole académico como profesional, que nos han llevado a la realización de este trabajo.

El capítulo 2 se divide en tres apartados que permiten dar una visión completa del marco teórico que nos ha permitido la conceptualización del objeto de estudio, la reputación corporativa. El primero de ellos se centra en la relevancia que la reputación corporativa tiene en la actualidad dentro de la denominada economía de los intangibles y de la reputación corporativa y explica con detalle el significado de esta nueva economía. Además, analiza la aportación de valor y beneficios que la reputación corporativa significa para empresas y organizaciones, así como su papel como base principal para recuperar la confianza de la sociedad en general y de los grupos de interés en particular. También se repasan algunas de las innumerables definiciones de la reputación corporativa encontradas en la literatura desde sus orígenes, que se remontan a 1958 con Pierre Martineau y su idea de extender el concepto de imagen de marca al de imagen corporativa, hasta nuestros días. En este apartado se presenta la importancia que adquieren los *stakeholders* o grupos de interés dentro de la teoría de la reputación corporativa debido al gran poder que van a tener en sus relaciones con empresas y organizaciones. El segundo apartado repasa el estado actual de la reputación corporativa en las organizaciones, abordando la gestión de la misma y el grado de implementación que se observa. En este contexto es dónde comienza el análisis de la reputación corporativa aplicada a las empresas de comunicación describiendo cuál es la situación actual que atraviesan, haciendo un análisis de la marca periodística y de la relación con sus grupos de interés y estudiando la importancia de la responsabilidad social corporativa (RSC).

El último apartado se destina a analizar las métricas de la reputación que nos han permitido comprender el carácter de multidimensionalidad de la misma. Entre las métricas existentes se repasan fundamentalmente las métricas de reputación objetiva y las métricas según el grupo de interés. Finalmente, se realiza un estudio sobre la

medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación que, como comprobaremos, está prácticamente en sus inicios.

El capítulo 3, que describe el proceso de creación del instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación, se divide en dos apartados. Así, después de haber completado en el capítulo 2 la revisión de la literatura, en este primer apartado se detalla el uso de las técnicas cualitativas de las entrevistas semiestructuradas y el *focus group* para completar dicha revisión. Esta investigación realizada con representantes de los grupos de interés está destinada a descubrir cuáles son las dimensiones y variables que valoran estos públicos estratégicos de las empresas de comunicación. En el segundo apartado, fruto de la revisión de la literatura y de la utilización de las técnicas cualitativas se presenta el instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación denominado *RepMass* que contiene 4 dimensiones y 23 variables para la medición del grupo de interés de los oyentes y 5 dimensiones y 33 variables para el resto de *stakeholders*. Es importante destacar que este instrumento debe cumplir con dos requisitos fundamentales: la validez y la fiabilidad. Con validez nos referimos a que “los ítems seleccionados deben ser consistentes con el dominio teórico del concepto descrito” (Mujika Alberdi, 2003, p. 221). Para ello, se aplicará la técnica de análisis factorial exploratorio que, como afirma Macía Sepúlveda (2010) es la técnica más utilizada para determinar la validez de constructo de un test. En cuanto a la fiabilidad del mismo, “se dice que una escala es fiable cuando aplicada más de una vez conduce a las mismas conclusiones” (Mujika Alberdi, 2003, p. 222). Es decir, significa confirmar que el instrumento está midiendo bien aquello que estamos midiendo. Esta comprobación se llevará a cabo con el coeficiente de fiabilidad más extendido, el de Alpha de Cronbach, que permite medir la fiabilidad de una escala o instrumento multi-ítem como es el caso.

El capítulo 4 está destinado a la medición realizada con el instrumento creado y describe el proceso de administración del mismo, mediante encuestas, para evaluar la reputación corporativa de la Cadena SER en Euskadi. Esta tarea se ha llevado a cabo con un doble objetivo. En primer lugar, validar el instrumento de medición desarrollado como objetivo fundamental de esta investigación y, en segundo lugar, obtener un diagnóstico del estado de la reputación corporativa de esta empresa de comunicación a través de la



realización de encuestas a cuatro grupos de interés: oyentes, empleados, clientes y empresas/instituciones. El último apartado de este capítulo analiza los resultados obtenidos, tanto respecto a la validez y fiabilidad del instrumento, como a la propia valoración de la reputación corporativa de la empresa seleccionada mediante las encuestas realizadas a los grupos de interés de oyentes, empleados, clientes y empresas/instituciones.

Por último, el capítulo 5 recoge una serie de conclusiones finales del trabajo de investigación y expone las limitaciones encontradas en el desarrollo del estudio para acabar con una propuesta de futuras líneas de investigación que permitan seguir avanzando en el conocimiento de la medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación.

Después de estos cinco capítulos, el trabajo presenta la bibliografía utilizada y los anexos que complementan la información aportada en la investigación.



# Capítulo 2: CONCEPTUALIZACIÓN Y MARCO TEÓRICO

---



## 2. CONCEPTUALIZACIÓN Y MARCO TEÓRICO

*“Es la emoción del aprendizaje la que  
separa a la juventud de la vejez”*

*Rosalyn S. Yalow. (1921-2011)*

*Premio Nobel en Fisiología y Medicina*

### 2.1. Introducción

Tras la justificación de la presente investigación y la descripción de los objetivos y estructura general de la misma, en este capítulo se procede al desarrollo del marco teórico y conceptual que servirá de base para la creación de una nueva propuesta de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación. Esto supone, en primer lugar, analizar el papel de reputación corporativa en un nuevo contexto de la denominada economía de los intangibles<sup>1</sup> y de la reputación. A través de la revisión de la literatura se comprenderá el porqué del auge de este concepto en la actual realidad socioeconómica, empresarial e institucional, que incluso ha dado nombre a una nueva forma de economía, centrada en los valores de los intangibles. Además, se profundizará en la importancia de la reputación corporativa como elemento de competitividad, lo que ha provocado un elevado interés en torno a su investigación tanto desde el ámbito académico como empresarial. Se presenta a continuación una revisión de las diferentes definiciones que existen en la literatura de la reputación corporativa. Comprender su significado y descubrir cuáles son los principales factores que la componen son dos pasos obligatorios que enlazan este marco teórico con el objetivo de la presente investigación: la creación de un instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación. Es necesario comprender el significado del término y sus características para tener una buena base conceptual de cara a nuestro objetivo. En este sentido, descubriremos que existe una vasta publicación al respecto lo que

---

<sup>1</sup> Los denominados activos intangibles son para la mayoría de los autores la Marca, la Responsabilidad Social Corporativa, la Comunicación, *Public Affairs* y, uno de los más importantes, la reputación. El concepto intangible fue definido por Fombrun y Van Riel (1997) como un activo que es considerado raro, difícil de imitar o replicar, complejo y multidimensional, y que necesita mucho tiempo para ser construido.

demuestra ese creciente interés derivado, además, de la existencia de algunas importantes crisis reputacionales que impactaron en grandes empresas hasta provocar, en algunos casos, su desaparición.

Haremos también un repaso al estado actual de la reputación corporativa en las organizaciones, así como las formas en las que se va produciendo su progresiva incorporación en la gestión empresarial. Una de las cuestiones más relevantes en este trabajo es comprender que la medición de la reputación corporativa permite su gestión en las organizaciones y, por lo tanto, la posibilidad de implementar medidas prácticas en las organizaciones para reforzarla y protegerla. Del mismo modo, analizaremos la aportación de valor y los beneficios que la reputación corporativa supone para las empresas.

Puesto que nuestro interés está centrado en la creación de un instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación, revisaremos igualmente la literatura especializada en relación con estas empresas en la que se advierte una cierta escasez de publicaciones. La aplicación de la reputación corporativa a las empresas de comunicación está todavía en los inicios de su investigación. La revisión de la literatura demuestra que también es relevante para estas empresas construir una sólida reputación que les permita ser competitivas y aportar valor a sus públicos estratégicos o grupos de interés. Después de conocer los elementos que componen la reputación corporativa en las empresas, organizaciones e instituciones en general, veremos si estos elementos son extrapolables a las empresas de comunicación o si, por el contrario, la reputación corporativa de estas empresas, debido a sus características específicas que analizaremos, se construirá con otros elementos o variables que respondan a sus peculiaridades. Para ello, analizaremos la situación actual de las empresas de comunicación y cómo se lleva a cabo la gestión de la denominada marca periodística. Las empresas de comunicación son empresas y son medios de comunicación, cuyo producto debe ser gestionado de tal forma que aporte valor a sus grupos de interés por lo que se analizará igualmente cómo debe ser esa relación con los *stakeholders*. La relevancia de estos grupos de interés es uno de los elementos fundamentales en la teoría de la reputación corporativa.

Para finalizar este marco teórico, se analizarán las diversas métricas existentes en la literatura y la dimensionalidad de la reputación. En los últimos años se ha multiplicado la publicación de índices y rankings de medición de la reputación corporativa aplicados a prácticamente todos los sectores; banca, universidades, empresas automovilísticas y de distribución, farmacéuticas, museos, y un largo etcétera. Sin embargo, además de comprobar la escasez de publicaciones en torno a la medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación veremos que las deficiencias que presentan las métricas encontradas nos llevarán a construir un nuevo instrumento de medición que supondrá la justificación fundamental de esta investigación.

## 2.2. La reputación corporativa en la economía de los intangibles

Es un hecho incontestable que la economía ha sufrido un profundo cambio desde la gran crisis iniciada en 2008. Esta crisis financiera que comenzó en Estados Unidos y que se convirtió en una profunda crisis económica y, con ello, también en una crisis social, se extendió a Europa con una fuerza devastadora y fue el origen de uno de los cambios más profundos que se han vivido a nivel mundial originando un nuevo paradigma socioeconómico. Las empresas, las instituciones, las organizaciones no gubernamentales y los medios de comunicación se han visto afectados por una nueva realidad en la que se puede afirmar que hay un denominador común para todos: la falta de confianza de consumidores, clientes, lectores, oyentes y espectadores de medios, y de la sociedad en general, sobre la mayoría de estas organizaciones. Es decir, será la crisis mundial, unida a la falta de confianza generalizada, a una mayor necesidad de transparencia requerida por la ciudadanía y a nuevas formas de consumo como consecuencia de la digitalización global las que conformen ese profundo cambio en el contexto socioeconómico mundial. Además, en los últimos años se ha añadido un profundo interés de la ciudadanía por nuevos temas que están ya ocupando las agendas políticas como son el cambio climático, la sostenibilidad, la ética y la transparencia, de tal manera que estos aspectos se han convertido también en cuestiones de primer nivel que marcan la agenda empresarial. Empresas como Volkswagen, Siemens, Wells Fargo, Enron y otras muchas han sufrido profundas crisis y, en algunos casos, desapariciones, como consecuencia de la crisis económica mencionada y de la crisis de reputación que

padecieron. Como afirma Alloza (2011) “esta economía de la reputación nace cuando la reputación emerge en el mundo empresarial hace poco más de diez años, a partir de las crisis de reputación que llevan a la desaparición de grandes empresas” (p. 23). De esta forma, y dentro de este contexto, la reputación corporativa se ha convertido en los últimos años en uno de los componentes esenciales de la competitividad de las empresas porque se ha comprobado desde el ámbito de la investigación académica y desde el ámbito empresarial que su gestión es la que posibilita la recuperación de esa confianza en las organizaciones. Esta afirmación se debe fundamentalmente a que la gestión de esta reputación está basada en la respuesta de las empresas y organizaciones a las expectativas que tienen los llamados grupos de interés y al establecimiento de relaciones estratégicas con todos ellos. Así, Fombrun y Van Riel (1997) definieron la reputación corporativa como un activo intangible porque es considerado raro, difícil de imitar o replicar, complejo y multidimensional, y necesita mucho tiempo para ser construido. Este hecho ha incrementado el interés en su investigación, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, aunque muchos autores afirman que todavía es un tema relativamente nuevo en la investigación en general.

A la mayor necesidad de transparencia, de un cambio en el comportamiento corporativo de las organizaciones y de una atención especial y honesta a los intereses de sus públicos estratégicos se une el hecho de que la sociedad hoy en día está altamente conectada a través de redes, plataformas y organizaciones que operan en un ecosistema global de permanente influencia de unos grupos de interés con otros. Estos grupos de interés o *stakeholders* conversan entre ellos y esa comunicación hace que se genere un ecosistema que afecta directamente a las empresas y organizaciones. Es lo que Fombrun definió en 2011 como “economía de la reputación” (Marquina Feldman et al., 2013). Este término se acuñó por primera vez en la *XV International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness de Reputation Institute* celebrada en 2011 en Nueva Orleans (Estados Unidos). Se define como un nuevo contexto en el que cambian el rol de la empresa y la relación de poderes tradicionales ya que, en esta situación, el poder está hoy en manos de los grupos de interés o *stakeholders*: opinión pública, clientes, empleados, reguladores, accionistas, proveedores, etc.



También Carreras et al. (2013) mantienen que “hemos entrado en un nuevo ciclo al que podríamos llamar economía de los intangibles y de la reputación corporativa” (p. 27). Afirman estos autores que los activos intangibles han adquirido una gran importancia y que nunca han sido tan importantes como en estos momentos. De hecho, representan una de las claves más destacadas del valor de las compañías porque hoy en día los resultados financieros y la rentabilidad tienen más que ver con el intercambio, la gestión de ideas, la información, el conocimiento y los servicios que con el control y gestión de los recursos físicos y tangibles. Se ha procedido, de esta forma, a un cambio muy relevante en los factores que mueven nuestra economía actual.

Asimismo, Casado Molina afirma que “hoy los intangibles representan el 70% del valor de una empresa” (Kendrick citado por (Casado Molina, 2013, p. 93) y se focalizan en la Marca, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la Comunicación, los *Public Affairs*, etc. Lo que resulta más relevante es su apreciación de que, “todos estos intangibles van encaminados a lograr la reputación corporativa que la compañía necesita” (Mut citado por (Casado Molina, 2013, p. 93). Que los intangibles lleguen a representar el 70% del valor de una empresa indica la importancia que tienen actualmente ya que, tradicionalmente, han sido los activos tangibles, por ejemplo, los financieros, los que más valor han representado.

En esta economía de los intangibles o de la reputación “el éxito empresarial debe medirse por la capacidad de identificar y fortalecer la relación con estos grupos estratégicos que tienen interés en las organizaciones antes y mejor que los competidores” (Carreras et al., 2013, p. 28). En esta nueva economía, las empresas y organizaciones deben prestar continua atención y crear sistemas de escucha que les conecten con los grupos de interés a quienes se dirigen. Estos grupos de interés están ahora interconectados y comparten percepciones y comportamientos ante empresas y organizaciones. Su poder se basa en que son capaces de crear y destruir valor. Son la base de esta nueva economía de la reputación y los intangibles.

Otra de las cuestiones más relevantes en la actualidad empresarial es la caída de la confianza en las organizaciones y, por lo tanto, la recuperación de la misma en las organizaciones de todo tipo. Como afirma García-Marzá (2005), la confianza también es

un recurso intangible y siguiendo su definición hablamos de “una creencia en el comportamiento futuro de un directivo o de una corporación, o en la calidad de un producto” (p. 94). La confianza en las empresas indica el grado de cumplimiento de nuestras expectativas en dicha empresa, bien sea en su comportamiento corporativo, en sus productos y/o en sus servicios, y es esta confianza en las organizaciones la que presenta una tendencia bastante negativa a nivel mundial.

Un año más, el *Informe Edelman Trust 2018* (Edelman, 2018) pone de manifiesto esa pérdida de confianza en el sistema y la necesidad de reforzar las relaciones empresariales con los colectivos que verdaderamente tienen el poder en este nuevo contexto socio económico: los *stakeholders* o grupos de interés; es lo que Van Riel denomina alinear los grupos de interés con la estrategia de la compañía (Van Riel, 2012). Es indudable que el entorno actual exige a las compañías una gestión coherente y rigurosa de su reputación corporativa. Según el citado informe, más del 71% de la población no confía en sus instituciones, y el 64% de la población mundial considera que las empresas y sus máximos responsables, los consejeros delegados, deben liderar la solución a los principales problemas del mundo. Son muchos los autores que señalan que son la marca y la reputación las herramientas para gestionar la recuperación de la confianza perdida. En este sentido, Carreras et al. (2013) definen a la marca corporativa como:

el balance que una empresa, institución o país consigue establecer entre las percepciones que comunica, es decir, las expectativas que crea y las realidades o experiencias que entrega a todos sus grupos de interés, tanto internos como externos. Por lo tanto, es un requisito fundamental que aquello que comunique una organización después lo pueda cumplir en la realidad (p. 29).

En relación con esta nueva economía de los intangibles y de la reputación es interesante la alusión que Villafañe (2004) hace a:

una nueva lógica empresarial que se ha consolidado caracterizada por una racionalidad económica distinta, en la que se percibe un mayor equilibrio entre lo que hasta ahora ha constituido la lógica central de la empresa –el rendimiento total para el accionista y la competitividad de su oferta comercial- y sus lógicas

marginales, aquellas que conciernen al resto de los *stakeholders* de la empresa y, especialmente, a sus empleados y a la comunidad en la que ésta se desenvuelve (p. 19).

Las organizaciones se enfrentan en la actualidad a un gran reto, el de gestionar la confianza y la reputación ante los cambios de comportamientos de los consumidores y los nuevos hábitos de consumo de una sociedad que está cada vez más digitalizada. En este contexto aparecen nuevos factores relevantes conectados a la responsabilidad y al impacto de las organizaciones en materia medioambiental y social.

Como afirma Argenti (2014) “en este nuevo contexto económico y empresarial la gestión excelente de los intangibles claves –reputación, marca, comunicación y asuntos públicos- se ha convertido en una de las mayores oportunidades de creación y protección de valor para las empresas” (p. 16).

Sin embargo, parece que también se está produciendo una evolución en los considerados principales intangibles para las organizaciones en estos últimos años. Los constantes cambios económicos, políticos y sociales, la desconfianza generalizada ya mencionada y la incertidumbre han hecho que aparezcan nuevos términos de interés crucial para las organizaciones. ¿Quién hablaba hace una década del cambio climático y del compromiso de las empresas con este como se hace en la actualidad? ¿Quién hablaba en el ámbito empresarial de la ética, el desarrollo sostenible, la transparencia o el propósito corporativo? Según *Corporate Excellence Centre For Reputation Leadership* y Canvas Estrategias Sostenibles (2019) en su informe *Approaching the Future 2019. Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles*, se identifican nuevas tendencias que marcan la agenda empresarial en materia global, de reputación, marca, sostenibilidad, ética y transparencia. Se destaca que el propósito corporativo, es decir, la motivación por la que existe la organización, su razón de ser y su porqué, es la tendencia más relevante para los directivos y profesionales consultados en las empresas y en segundo lugar es la gestión de la reputación. De hecho, el mismo informe destaca que se ha descubierto una relación muy estrecha entre el propósito corporativo y la reputación de las empresas. Así, revela que “contar con un propósito fuerte y diferenciador puede llegar a determinar el 13% de la reputación de una compañía y que, en nueve de cada

diez empresas, el indicador de reputación y la valoración del propósito son directamente dependientes” (p. 19).

En septiembre de 2015 los jefes de estado y de gobierno adoptaron en la Organización de las Naciones Unidas un conjunto de objetivos globales denominados los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estos objetivos, también llamados ODS, están dentro de la denominada Agenda 2030 y constituyen un programa universal que está impulsando como retos globales erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible que también ha llegado a las empresas (ONU, 2015). Así, la Red Española del Pacto Mundial ha presentado recientemente un documento para que las empresas puedan integrar su trabajo en materia de ODS en sus informes corporativos. Solo han pasado cuatro años desde el lanzamiento de estos ODS que sustituyeron a los Objetivos de Desarrollo del Milenio y ya forman parte de las nuevas agendas políticas, empresariales e institucionales de todo el mundo. Esto da buena medida de la velocidad de los cambios que se producen en este nuevo entorno denominado *VUCA, Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*, caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Cada vez son más las empresas y organizaciones que están incorporando estos ODS en su gestión empresarial preocupados por el impacto que sus actividades tienen en las sociedades actuales.

Como fruto de este cambio en la economía mundial y, también en la europea, ya en 2014 el Parlamento Europeo presentó una nueva directiva que modificaba la anterior de 2013 determinando que,

las grandes empresas que sean entidades de interés público que, en sus fechas de cierre del balance, superen el criterio de un número medio de empleados superior a 500 durante el ejercicio, incluirán en el informe de gestión un estado no financiero que contenga información en la medida en que resulte necesaria para comprender la evolución, los resultados y la situación de la empresa, y el impacto de su actividad, relativa, como mínimo, a cuestiones medioambientales y sociales, así como relativas al personal, al respeto a los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno (...) (Parlamento Europeo, 2014, p. 4).

Esta directiva ilustra de forma muy explícita el cambio de la economía tal y como la conocíamos para empezar a incluir aspectos relacionados con el impacto medioambiental y social que nuestras empresas, instituciones y organizaciones en general tienen en las sociedades en las que operan. Así, la transparencia, el buen gobierno, el propósito corporativo y el desarrollo sostenible son elementos que forman parte de la gestión empresarial actual. La buena gestión de las marcas, del resto de intangibles y de la reputación es la palanca para la recuperación de esa pérdida de confianza generalizada a la que hacíamos alusión al inicio de este apartado.

En palabras de José Luis González-Besada, actual director de comunicación de El Corte Inglés y ex director de comunicación de Iberdrola en el prólogo del libro *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*: “la gestión de los intangibles es una de las pocas funciones empresariales con una mirada integral sobre el conjunto de la organización y la sociedad” (Argenti, 2014, p. 22).

La revisión de la literatura arroja resultados concluyentes en el sentido de que, para conseguir una buena gestión de estos recursos y activos intangibles, conviene avanzar en la búsqueda de una definición rigurosa de la reputación y en el conocimiento de las diferentes métricas que permitan medirla para ser gestionada porque estamos ante uno de los elementos de competitividad clave en la actualidad.

#### 2.2.1. La reputación corporativa como elemento de competitividad

Después de haber analizado el contexto global en el que situamos a la reputación dentro de esta nueva economía de los intangibles y el origen de su relevancia para las organizaciones, en este nuevo apartado se van a analizar algunas de las claves más específicas que confirman que la reputación corporativa se ha convertido en uno de los principales elementos de competitividad para las organizaciones en el mundo. Su aportación de valor y generación de beneficios para las empresas e instituciones, su papel como palanca principal para recuperar la confianza de la sociedad en general y de los grupos de interés en particular, su importancia como activo intangible de primer nivel para las empresas y la necesidad de ser gestionada son aspectos que se manifiestan de forma clara y recurrente a través de la literatura existente.

Una de las cuestiones más relevantes en torno a la teoría de la reputación corporativa y que explica el interés que ha suscitado en los últimos años es que impacta en el negocio. Una buena reputación aumenta los resultados financieros porque incrementa la capacidad de recomendar, comprar y utilizar un servicio. Marquina Feldman et al. (2013) destacan la relación entre la reputación corporativa y la mejora tanto de estos resultados financieros como del valor de las compañías. También se reconoce la capacidad que una sólida reputación corporativa tiene para atraer y retener empleados más cualificados, atraer inversores, mantener precios, aumentar la competitividad, etc. De todas formas, siendo importante la mejora de los resultados financieros, en el actual contexto socioeconómico se empiezan a valorar en los últimos años otras cuestiones como la relación de las empresas con las sociedades en las que se desarrollan y su impacto social y medioambiental. En este sentido, la ciudadanía exige cada vez más a las empresas y organizaciones transparencia en su desempeño corporativo.

En definitiva, son muchos los investigadores que ponen el acento en que uno de los elementos más relevantes a la hora de entender la importancia de la reputación corporativa en la actualidad es su influencia en la creación de valor y en la generación de beneficios para las empresas. Se hace necesario clarificar con carácter previo el concepto de reputación corporativa y conocer cuáles son los elementos fundamentales que la conforman para después avanzar en el análisis de las métricas existentes y poder así desarrollar un índice más acorde con el objeto de la presente investigación.

#### 2.2.2. Definición de reputación corporativa

En las últimas tres décadas se ha intensificado la investigación sobre la reputación corporativa tanto en el ámbito académico como en el ámbito empresarial. Sin embargo, esta proliferación de estudios, lejos de alcanzar una clarificación en torno al concepto de la reputación aplicada al ámbito empresarial, ha puesto de manifiesto un elevado número de corrientes en torno a su definición. Son numerosos los artículos dedicados a revisar las principales definiciones existentes sobre la reputación corporativa y las diversas clasificaciones que se pueden encontrar en la literatura desde comienzos de la década de los 90: (Martineau, 1958; Dollinger et al., 1986; Weigelt y Camerer, 1988; Fombrun y Shanley, 1990; Fombrun y Van Riel, 1997; Ferguson et al., 2000; Wartick,

2002; Villafañe, 2004; Chun, 2005; De Quevedo et al., 2005; Barnett et al., 2006; Brown et al., 2006; Martínez León y Olmedo Cifuentes, 2009; Highhouse et al., 2009; Walker 2010; Carreras et al., 2013; Dowling, 2016.

Como ejemplo de la proliferación de estudios, Walker (2010) encontró 1.559 publicaciones en torno a la reputación corporativa y otros términos cercanos a la misma como identidad organizacional, imagen organizacional, valor de marca y marca corporativa. En fecha más cercana, Dowling (2016) ha repasado cincuenta definiciones de reputación corporativa de la literatura existente. La importancia de alcanzar una definición del concepto de reputación corporativa es importante porque, en palabras del propio Dowling, determina la naturaleza de las preguntas de investigación que se plantean, los métodos utilizados para examinar estas preguntas, la forma en que se diseñan las medidas (recordemos que éste es uno de los objetivos de la presente investigación) y la forma en que se traducen los resultados. Esta proliferación de términos supone al mismo tiempo una dificultad para avanzar en la investigación específica de la medición de la reputación corporativa y una oportunidad al estar ante un tema de gran actualidad e interés para las organizaciones.

En primer lugar, cabe destacar que hay una ausencia de consenso general sobre la definición de reputación corporativa (Wartick, 2002; Barnett et al., 2006; Martínez León y Olmedo Cifuentes, 2009; Carreras et al., 2013; Sanna, 2013; Dowling, 2016; Ferruz González, 2018). Además, según Carreras et al. (2013) existe igualmente una pobreza teórica que, siguiendo la investigación de Wartick (2002) se debe al “desconocimiento de los mecanismos que explican la génesis, mantenimiento, pérdida y recuperación de la reputación” (p. 82). El tercer problema encontrado está relacionado con la confusión métrica que es fruto de los dos problemas anteriores. De esta forma, para avanzar en las métricas de la reputación corporativa hay que clarificar previamente qué es la reputación corporativa y cómo se construye porque en el centro del problema de una generalizada frustración que existe en la academia investigadora en torno a este concepto están tanto su definición como su medida (Dowling, 2016).

Los orígenes de la reputación corporativa se remontan a los años cincuenta, concretamente al artículo de Pierre Martineau en el que presenta los beneficios de

extender el concepto de imagen de marca al de imagen corporativa. Así, el autor afirma que las empresas deben tener en cuenta a sus diferentes públicos, accionistas, clientes, potenciales clientes, empleados, proveedores, etc., porque sus percepciones, sus expectativas y sus deseos son diferentes (Martineau, 1958). Este será el primer autor que exponga la necesidad de contar con los diferentes públicos estratégicos de las organizaciones porque tendrán todos ellos puntos de vista diferentes e igualmente importantes para las empresas.

El salto más relevante en el ámbito de la reputación corporativa vino de la mano de la publicación de la prestigiosa revista *Fortune* que, desde 1984, publica el ranking, primero de las empresas americanas más admiradas (*American Most Admired Companies- AMAC-*) para pasar después a ser el de las empresas más admiradas del mundo (*The World's Most Admired Companies-WMAC-*). El ranking publicado por esta revista propició la aparición de otros índices muy relevantes en materia de medición de la reputación corporativa como el del *Financial Times* sobre *Las compañías más respetadas del mundo*, el *RepTrak™Pulse* de *Reputation Institute*, o el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) con su extensión a Latinoamérica, entre muchos otros. Sin embargo, para Dowling (2016) el ranking *WMAC* no está fundamentado en ninguna definición formal del constructo mientras que *RepTrak™Pulse* sí lo está. Para este autor, que los índices de medición estén basados en definiciones bien formadas es clave a la hora de realizar una buena investigación en esta materia y, sobre todo, a la hora de diseñar métricas de acuerdo con dichas definiciones. Es decir, plantea el autor la necesidad de que los índices de medición se elaboren a partir de definiciones construidas adecuadamente para que la conexión entre el concepto y el instrumento que lo mide sea coherente.

Así, no será hasta principios de los noventa cuando se retomen la investigación y la revisión del concepto de reputación por su capacidad para generar valor para la empresa (Fombrun y Shanley, 1990; De Quevedo et al., 2005; Martínez León y Olmedo Cifuentes, 2009; Carreras et al., 2013) y por la generación de beneficios empresariales como la mejora de la percepción de sus productos, el acceso al mercado de capitales, la atracción de empleados más cualificados, la protección del valor de la compañía, la atracción de nuevos inversores, la diferenciación de sus competidores, entre otros factores (Weigelt



y Camerer, 1988; Marquina Feldman et al., 2013). Como afirma Casado Molina (2013), “dada la aportación de valor que genera la reputación corporativa en las empresas, las entidades públicas y privadas tienen un enorme interés en todo el mundo por gestionar la reputación” (p. 94). Sin embargo, a pesar de que la teoría explica de forma contundente la necesidad de su gestión, es todavía muy escasa la literatura existente al respecto.

A comienzos de la década de los 90, en la presentación de *Corporate Reputation Review*, la primera revista dedicada a la reputación corporativa, Fombrun y Van Riel (1997) dos de los autores que más han publicado e investigado en torno a la reputación corporativa analizaron las seis diferentes disciplinas que han centrado su interés y estudio en la reputación corporativa.

Tabla 1. Categorización de la literatura sobre reputación corporativa

Disciplina	Categorización de la reputación
<b>Contabilidad</b>	Reputación vista como un activo intangible y como algo que puede o debe producir valor económico.
<b>Economía</b>	Reputación vista como atributos o señales. Percepción de la organización que tienen los <i>stakeholders</i> externos a la misma.
<b>Marketing</b>	Vista desde la perspectiva del consumidor o usuario final y centrada en la manera en que se forman las reputaciones.
<b>Organizacional</b>	Vista como las experiencias que dan sentido a los empleados o la percepción del comportamiento de la organización sostenido por los <i>stakeholders</i> internos.
<b>Sociología</b>	Vista como una valoración agregada del rendimiento de una compañía

	relacionada con las expectativas y las normas en un contexto institucional.
<b>Estrategia</b>	La reputación vista como activos y barreras de movilidad. Dado que las reputaciones se basan en percepciones, son difíciles de gestionar.

Fuente: (Ferruz González, 2018).

Por otra parte, siguiendo a Sanna (2013) encontramos una interesante agrupación de las diferentes definiciones de la reputación corporativa en tres grandes grupos realizada por Barnett et al. (2006):

1. Para las definiciones que consideran a la reputación como un estado de conciencia el término más comúnmente empleado para definir la reputación es “percepción”. En general aquí se agrupan definiciones cuyos términos indican que el observador o *stakeholder* tiene una cierta conciencia de la empresa, pero no hace juicio acerca de ésta.
2. El segundo grupo de definiciones supone que la reputación de una firma depende del atractivo de ésta en función de su conjunto de atributos (“su valoración”). Es éste el grupo mayoritario y refiere al grado de cumplimiento de las expectativas y las necesidades de los *stakeholders* dentro de las distintas áreas de una firma.
3. La reputación como un activo es apoyada por quienes tratan de explicar el desempeño de una firma, lo que significa un elemento de valor y significancia para la marca o un activo intangible relevante (p. 83-84).

Algunos autores recurren también a la definición del término de reputación que recoge el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) para determinar la conceptualización del término (Carreras et al., 2013; Sanna, 2013; Ferruz González, 2018). Así, el citado diccionario le otorga la siguiente definición:

Reputación, del latín, *reputatio*, -onis

1.f. Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo.

## 2.f. Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo.

En la primera acepción estamos ante una definición que implica opinión o valoración y en este marco se pueden encuadrar las definiciones de Roberts y Dowling (2002) como “una representación perceptual de las acciones pasadas de la compañía y sus perspectivas futuras” (Roberts y Dowling citados por Sanna, 2013, p. 84).

Sin embargo, Carreras et al. (2013) eligen la segunda acepción del diccionario porque define el prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo y de ella,

se desprenden algunos de los rasgos que mantendrá la definición científica del término; (1) que la reputación es una propiedad de la audiencia y por lo tanto la clave no se encuentra en el comportamiento de la persona u objeto sino en la percepción que ese comportamiento ha despertado en la audiencia y (2) que la reputación es un juicio de valor que tiene la audiencia sobre la persona u objeto” (p. 83).

Estos autores se centran en tres ideas que resumen la importancia de la reputación corporativa y que ponen el acento en el rol destacado que desempeñan los grupos de interés:

1. La reputación de la empresa en un grupo de interés tiene efectos en su conducta.
2. Las conductas de los grupos de interés tienen capacidad para mantener una ventaja competitiva en su sector porque amplían la satisfacción y fidelidad del cliente, la atracción del empleado, el valor de la empresa y la atracción para el inversor.
3. La reputación, aunque intangible, representa una construcción social estable y duradera que puede ser gestionada y es, por tanto, un recurso estratégico.

Las definiciones existentes sobre la reputación corporativa se han ido incorporando en función de los criterios que se consideran más significativos y se centran en tres de sus principales componentes: la percepción, la evaluación y los comportamientos por parte de las empresas. La reputación es una propiedad de la audiencia, por tanto, la clave está en la percepción que determinado comportamiento despierta en la audiencia. Pero esta

percepción tendría un carácter efímero a diferencia de la evaluación que tendría más capacidad para movilizar conductas. Entre las definiciones que hablan de percepciones cabe destacar la de quienes, como Rodríguez-Carrasco (2004) hablan del concepto percepción cuando se refieren a la reputación; el autor la define “como una percepción que se tiene desde el exterior de una empresa sobre una o varias cualidades de ésta” (p. 117). También en el campo de la percepción la sitúan Ferguson et al. (2000) como “el conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los *stakeholders* o grupos de interés de la misma” (p. 1196).

De forma similar y ligada al terreno de los comportamientos y las actitudes de las empresas, para Charles Fombrun la reputación corporativa es “la representación perceptual de las acciones pasadas y expectativas futuras de una compañía que describe el atractivo general de la empresa para todos sus agentes clave cuando es comparada con otras empresas rivales líderes” (Fombrun citado por Carreras et al., 2013, p. 85). También entra en este grupo la aportación de Casado Molina (2013) que define la reputación corporativa como “la percepción que los públicos estratégicos tienen sobre el comportamiento de una compañía a lo largo del tiempo” (p. 94). De nuevo se pone el acento en la percepción de los públicos y en el comportamiento de las compañías, pero la reputación corporativa es más que una percepción, ya que implica acción, genera valor y no es una percepción pasiva.

No parece suficiente limitar la definición tan solo a la percepción, como hemos visto, ya que cabe preguntarse acerca de qué tipo de acción genera en los consumidores, clientes y en los ciudadanos. Debemos preguntarnos de qué sirve conocer la percepción de un determinado grupo de interés sobre una empresa si ésta no sirve para impulsar una actitud de apoyo, consumo y/o, recomendación. Es importante, añadir a esa definición centrada en los elementos del exterior la evaluación de uno de los principales grupos de interés para las empresas, como son los empleados (Van Riel, 2012). Con mayor enfoque en la noción de evaluación dentro de los autores de este primer grupo, Van Riel y Fombrun (2007) la definen como:

una evaluación general de las organizaciones realizada por sus *stakeholders*. Se trataría de percepciones agregadas de estos grupos de interés sobre la capacidad de

una organización para cumplir con sus expectativas, bien porque estén interesados en comparar los productos de la compañía, trabajar para la compañía, o invertir en las acciones de la compañía” (p. 43).

Existen una serie de definiciones que combinan adecuadamente la percepción con el comportamiento de las propias empresas: Carreras et al. (2013) definen la reputación corporativa como “el conjunto de evaluaciones colectivas, suscitadas por el comportamiento corporativo, en las distintas audiencias, que motivan sus conductas de apoyo u oposición” (p. 84). La importancia del concepto “comportamiento corporativo” destaca en esta definición porque se trata de tener en cuenta cómo desarrolla su desempeño empresarial una organización y sobre todo la actitud que genera de apoyo u oposición a dicha organización. La reputación se construye a través del tiempo, en el medio y largo plazo, teniendo en cuenta fundamentalmente lo que hace la organización por encima de lo que dice que hace.

Por otra parte, están los autores que ponen el énfasis en la pertenencia de la reputación al grupo de los intangibles empresariales, como lo hace Villafañe (2004) quien afirma que “la reputación corporativa se podría entender como el desiderátum de todos los intangibles empresariales, algo así como la expresión del valor intangible de una empresa” (p. 23), pero, además, el autor la define no como una percepción sino como un reconocimiento. La definición que nos presenta es la siguiente: “El reconocimiento que los grupos de interés de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y comunidad en general” (Villafañe, 2004, p. 93).

Así, como defienden Carreras et al. (2013) “la reputación no puede ser una mera percepción o impresión momentánea porque necesita estar estabilizada y tener la fuerza motivadora suficiente para despertar las conductas de apoyo hacia la organización y esas características son propias de la actitud” (p. 430). Es por este motivo que estos autores afirman que “el carácter efímero de la percepción hace que no tenga capacidad para movilizar la conducta” (p. 87). Ante una reputación sólida, la respuesta de los grupos de interés se mueve hacia una acción de apoyo o valoración positiva, es decir, genera un valor y, en caso contrario, se moverían hacia una crítica e incluso hacia

un ataque directo contra una empresa u organización. Por este motivo se considera muy válida la consideración de que, la reputación corporativa es, por encima de todo, una actitud. Así, repasando la diversa investigación en torno a la definición del concepto de reputación, este trabajo propone seguir la aproximación que realizan Carreras et al. (2013). De esta forma, “la reputación corporativa no sería un conjunto de percepciones sobre la empresa sino un conjunto de evaluaciones sobre atributos centrales expresados con valencia positiva o negativa” (p. 87). En definitiva, estos autores defienden que existe una evolución entre las primeras definiciones que hablan de la reputación corporativa como una percepción hasta las nuevas definiciones que la sitúan como un conjunto de evaluaciones.

A la hora de identificar algunos de los elementos claves que describen el concepto de la reputación corporativa, Carreras et al. (2013) siguiendo el esquema inicial que previamente definió Walker (2010) como «percepciones», «agregadas entre distintos grupos de interés», «comparativas», «positivas y negativas» y «relativamente estables» los sustituyen por otros rasgos como «constructo social», «poliocular», «comparativo», «evaluativo» y, sobre todo, «de naturaleza actitudinal». Veamos el significado de cada uno de estos rasgos.

El constructo «reputación» definido por Highhouse et al. (2009) consiste en una “serie de rasgos prototípicos” o dimensiones generales compartidas que las personas utilizamos para evaluar una corporación (p. 784). La característica «poliocular» se refiere a que depende de la audiencia o público que la está creando, es decir, es un constructo social que está en los grupos de interés y se forma como reacción al comportamiento de la empresa. Es interesante el análisis de Walker (2010) a la hora de plantear dos cuestiones en torno a la reputación: reputación de quién –el grupo que evalúa- y respecto de qué –el atributo utilizado- (p. 372). Estas serán dos cuestiones muy relevantes a la hora de alcanzar el objetivo de esta investigación: qué grupo de interés evalúa y respecto de qué atributos o variables que conforman la reputación corporativa lo hace. La cuarta característica de la reputación corporativa determina que ésta es «una evaluación», es decir, se trata de percepciones que pueden tener una consideración positiva o negativa (Brown et al., 2006). La quinta característica se refiere a que la reputación es en realidad considerada como «una actitud» o disposición para evaluar

objetos de forma consistente. Así, una actitud sería una “predisposición aprendida a responder de forma consistente a favor o en contra de un objeto” (Carreras et al., 2013, p. 94).

En cuanto a las evaluaciones, algunos autores señalan que éstas deberían tener las características CED: ser atributos centrales para las audiencias (C), duraderos (E) y distintivos (D) (Barnett et al., 2006; Brown et al., 2006).

Teniendo en cuenta la aportación de Carreras et al. (2013) los cinco rasgos característicos de la reputación corporativa serían:

- (1) Que es un constructo social, multidimensional y colectivo;
- (2) Que es poliocular, que está en los diferentes grupos de interés;
- (3) Que es comparativo, porque posee dimensiones que captan la conducta empresarial;
- (4) Son evaluaciones o percepciones con valencia emocional positiva o negativa;
- (5) Es una actitud estable y resistente que refleja un compromiso y son un factor de conducta (p. 90).

Uno de los autores que más recientemente ha realizado un exhaustivo repaso a las definiciones e índices de medición de la reputación corporativa es Dowling y por este motivo es interesante repasar brevemente el proceso de reflexión e investigación que le lleva a la creación de una nueva definición. Son dos los problemas fundamentales que existen a su juicio, el de la definición y el de la construcción de los índices de medición, idea en la que coinciden otros autores, cuestiones ambas que deben ir de la mano. Afirma Dowling (2016) en este sentido que “cuando un área de investigación está plagada de definiciones competitivas del mismo constructo, la estrategia de investigación común de confiar en el trabajo de otros, también conocida como la apelación al precedente, perpetúa la confusión actual en la literatura” (p. 207).

Dowling afirma tras analizar índices como el *WMAC* de *Fortune* o el *Reputation Quotient* que son ejemplos que sugieren que tanto la teoría como la práctica están siendo contaminadas por el problema de no basar un índice de medición de la reputación corporativa en una definición formal o definir el concepto de una manera, pero medirlo de otra, es decir, sin tener en cuenta los indicadores incluidos en dicha definición. Es lo

que el autor llama definir A y medir B. Por este motivo insiste en proponer una nueva definición que presente una estructura bien formada que sea capaz de guiar un índice válido de medición del constructo de la reputación corporativa.

Dowling realiza un repaso histórico al concepto de reputación desde el latín (*reputare* que significa estimar), y señala el sentido que la reputación tuvo en las transacciones comerciales del siglo XIX donde la reputación de las personas era un elemento fundamental en el comercio. Después, agentes intermediarios como bancos u otras agencias sustituyeron el papel de las personas en el comercio, lo que hizo que la reputación corporativa ya tuviera una particular importancia en los negocios. Finalmente, siguiendo a Barnett y Pollock (2012) en *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* destaca que, en situaciones caracterizadas por la incertidumbre y la asimetría de la información, una buena reputación aporta una fuente de confianza y seguridad en el comportamiento de una organización mientras que, por otro lado, una mala reputación significa que los grupos que se relacionan con ella deberían evitarla, demandar mejor información sobre la misma o tomar precauciones a la hora de negociar con ella.

A continuación, el autor enumera las diferentes perspectivas que ha encontrado en la literatura. Una de ellas es que diferentes grupos evalúan una organización de forma diferente, reflexión que ya vimos aparecer en el artículo de Martineau de 1958. Es decir, los consumidores ven a una compañía como una fuente de productos y servicios, en definitiva, detrás de una marca, los empleados ven a las organizaciones como empleadores, el público en general lo ve desde su posición de ciudadanía valorando otros elementos, etc. Desde esta perspectiva *multistakeholder* se podría afirmar que una organización no tiene una reputación sino varias. La pregunta es si esas diferentes reputaciones se pueden agregar de alguna forma en una reputación general o única. Para el autor, esa es una pregunta que no ha sido respondida todavía.

También Dowling pasa por la obligada reflexión de definir qué es y qué no es la reputación corporativa y, como tantos otros autores, en este caso siguiendo a Brown et al. (2006) expone una comparación de los diferentes términos.



Tabla 2. Reputación Corporativa y constructos relacionados

<b>Constructo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Preocupación corporativa</b>
<b>Identidad organizacional</b>	Las características centrales, duraderas y distintivas de la organización	Quiénes somos. Qué representamos
<b>Identidad corporativa</b>	La nomenclatura y símbolos utilizados para identificar la organización	Cómo reconocernos
<b>Personalidad corporativa</b>	Los rasgos de carácter que personifican a la organización	Este es nuestro rostro humano
<b>Marca corporativa</b>	La promesa hecha por la empresa	Lo que ofrecemos. Nuestras capacidades o nuestro punto de diferencia
<b>Imagen corporativa</b>	Las creencias e impresiones destacadas sobre la organización	Lo que la gente piensa de nosotros
<b>Reputación corporativa</b>	La estima en la que se tiene a una organización	¿Somos buenos o malos, admirados, respetados y tenidos en alta o baja estima?
<b>Estatus corporativo</b>	La reputación de la organización en relación con los demás	¿Somos mejores o peores que nuestros iguales o nuestros rivales?
<b>Valor de la Reputación</b>	El stock de confianza, el riesgo percibido (negativo) y el apoyo que brinda la reputación de la organización	Es valiosa nuestra reputación corporativa

Fuente: (Dowling, 2016).

Dowling repasa 50 definiciones existentes en la literatura que ilustran la diversidad de definiciones de reputación corporativa para llegar después a un tema crucial en esta investigación: quién es el que evalúa de forma apropiada la reputación de una organización mostrando que las diferentes visiones demuestran que la reputación puede ser tanto individual como colectiva o puede ser también una evaluación social. Afirma el autor que, si la reputación corporativa es un constructo individual, entonces, lo que importa es la evaluación de una persona. Si se trata de un constructo basado en grupos, entonces se puede utilizar un algoritmo estadístico que permita producir perfiles de evaluaciones similares correspondientes a varios grupos de personas con ideas afines. Por último, si la reputación es una construcción social, entonces, se necesita una teoría del grupo para guiar su definición y medición.

El autor explica cómo estructura lo que él define como una definición bien formada. Así, el autor, basándose en lecturas previas, afirma que,

para que la definición de un constructo como la reputación corporativa conforme de forma válida su medida, ésta o la discusión que la acompaña debe especificar todos los siguientes elementos: un objeto- la organización que es medida; atributos de juicio-creencias y/o evaluaciones de la organización; una entidad evaluadora- un individuo o grupo de interés; el tema conceptual central del constructo- prominencia, conocida por algo o favorabilidad generalizada y su estabilidad- si la teoría sugiere que se espera que los niveles del constructo difieran entre objetos (como diferentes tipos de empresas), evaluadores (como diferentes grupos de interés), contextos (como en diferentes países) y tiempo (como antes y después de una crisis corporativa (Dowling, 2016, p. 214).

Finalmente, para construir esta nueva definición, el autor se basa en el trabajo de Fombrun, uno de los autores que más ha investigado y publicado en torno a la reputación corporativa, para idear una definición de su medida *RepTrak™ Pulse*. Elige este enfoque porque cree que este índice captura mejor lo que los miembros del público general y muchos grupos de interés consideran la esencia de una buena o mala reputación corporativa. Uno de los elementos clave que destaca de esta medida es que el factor tiempo es muy relevante ya que la evaluación que se hace a una organización

depende del momento específico en el tiempo en el que se haga. También se basa en la teoría del propio Fombrun que plantea que los diferentes grupos de interés evalúan las características y atractivo de las organizaciones por lo que la reputación corporativa puede diferir entre los diferentes *stakeholders*.

Ésta es la nueva definición que propone el autor: “La reputación corporativa es la admiración y el respeto que una persona tiene de una organización en un momento determinado” (Dowling, 2016, p. 218). De esta manera y con esta definición, Dowling propone que los encuestados indiquen estos sentimientos de admiración y respeto, lo que para el autor sería igual a reputación, en una escala de calificación simple y la validez convergente de esta medida podría estimarse correlacionando las calificaciones de reputación de los encuestados con sus evaluaciones de admiración, respeto y confianza. Aporta un ejemplo para evaluar la reputación corporativa de la petrolera BP después de la crisis de derrame de petróleo en el golfo de México y presenta una medida que recoge tres enfoques específicos evaluados por los grupos de interés para obtener una mejor medida y científicamente más sólida de la reputación de la empresa después de la crisis.

El autor habla de una escala de estimación general para preguntar a los diferentes grupos de interés si la empresa BP tiene en ese momento una buena o mala reputación, una escala de estimación múltiple que determinaría por qué es conocida la compañía- cuidado del medioambiente, preocupación por la comunidad, seguridad operativa, desempeño financiero, calidad del producto, etc.-, y una escala para comparar a la compañía con otras del mismo sector. Así, a través de la combinación de estas tres escalas se podría conocer, según Dowling, cómo la reputación de BP difiere entre los diferentes grupos de interés y, lo que es más importante, se obtendría una estimación de la situación de su reputación frente a la de sus competidores. Dowling no es partidario de evaluar la reputación corporativa mediante una lista de atributos que la califiquen; sin embargo, la mayoría de los autores y algunos de los más importantes índices de medición se inclinan por esta fórmula.

Además, a este interesante proceso teórico de creación de una nueva definición de la reputación corporativa que guíe asimismo la creación de una nueva herramienta de medición debe añadirse la validación empírica de ese nuevo modelo conceptual. Es

necesario que estas nuevas herramientas diseñadas para la medición de la reputación corporativa aporten también algún resultado en la práctica de su implementación.

### 2.2.3. Los *stakeholders* o grupos de interés

Como hemos visto hasta este momento, las alusiones permanentes a los grupos de interés o *stakeholders* indican que estamos ante otro de los pilares fundamentales de la teoría de la reputación basada en la relevancia de estos grupos de interés definidos por Freeman (1984) “como cualquier grupo o individuo que puede afectar o puede ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (p. 25). A partir de los años noventa, esta responsabilidad hacia los grupos de interés incluye también compromisos con ellos en ámbitos sociales, económicos, éticos e incluso medioambientales (Cannon, 1994). La importancia de estos grupos de interés radica en que serán ellos los que evalúen los atributos de la reputación corporativa de las empresas; a ellos irán destinadas las herramientas de medición; será su valoración la que realmente tenga el poder en las compañías.

La teoría de los *stakeholders* se ha presentado tanto en el marco de las teorías de la organización (Freeman, 1984) como en el de la ética de la empresa (Carroll, 1989), como una superación de la teoría neoclásica que identifica la maximización del beneficio con el objetivo de la empresa y, por tanto, hace de los propietarios los únicos implicados en dicho objetivo. Goodpaster (1991) habla de tres niveles en la teoría de los *stakeholders*:

- (1) El estratégico, que aconseja tener en cuenta los intereses de los implicados (no propietarios) como medio para conseguir los objetivos (económicos) de la empresa, pero sin contenido moral;
- (2) el multifiduciario, que, ya en el plano moral, atribuye una responsabilidad fiduciaria a los directivos de la empresa frente a todos los *stakeholders*, propietarios o no, en igualdad de condiciones, y
- (3) la «nueva síntesis» que propone Goodpaster, que distingue entre unas obligaciones fiduciarias frente a los propietarios y otras no fiduciarias y restringidas frente a los demás implicados (cfr. También (Boatright, 1994; Carson, 1993; Goodpaster y Holloran, 1994) (Argandoña, 1998, p. 7).

Teniendo en cuenta la importancia de los grupos de interés, también para Villafañe (2004) la importancia de la reputación radica en que supone «la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos» (p. 32). Por lo tanto, una vez más, se evidencia la necesidad del máximo conocimiento de las empresas sobre el grado de su reputación y un alto nivel de proactividad en su gestión.

Como señalan Fernandez y Bajo (2012), esta teoría del *stakeholder* o de los grupos de interés supone “un nuevo paradigma de empresa a la altura de los requerimientos y circunstancias del siglo XXI” (p. 132). No tener esto en cuenta, hoy en día, es no comprender las nuevas reglas del juego empresarial. Las organizaciones ya no pueden elegir. Trabajar con un enfoque *multistakeholder* es una exigencia del nuevo comportamiento corporativo para ser más competitivos a medio plazo y obtener una buena reputación corporativa. Así, también Carrió Sala, (2013) considera que los métodos *multistakeholder* “aportan una información integral del estado de la reputación de una organización permitiendo alinear de manera efectiva los parámetros de la reputación a nivel de cada público particular” (p. 101).

En cuanto a la clasificación de los grupos de interés, éstos se pueden dividir en grupos de interés internos (socios, accionistas, directivos y empleados) y grupos de interés externos (clientes, proveedores, competidores, medios de comunicación, comunidad, Estado, instituciones, universidades y sociedad en general (Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2011).

Por otra parte, MacMillan et al. (2004) propusieron una clasificación de consenso de los grupos de interés, agrupándolos en “grupos de interés primarios, que están implicados en relaciones directas de transacción de valor y los grupos de interés secundarios, cuya influencia en el valor es indirecta y que intervienen en procesos de mediación o comunicación” (p. 20).

Figura 1. Clasificación de los Grupos de Interés



Fuente: (MacMillan et al., 2004).

Una de las autoras que más ha investigado en materia de reputación corporativa es Rosa Chun. Para Chun (2005) existen tres escuelas de pensamiento dentro del paradigma global de la reputación que ponen el acento más en los grupos de interés que serán tenidos en cuenta como enfoque fundamental que en la base epistemológica del propio concepto. Así, Chun habla de las escuelas “evaluativa” e “influenciable” que se preocupan básicamente por el interés de un solo grupo de *stakeholders* mientras que la escuela “relacional” está basada en la teoría *stakeholder* que reconoce que “diferentes *stakeholders* pueden tener diferentes percepciones de la compañía” (Freeman, 1984; Clarkson, 1995) citados por (Chun, 2005, p. 93). En la siguiente tabla se muestran las tres escuelas mencionadas.

Tabla 3. Paradigma de la reputación: tres escuelas de pensamiento

Aproximaciones	Stakeholder		Foco principal	Autores
La escuela evaluativa como la evaluación del logro financiero de la organización	Único stakeholder (inversores o directivos)		Comportamiento del inversor	Fryxell y Wang (1994)
			Ranking basado en la opinión de CEOS	Annual Fortune Studies
			Inversores	Srivasta et al. (1997)

			Relación de reputación con el desempeño estratégico-financiero	Fombrun y Shanley (1990) Weigelt y Camerer (1988)
La escuela "de la impresión": reputación como una impresión general de una organización	Principalmente la visión de un único <i>stakeholder</i>	Marketing	Imagen/identidad corporativa	Abratt (1989)
				Bromley (1993)
				Balmer (1997); Brown et al. (2005); Dowling (1993)
			Vínculo de reputación e intención de compra	Yoon et al., (1993)
			Consideración de clientes sobre imagen de empresa y vendedores	Weiss et al. (1999)
		Comportamiento organizacional	Vínculo de reputación e identificación empleados	Dutton et al. (1994); Dutton y Dukerich (1991)
			Percepción de gestión de imagen e identidad	Gioia y Thomas (1996)
		Media	Vínculo de reputación y favorable cobertura de los medios	Deephouse (2000)
La escuela relacional: reputación implica diferencias entre visión de <i>stakeholders</i> internos y externos	Comparación de visión de múltiples <i>stakeholders</i> (internos y externos)		En general múltiples <i>stakeholders</i>	Fombrun (1996); Post y Griffin (1997)
			Vínculo de visión interna (identidad) y visión externa (imagen) de la reputación corporativa	Hatch y Schultz (2001); Davies y Chun (2002); Chun y Davies (2006)
			Vínculo reputación (visión externa) e identidad (visión interna)	Fiol y Kovoov-Misra (1997)

Fuente: (Chun, 2005).

La escuela relacional no solo enfatiza la diferencia entre las diversas visiones de los *stakeholders* sino que defiende la idea de que ambas visiones (la interna y la externa) están relacionadas.

Después de revisar las tres diferentes escuelas mostradas en la tabla 3 y de acuerdo con la opinión mayoritaria que indica que es preciso tener en cuenta a los *stakeholders* internos y externos, ya que representan visiones y/o evaluaciones diferentes, la escuela relacional es la que se tomará en consideración a la hora de llevar a cabo el diseño de la herramienta que permita una propuesta de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación. Es decir, se tendrá en cuenta a los diferentes *stakeholders* porque existen diferencias entre sus evaluaciones.

Ante la proliferación de artículos que existen en la literatura para llegar a una definición de la reputación corporativa e incluso para clasificar las ya existentes, no es extraño que autores como Hatch y Schultz (2001) definan esta situación como “escalar la Torre de Babel” o que Balmer (2001) haga alusión a la “niebla” para describir el problema existente en la literatura (Chun, 2005, p. 92). En este contexto difícil de exploración en torno a las definiciones, escuelas y categorizaciones de la reputación corporativa, la propia Chun (2005) construye su propia definición y afirma “que es útil ver la reputación corporativa como la visión resumida de las percepciones de todos los *stakeholders* de una organización, es decir, lo que los clientes, empleados, proveedores, gerentes, acreedores, medios y comunidades creen que la organización representa y la asociación que hacen con ello” (p. 105). Del análisis de su investigación se puede extraer, como de tantos otros autores que así lo destacan, que la evaluación *multistakeholder*, es decir, la valoración de todos los grupos de interés, tanto internos como externos, es otra de las claves fundamentales a la hora de poder definir la reputación corporativa.

Algunos autores como Barnett et al. (2006) después de afirmar como el resto que se requiere una definición de consenso aceptada mayoritariamente y, después de analizar el elevado número de publicaciones entre 2001 y 2003, proponen una nueva definición para la reputación corporativa: “juicios colectivos de los observadores de una corporación basados en evaluaciones del impacto financiero, social y ambiental atribuido a la corporación a lo largo del tiempo” (p. 34). Podemos observar que



igualmente destacan a los observadores como grupo colectivo que emite el juicio e inciden en el factor tiempo. No serán los únicos autores, como ya hemos visto, que pongan el acento en la importancia del factor tiempo como uno de los componentes a tener en cuenta en la construcción de la reputación.

Así, Weigelt y Camerer (1988) definen la reputación corporativa como el conjunto de atributos vinculados a la firma que son el resultado de acciones pasadas. También Villafañe (2004) afirma que “la reputación tiene su origen en la realidad de la empresa y, más concretamente, en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y en la alineación de su cultura corporativa con ese proyecto” (p. 30). De esta forma, el paso del tiempo y el significado que éste ha supuesto a lo largo de la vida de la empresa es sin duda uno de los elementos que podemos designar como clave a la hora de encontrar una propuesta propia de definición de la reputación corporativa.

Hay una gran parte de la literatura revisada que se dedica a repasar la relación entre otros conceptos muy relacionados con la reputación como son la imagen y la identidad. Barnett et al. (2006) afirman que una de las principales barreras para la creación de una única visión y de una voz en torno a la definición de la reputación corporativa es la confusión existente entre identidad, imagen y reputación.

La principal diferencia que podemos encontrar en torno a estos tres conceptos se resume de la siguiente manera: la identidad corporativa se construye dentro de la empresa y está basada en la cultura organizacional. La imagen corporativa, por su parte, se construye en la mente de los *stakeholders* externos, y constituye una impresión temporal, es decir, sería como una foto fija obtenida en un momento determinado de la vida de la compañía, mientras que la reputación corporativa se construye a través del tiempo y resulta un concepto más estable que la imagen.

En la siguiente tabla, vemos cómo establece estas diferencias Walker (2010), siguiendo a autores como Whetten (1997) y Balmer y Greyser (2006).

Tabla 4. Diferencias entre identidad, imagen y reputación corporativa

	<b>Identidad</b>	<b>Imagen</b>	<b>Reputación corporativa</b>
<i>Stakeholders:</i> internos o externos	Interna	Externa	Interna y externa
Percepciones: actual o deseada	Actual	Deseada	Actual
Emana desde dentro o desde fuera de la firma	Dentro	Dentro	Dentro y fuera
Percepción positiva o negativa	Positiva o negativa	Positiva	Positiva o negativa
Pregunta relevante	¿Quién o qué queremos ser?	¿Qué o quiénes queremos que los otros piensen que somos?	¿Cómo se nos ve?

Fuente: (Walker, 2010).

Para Villafañe (2004) son los conceptos de imagen y reputación corporativa los que están más cerca. Una de las principales diferencias que señala el autor es el diferente origen de cada uno de estos conceptos afirmando que “la reputación corporativa es la expresión de la identidad de la organización y del reconocimiento de su comportamiento corporativo mientras que la imagen proyecta su personalidad corporativa y es, en este sentido, el resultado de la comunicación en todas sus formas” (p. 29).

Tabla 5. Imagen Corporativa y Reputación Corporativa

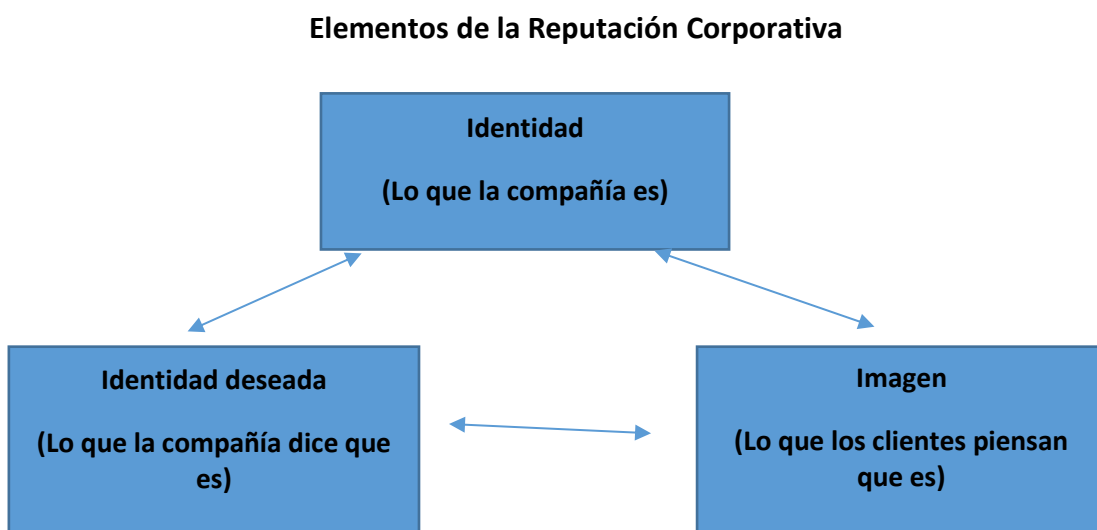
<b>Imagen corporativa</b>	<b>Reputación Corporativa</b>
Proyecta la personalidad corporativa	Es fruto del reconocimiento del comportamiento
Carácter coyuntural y efectos efímeros	Carácter estructural y efectos duraderos

Difícil de objetivar	Verificable empíricamente
Genera expectativas asociadas a la oferta	Genera valor consecuencia de la respuesta
Se construye fuera de la organización	Se genera en el interior de las organizaciones

Fuente: (Villafañe, 2004).

Para Chun (2005) tanto la imagen como la identidad corporativa son elementos que forman parte de la reputación corporativa.

Figura 2. Elementos de la Reputación Corporativa



Fuente: (Chun, 2005).

En uno de los trabajos más recientemente publicados en torno al estudio del concepto de la reputación corporativa, Ferruz González (2018) presenta una tesis doctoral que profundiza en el estudio del concepto de reputación corporativa y en los métodos para su evaluación, con el objetivo de aclarar y unificar criterios en ambos ámbitos. Así, tras analizar las diferentes propuestas conceptuales y metodológicas de las últimas tres décadas, la autora propone una definición de consenso que toma en consideración los elementos más aceptados por la comunidad científica. La definición que Ferruz González

propone es la siguiente: “recurso intangible propio de la empresa que se materializa en el comportamiento de la misma y que requiere de un cierto tiempo para su configuración, que es reconocido por sus públicos como generador de valor en tanto que se ajusta a los valores que éstos estiman como meritorios de la misma” (p. 157).

No deja de sorprender que cada uno de los autores consultados pretenda finalmente aportar su propia definición, buscando la diferenciación sobre las anteriores, cuando quizá lo más operativo sería que la comunidad académica en primer lugar, y la empresarial después consensuaran de una vez por todas un concepto de reputación corporativa que pudiera ser aceptada por una amplia mayoría y que sirviera para seguir avanzando en una dirección más concreta en este ámbito de plena vigencia en la gestión empresarial.

El número elevado de definiciones diversas en torno a la reputación corporativa genera una gran confusión en la investigación existente, tanto desde el punto de vista académico como del empresarial. Después de un repaso exhaustivo por algunos de los principales autores se propone una tabla con algunas de las definiciones más destacadas que han sido revisadas en este capítulo.

Tabla 6. Definiciones de Reputación Corporativa

<b>Definición Reputación Corporativa</b>	<b>Autores</b>
La representación perceptual de las acciones pasadas y expectativas futuras de una compañía que describe el atractivo general de la empresa para todos sus agentes clave cuando es comparada con otras empresas rivales líderes.	(Fombrun, 1996)
El conjunto de atributos vinculados a la firma que son el resultado de acciones pasadas.	(Weigelt y Camerer, 1988)
El conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los <i>stakeholders</i> o grupos de interés de la misma.	(Ferguson et al., 2000)

Una representación perceptual de las acciones pasadas de la compañía y sus perspectivas futuras.	(Roberts y Dowling, 2002)
Una percepción que se tiene desde el exterior de una empresa sobre una o varias cualidades de ésta.	(Rodríguez-Carrasco, 2004)
El reconocimiento que los grupos de interés de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y comunidad en general.	(Villafañe, 2004)
La vista resumida de las percepciones de todos los grupos de interés de una organización, es decir, lo que los clientes, empleados, proveedores, gerentes, acreedores, medios y comunidades creen que representa la organización y las asociaciones que hacen con ello.	(Chun, 2005)
Juicios colectivos de los observadores de una corporación basados en evaluaciones del impacto financiero, social y ambiental atribuido a la corporación a lo largo del tiempo.	(Barnett et al., 2006)
Una evaluación general de las organizaciones realizada por sus <i>stakeholders</i> . Se trataría de percepciones agregadas de estos grupos de interés sobre la capacidad de una organización para cumplir con sus expectativas, bien porque estén interesados en comparar los productos de la compañía, trabajar para la compañía, o invertir en las acciones de la compañía.	(Van Riel y Fombrun, 2007)
El conjunto de evaluaciones colectivas, suscitadas por el comportamiento corporativo, en las distintas audiencias, que motivan sus conductas de apoyo u oposición.	(Carreras et al., 2013)
La percepción que los públicos estratégicos tienen sobre el comportamiento de una compañía a lo largo del tiempo.	(Casado Molina, 2013)

La reputación corporativa es la admiración y el respeto que una persona tiene de una organización en un momento determinado.	(Dowling, 2016)
Recurso intangible propio de la empresa que se materializa en el comportamiento de la misma y que requiere de un cierto tiempo para su configuración, que es reconocido por sus públicos como generador de valor en tanto que se ajusta a los valores que éstos estiman como meritorios de la misma.	(Ferruz González, 2018)

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, partiendo de los elementos comunes presentes en la mayoría de las definiciones reseñadas, en este trabajo de revisión conceptual de la reputación corporativa se han encontrado algunos de éstos elementos que nos sirven para elaborar nuestra propia definición, no tanto con el objeto de aportar una más a la ingente cantidad de definiciones existentes sino que sirva para el objetivo final de esta investigación que es la medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación. Así, estos elementos comunes de la reputación corporativa son:

1. Es un recurso intangible valioso.
2. Son percepciones de los *stakeholders* (de todos, internos y externos) que se transforman en una actitud o evaluación porque tiene una valencia positiva o negativa.
3. Las evaluaciones son originadas por el comportamiento corporativo de las empresas y organizaciones determinando las conductas de apoyo u oposición de los grupos de interés.
4. El factor tiempo es fundamental porque la reputación corporativa se construye a largo plazo e influye en ella el pasado y el presente de la compañía.
5. Tiene efectos en la conducta de los *stakeholders*.

Así, en este apartado de definición de la reputación podemos concluir afirmando que **la reputación corporativa es un recurso intangible valioso para las organizaciones, resultado de las evaluaciones que hacen los grupos de interés de una organización, tanto internos como externos, teniendo en cuenta su comportamiento corporativo a**

**lo largo del tiempo y las expectativas que depositan estos grupos con los que se relaciona dicha organización y que motivan que éstos, es decir todos sus *stakeholders*, presenten una actitud activa de apoyo, consumo, recomendación y/o valoración de la firma o de oposición a la misma.**

Esta definición está basada fundamentalmente en la propuesta de definición de Carreras et al. (2013) “que acentúa su carácter actitudinal por su capacidad de provocar conductas de valor en las audiencias primarias, las que generan valor directo, como son los clientes, inversores y empleados”, siguiendo a su vez a MacMillan et al. (2004) (p. 97).

Hay una cuestión relevante en torno a la reputación corporativa, que es la respuesta a la pregunta que se había formulado previamente sobre si se puede hablar de una reputación o de múltiples reputaciones. Para dar respuesta a esta cuestión seguiremos la investigación planteada en este sentido por Carreras et al. (2013) porque es la que más se acerca al objetivo final de esta investigación. Tanto la escuela relacional que hemos mencionado anteriormente descrita por Chun como la complejidad social que formula Martín De Castro (2008) plantean uno de los grandes retos de la reputación al remarcar la existencia de diversos grupos de interés, o múltiples audiencias. Estos dos enfoques realmente indican que, como cada grupo de interés o audiencia de una organización puede tener percepciones o expectativas diferentes en torno a una organización, como ya afirmó Martineau en su famoso artículo de 1958, esto implica el surgimiento de múltiples reputaciones relacionadas con los diferentes grupos de interés (Carreras et al., 2013). Para estos autores, sin embargo, esta idea de reputaciones múltiples resulta “algo incómoda porque una de las claves de la reputación corporativa ha sido la disponibilidad de una medida de reputación única por empresa, y la tesis de reputaciones múltiples lo impide” (p. 103). Precisamente, y en torno a esta complejidad, fue Fombrun quien planteó la existencia de una “gran reputación” (Fombrun 1996; Wartick, 2002; Walker, 2010; Carreras et al., 2013). El planteamiento de una reputación agregada de todos los grupos de interés se ha mencionado por parte de muchos autores, pero también es cierto que se han alzado algunas voces escépticas. En opinión de Carreras et al. (2013) “si los distintos colectivos tienen intereses tan diferentes (Rindova et al., 2005) es poco probable que la reputación pueda analizarse como un concepto

unánime” (Balmer y Greyser, 2006, p. 103). Frente a este planteamiento Fombrun propone lo siguiente:

Dado que las evaluaciones se tienen que mover en un plano abstracto para subsumir las particularidades de las empresas en una idea global de reputación (Zeithalm, 1988), es posible encontrar un nivel de generalización suficiente como para que las dimensiones de evaluación de la reputación sean válidas para los distintos colectivos. A pesar de la singularidad de intereses y necesidades de cada colectivo, si nos movemos en un plano suficientemente amplio podemos encontrar unos criterios o dimensiones sociales y financieras que sirvan para juzgar a cualquier tipo de empresa y que puedan ser usados por todos los grupos de interés (Carreras et al., 2013, p. 103).

Este principio de Fombrun significa que existe un sistema de criterios que pueden ser compartidos por un subconjunto determinado de grupos de interés. Así, estos criterios servirán para evaluar la identidad de la organización tanto por parte de los grupos de interés definidos como internos, es decir, directivos y empleados, como para evaluar la imagen de una organización por parte de los otros grupos externos como pueden ser clientes e inversores. De esta forma, y esta es una de las conclusiones más relevantes para este trabajo de investigación, la reputación sería la suma agregada de identidades e imágenes.

Esta tesis de la gran reputación plantea dos cuestiones: el grado en que la escala es válida para más de un grupo de interés y el grado en que es válida para varias culturas o la transculturalidad de la escala. De esta forma, se puede hablar de (1) una escala de reputación singular, que sería válida para un grupo de interés único y para un país, sector o empresa específica, pero que no tendría posibilidad de comparación porque sus dimensiones solo serían aplicables a un contexto muy específico; (2) la escala de reputación parcial, que es válida en alguna de las dimensiones, pero no en la otra, y (3) la gran reputación que sería una escala válida para varios colectivos en varias culturas, es decir, la tesis que defiende Fombrun.

De esta manera, y siguiendo con el análisis de Carreras et al. (2013) la necesidad de disponer de una medida sintética de reputación corporativa que aglutine las diferentes



reputaciones en diferentes culturas ha sido un objetivo permanentemente anhelado desde que aparecieron las primeras críticas a las clasificaciones públicas por las principales revistas como *Fortune*. Algunos autores han establecido la hipótesis de la existencia de un nivel de reputación suficientemente general como para subsumir las imágenes asociadas de los distintos grupos de interés. Es decir, piensan que es posible encontrar dimensiones de evaluación suficientemente generales como para que puedan ser utilizadas cómodamente por los diferentes colectivos. Esta teoría se basa igualmente en que los grupos de interés, desde sus situaciones e intereses diversos dialogan entre sí y van generando un sustrato común que podría ser la base de un esquema de evaluación único. Esta será la tesis que seguiremos en el presente trabajo de investigación para abordar la construcción de un instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación; es decir, buscaremos las dimensiones de evaluación que puedan servir para la mayoría de los grupos de interés y que nos permiten, por tanto, su medición.

De esta manera, mantienen los autores que “la posibilidad de encontrar una escala de reputación válida para distintos grupos de interés tiene que demostrar la equivalencia conceptual y métrica del constructo” (p. 110). Cuando se habla de equivalencia conceptual, es necesario probar que los distintos colectivos o públicos utilizan un conjunto de criterios muy similares para discriminar la reputación de las empresas. Para ello, las técnicas más habituales para explorar estos significados en los diferentes grupos son las entrevistas en profundidad, los grupos de discusión y la evaluación por jueces o expertos. Después de establecer cierta validez del contenido, se precisa comprobar el grado en que las escalas producen métricas comparables en los diferentes colectivos. En este sentido, es interesante comprobar que algunas de las principales escalas de reputación con vocación *multistakeholder* han podido conseguir cierta equivalencia conceptual. Así, los autores revisan el *Reputation Quotient (RQ)* creado por Fombrun en el año 2000 que será el antecesor del *RepTrak™ Pulse*, la escala de carácter corporativo de Davies et al. (2004), la escala formativa de reputación de Helm (2005), la escala SPIRIT de MacMillan et al. (2004) y la escala de reputación corporativa de Schwaiger (2004) para concluir que “aunque no queda del todo confirmado, los diferentes estudios en

torno a estas escalas apoyan la hipótesis de la presencia de un nivel referencial común, en el que podrían estar dialogando los distintos colectivos (Carreras et al., 2013).

El segundo paso para estos autores sería evaluar la equivalencia métrica de las escalas obtenidas o su capacidad de producir medidas comparables en los diferentes grupos de forma que tenga pleno sentido su agregación. Conviene explicar en este punto que las dimensiones son variables latentes que expresan el fenómeno teórico que se quiere medir y que “está observando que los ítems se comporten como lo hacen”. Por esta razón, “la equivalencia métrica o del instrumento debe demostrar que los diferentes grupos tienen una estructura de factores similar que enlazan sus ítems de forma similar (equivalencia factorial)” (p. 114). Es decir, que existen dimensiones comunes a los diferentes *stakeholders*.

En cuanto a la equivalencia métrica, mantienen los autores que el procedimiento más adecuado para comprobar la equivalencia de la escala en grupos distintos es el análisis de invarianza, es decir, determinar que los ítems usados en encuestas significan lo mismo para los miembros de diferentes grupos. En definitiva, según la investigación de estos autores, se puede afirmar que “los grupos obtienen métricas comparables si utilizan los mismos ítems del mismo modo, en cada dimensión y si la relación entre las dimensiones que forman la escala es la misma” (p. 115). Es decir, si estos grupos validan dimensiones similares e ítems parecidos cuestión que se analizará en este trabajo a través de técnicas cualitativas de investigación. Existe también un extenso análisis en la literatura en torno a la existencia de una reputación transcultural debido a la internacionalización de las grandes organizaciones. En este sentido, son diversas las investigaciones que se posicionan en contra de una equivalencia cultural, pero hay otras que encuentran evidencias a favor de la misma. Así, la evidencia más sólida en favor de la equivalencia transcultural de la reputación la ofrecen Leonard Ponzi, Charles Fombrun y Naomi Gardberg utilizando la versión resumida de la reputación emocional *RepTrak™ Pulse*. La escala, que fue testada en 17 países de los seis continentes, demostró ser una escala fiable en los seis continentes y con capacidad para influir en las conductas de valor de la empresa, pero no llegó a demostrar la equivalencia métrica.

Tabla 7. Consideraciones sobre la gran reputación

Autores	Consideraciones sobre la gran reputación
<b>Stephen Lloyd</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los estudios deberían ser tácticos, aplicados a colectivos concretos.</li> <li>▪ Los grupos de interés difieren sobre los componentes de la reputación.</li> </ul>
<b>Naomi Gardberg</b>	<p>Del análisis sobre la escala RQ en empleados y consumidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las dimensiones de la escala eran reconocidas.</li> <li>▪ Algunos países necesitan facetas adicionales.</li> <li>▪ Los constructos e instrumentos pueden requerir revisión antes de llevarlos a otros ambientes institucionales</li> </ul>
<b>Chun y Davies</b>	<p>Del análisis de la escala del carácter corporativo de Davies:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de equivalencia métrica</li> <li>▪ Empleados y clientes utilizan los mismos ítems (invarianza configural) pero no les otorgan la misma importancia.</li> <li>▪ Las diferentes dimensiones del carácter corporativo no parecen atraer del mismo modo a los diferentes grupos de interés.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia adaptada de (Carreras et al., 2013).

Siguiendo con la investigación llevada a cabo por estos autores, otros expertos como Highhouse et al. (2009) ofrecen una aproximación a la tesis de la agregación de la reputación entre colectivos y culturas distintas. Entienden la reputación como una valoración global y estable de una compañía compartida por colectivos y proponen medirla con una escala unidimensional de tres ítems globales: (1) Reputación excelente, (2) empresa admirada y respetada, (3) la compañía está entre las mejores. De sus investigaciones puede deducirse que el resultado obtenido aporta evidencias sobre la posibilidad de que diferentes grupos de interés pueden estar utilizando una escala de forma similar.

Asimismo, Ponzi et al. (2011) verificaron que la reputación emocional medida por el indicador *Reptrak™ Pulse* -constructo de cuatro indicadores globales: estima, confianza, admiración y respeto- demostró ser válida en 17 países de los seis continentes.

En definitiva, se podría resumir que estos autores (Schwaiger, 2004; Highhouse et al., 2009; Ponzi et al., 2011) han observado

la dificultad para demostrar la equivalencia semántica y métrica en las escalas de reputación dimensional, racional en términos de Schwaiger, que señalan las facetas asociadas a la reputación. Los colectivos ponen en juego facetas diferentes cuando activan los juicios globales de reputación, lo que se evidencia con la falta de equivalencia semántica y métrica que han encontrado los autores. Sin embargo, la valoración del juicio global de reputación parece ser un nivel más adecuado para fundamentar la agregación entre colectivos y culturas, pero cabe decir que los autores solo han aportado, hasta ahora, evidencias parciales. Para avanzar en la teoría de la suma de reputaciones sería conveniente verificar la hipótesis de la invarianza en las escalas globales de reputación (Carreras et al., 2013, p. 123-124).

Ante la pregunta formulada acerca de si existen múltiples reputaciones o se puede hablar de una reputación global, Carreras et al. (2013) los autores a los que hemos seguido en su investigación concluyen con varias cuestiones,

(1) que hay que admitir la presencia de dos procesos que activan las decisiones de apoyo hacia una organización, los procesos racionales y los procesos de activación automática propia de las evaluaciones globales; (2) resulta esencial diferenciar entre las métricas “racionales” de la reputación que puntúan el carácter informativo y racional de las evaluaciones, distinguiéndolas de los índices globales de reputación que podrían captar no solo los procesos deliberativos o racionales en los que están basados los modelos de lealtad del cliente sino también los procesos automáticos ante la presencia de algún estímulo o experiencia; (3) que en las organizaciones debemos contar con un cuadro de mando que nos facilite un diagnóstico diferenciado sobre cada una de las dimensiones que construyen la reputación y, a la vez, con un indicador agregador de la reputación (p. 436).

Después de haber realizado la revisión conceptual de la reputación corporativa, a través del repaso de una cantidad ingente de definiciones que existen y dejando planteadas

algunas de las dificultades existentes para encarar su medición, a las que volveremos en el capítulo dedicado específicamente a este aspecto, conviene decir que, la definición que se ha propuesto servirá de guía hacia la construcción de un índice de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación pero antes conviene revisar la situación actual de la reputación corporativa en las organizaciones y la reputación corporativa de las empresas de comunicación.

Recordemos antes de pasar al siguiente apartado que la definición obtenida después del trabajo realizado es la que considera la reputación corporativa como un recurso intangible valioso para las organizaciones, resultado de las evaluaciones que hacen los grupos de interés de una organización, tanto internos como externos, teniendo en cuenta su comportamiento corporativo a lo largo del tiempo y las expectativas que depositan estos grupos con los que se relaciona dicha organización y que motivan que éstos, es decir todos sus *stakeholders*, presenten una actitud activa de apoyo, consumo, recomendación y/o valoración de la firma o de oposición a la misma.

### 2.3. La reputación corporativa en las organizaciones

Después de haber revisado las diversas definiciones y los múltiples enfoques que la literatura recoge en torno a la reputación corporativa conviene ahora acercar el foco a la aplicación y gestión práctica de este intangible valioso en el día a día de las organizaciones. Indicaremos en este apartado algunas de las cuestiones más relevantes relacionadas con la gestión de la reputación corporativa y el valor que ésta aporta a las empresas. Igualmente abordaremos el objetivo de la gestión empresarial desde el punto de vista de la ética, como una de las nuevas exigencias en el ámbito de las organizaciones.

Una de las claves más relevantes que ha situado a la reputación corporativa en el centro de las nuevas agendas empresariales es su aportación de valor y de diferentes beneficios, pero también es importante comprobar hasta qué punto las organizaciones están realmente integrando esta estrategia de reputación junto a otros intangibles en su gestión empresarial. Si bien hay que tener en cuenta que este nuevo paradigma de la

reputación corporativa es relativamente nuevo en la gestión de las empresas, es indudable que éstas han entendido que deben redefinir su papel en el contexto actual y que solo aquellas que realmente trabajen de forma constante en mantener y mejorar su reputación serán capaces de generar confianza hacia sus grupos estratégicos.

El mencionado informe *Approaching the Future 2019* en su cuarta edición ha realizado una encuesta a 230 profesionales de importantes empresas, un 75% de España y un 26% de otros países (Alemania, Andorra, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Panamá, Perú, Reino Unido, República Dominicana, Suiza, Uruguay y Venezuela) para conocer las últimas tendencias en gestión de intangibles, entre los que se encuentra la reputación, en las organizaciones. De este estudio se desprende que el 52% de las organizaciones encuestadas están trabajando en nuevas formas de gestionar el compromiso con los grupos de interés y el 62% de los profesionales entrevistados está gestionando la reputación en entornos digitales/online. Además de la reputación como uno de los principales intangibles en la gestión empresarial, el informe muestra otros intangibles ya citados previamente que conviene recordar como el propósito corporativo, el activismo social y empresarial, la cultura corporativa del futuro y el desarrollo sostenible. Todos ellos, en definitiva, contribuyen a fortalecer la propia reputación de las empresas en la medida en que influyen en ámbitos de gran interés para los públicos estratégicos de las organizaciones. Así, por ejemplo, teniendo en cuenta que la gestión de la relación de las empresas con sus trabajadores, como uno de los grupos de interés clave, es uno de los elementos más relevantes en la economía de la reputación, es importante conocer que el 71% de las grandes empresas está trabajando para adaptarse a las nuevas formas de trabajo. Asimismo, el 66% de las organizaciones está trabajando para mejorar su cultura corporativa y para la activación de valores. En el campo del desarrollo sostenible, ya el 78% de las organizaciones ha priorizado los ODS en los que más impacta y el 57% de los directivos asegura que su organización cuenta con un plan de lucha contra el cambio climático. Cabe recordar como ya se ha mencionado previamente que, en el caso del propósito corporativo, una de las conclusiones más relevantes del estudio es que crece el peso del propósito en la reputación de las compañías y que el 56% de las

organizaciones está trabajando su propósito corporativo (*Corporate Excellence Centre For Reputation Leadership* y *Canvas Estrategias Sostenibles*, 2019).

Son diversas las causas por las que la reputación corporativa se ha posicionado con fuerza en las agendas de las empresas, según Carreras et al. (2013) En primer lugar, destaca la toma de conciencia por parte de las empresas de que los riesgos reputacionales pueden afectar de forma irreversible a sus negocios provocando incluso la desaparición de algunas de ellas. En segundo lugar, la internacionalización ha provocado que las empresas deban esforzarse por competir en un mercado global donde la diferenciación no tiene ya tanto que ver con la oferta de productos y servicios, sino que será una capacidad que deberá tener en cuenta otras características y la reputación será un elemento de creación de valor a medio y largo plazo. Y ésta es precisamente la tercera causa: la necesidad de una diferenciación sostenible, es decir, de diferenciarse de la competencia en mercados donde los precios, los productos y servicios son ya fácilmente imitables. En cuarto lugar, afirman los autores que resulta muy relevante la vinculación de las empresas y marcas a sus países de origen ya que “el país de origen de un producto o servicio representa una parte significativa de su fortaleza o debilidad en el mercado global” (p. 31). De hecho, puede producirse un trasvase de los atributos que se asignan a un país y a una empresa. Algunos ejemplos recogen de forma sencilla esta teoría. Países con buena reputación como Suecia comparten atributos con marcas como Volvo que representan igualmente un signo de innovación, calidad y fiabilidad, y viceversa; es decir, Volvo puede trasvasar sus atributos de marca reputada y fiable al país nórdico. Incluso comunidades como el País Vasco, considerada por muchos como una de las regiones más competitivas, innovadoras, inclusivas socialmente y comprometidas con el medio ambiente de Europa, que exporta maquinaria de alta tecnología a países como Alemania, comparte muchos de estos atributos con grandes empresas situadas en esta comunidad que remarcan características de calidad, alta competitividad, productividad, etc. De la misma forma, esta relación puede funcionar tanto de forma positiva como negativa y afectar igualmente a otras empresas radicadas en la misma región que pueden beneficiarse por esa buena reputación.

En estos últimos años, desde que Carreras et al. (2013) publicaron su libro *Reputación Corporativa* han de añadirse algunas otras causas que han situado a la reputación en el primer plano de las preocupaciones de las empresas debido a la rapidez con que se producen los cambios en el entorno socioeconómico. Cabe destacar la exigencia de la ciudadanía y de los consumidores hacia las organizaciones, la mayor demanda de transparencia en la gestión de las empresas, un buen gobierno corporativo frente a los grandes casos de corrupción y mala gestión que han llegado a grandes empresas y administraciones, una mayor implicación de toda la sociedad en el desarrollo sostenible y un cambio en la forma de consumir, entre otras.

Como hemos visto hasta el momento, en torno a la reputación corporativa se ha realizado una extensa investigación tanto en el ámbito académico como en el empresarial. En este segundo ámbito, se han generado igualmente fundaciones, consultorías y otro tipo de organizaciones destinadas a trabajar en el ámbito de la reputación empresarial, así como programas de formación en centros universitarios de primer nivel.

En el caso de España, algunas de estas entidades han surgido gracias al apoyo de grandes empresas del IBEX 35 preocupadas e interesadas por este nuevo paradigma de la reputación corporativa. Así, en 2002 se creó el Foro de Reputación Corporativa que surgió para trabajar fundamentalmente modelos de gestión reputacional. En 2004, se fundó el Instituto de Análisis de los Intangibles, pero en la actualidad, ambas organizaciones se han integrado dentro de *Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership*, que se define como un laboratorio de ideas sin ánimo de lucro creado para impulsar la profesionalización y la gestión de los intangibles-clave. La presencia en esta organización de algunas de las más importantes empresas del IBEX, junto a decenas de organizaciones, agencias, consultorías y empresas de comunicación, además de la activa colaboración de la Asociación de Directivos de Comunicación, refleja el papel preponderante de la reputación y, por tanto, de su gestión en España. También destaca en este campo la consultora Villafañe y Asociados que se dedica desde hace muchos años a la evaluación y gestión de los intangibles empresariales.



La cuestión relevante en este punto es cómo y por parte de quién se lleva a cabo específicamente la gestión de la reputación corporativa en las organizaciones. La relevancia de este apartado en el contexto de esta investigación radica en que explica la necesidad de medir la reputación corporativa para poder ser gestionada. En última instancia, el objetivo final es gestionar la reputación de las empresas, organizaciones e instituciones y conviene revisar de forma somera el estado actual de la misma.

### 2.3.1. La gestión de la reputación corporativa en las organizaciones

La gestión de la reputación contribuye fundamentalmente a que las organizaciones trabajen a largo plazo. Lejos quedaron ya las actuaciones cortoplacistas en materia empresarial, y la necesidad de adoptar el enfoque *multistakeholder* para una compañía u organización significa tener en cuenta y escuchar de forma activa y continuada a todos los grupos de interés lo que redundará en la obtención de beneficios, no solo económicos, para la organización.

Han sido precisamente las direcciones de comunicación de las empresas las que han comenzado a gestionar la reputación de las organizaciones. Sin embargo, hasta ahora, como afirma Argenti (2014) las organizaciones “hemos venido trabajando con un modelo de emisión masiva de mensajes unidireccionales para persuadir a los grupos de interés e impulsar la acción de compra bajo la falsa creencia de que las percepciones, evaluaciones y juicios que hacen los grupos de interés hacia las empresas se pueden cambiar utilizando solo la comunicación” (p. 16). Como se percibe en la afirmación de Argenti, se requiere una evolución para transformar este modelo tradicional de dirección de la comunicación de las empresas en un nuevo modelo que gestione la reputación de las compañías, el liderazgo, y otros intangibles claves como la marca. En relación con la experiencia de las empresas de comunicación como uno de los principales *stakeholders* para el resto de las organizaciones, la experiencia nos demuestra que las empresas en general siguen ejerciendo más una labor comunicativa tradicional, de emisión de mensajes de forma tradicional sin contribuir a la construcción

de conversaciones que les permitan reforzar esas relaciones estratégicas con los medios y/o empresas de comunicación.

Así, para esta gestión prioritaria de los intangibles claves como la reputación, la marca, la comunicación, los asuntos públicos y los nuevos intangibles ya mencionados, son muchos los autores que señalan la necesidad de un nuevo perfil de director de comunicación o *Chief Communication Officer*.

Durante muchos años, la gestión de la comunicación en las empresas ha estado más cerca del marketing y las relaciones públicas y, de esta manera, los responsables de comunicación han tenido más una función comunicativa que corporativa. Pero en el actual contexto, ya hemos visto que esta función estratégica de la comunicación está más relacionada con la atención a los grupos de interés y con la gestión prioritaria de los intangibles claves. Por eso cabe preguntarse: ¿Quién ejerce esa labor? ¿Quién recibe las percepciones de los mercados y las transmite y transforma en información relevante para las organizaciones? ¿Cómo se refuerzan las conversaciones y relaciones con los *stakeholders*? La tradicional estructura departamental de las compañías ha provocado que quede un vacío relativamente importante en la gestión de la reputación corporativa lo que obliga a las organizaciones a incorporar nuevos perfiles profesionales y nuevas formas de organización.

Son muchos los autores que coinciden en la necesidad de que este nuevo profesional de la comunicación sea el encargado de la gestión de los intangibles, pero también es necesario que haya una gestión transversal de la reputación en toda la organización. Como afirma José Luis González-Besada, ex director de comunicación de Iberdrola, “la función estratégica de la comunicación corporativa, así como la necesidad de ubicarla al máximo nivel de las organizaciones junto a áreas como la financiera, la de recursos humanos o la de marketing, es una tendencia *in crescendo*. Esto se debe, principalmente, a que esta función es la que está asumiendo la gestión integrada de los intangibles de mayor valor para las organizaciones” (Argenti, 2014, p. 15).

No cabe duda de que estas nuevas direcciones han comenzado su particular transformación. De hecho, Casado Molina (2013) afirma que el término de reputación corporativa se ha incorporado en un 30% a la denominación de estas direcciones en las

empresas. Las funciones de las direcciones de comunicación se han visto obligadas a evolucionar para tener, ante todo, un papel corporativo y a partir de aquí, comunicativo (Van Riel, 2012).

En el artículo *“La Gestión de la Reputación en España: Nuevas tendencias en las Direcciones de Comunicación”*, Ana María Casado Molina analiza de forma exhaustiva cómo se está produciendo esta evolución a partir de la necesidad que tienen las empresas de gestionar relaciones sostenibles de confianza con sus públicos. Estas relaciones requieren fundamentalmente:

- (1) Que las empresas consigan alinear los intereses de la organización con las percepciones que los públicos estratégicos tienen sobre la compañía;
- (2) que las compañías integren valores corporativos éticos y profesionales en el buen desempeño de la organización con sus públicos y generen un clima de transparencia y de credibilidad sostenido en el tiempo;
- (3) que la estrategia corporativa integre pautas de comportamiento coherentes entre sí y con su identidad global (p. 95).

Sin embargo, como ya se ha mencionado, las empresas todavía actúan con las viejas estructuras de silos o departamentos aislados unos de otros que no comparten sus estrategias sobre los principales grupos de interés. A esto se añade, sorprendentemente, que sean estos grupos los que realmente validen el comportamiento de las organizaciones.

De esta forma, Casado Molina llega a presentar tres hipótesis relacionadas con este análisis de las empresas:

1. Que se requieren nuevas estructuras organizativas que gestionen y traten de mejorar la reputación de las empresas.
2. Que por lo tanto se creen nuevas direcciones específicas que sean capaces de liderar esa gestión transversal de la reputación. Si cada uno de los departamentos trabaja de forma aislada para conseguir sus objetivos, no se conseguirá el logro del objetivo general que beneficie a toda la organización.

3. Que las direcciones de comunicación, hasta el momento las depositarias de gestionar estas incipientes medidas en torno a la reputación revisen y modifiquen sus funciones para incorporar la gestión de la reputación corporativa y con ella el desarrollo de una estrategia global corporativa sostenible en el tiempo.

La aportación de Casado Molina en relación con la presente investigación subraya la necesidad de incorporar a las empresas y organizaciones profesionales que se dediquen a la gestión de la reputación y, por tanto, a su medición para establecer estrategias diferenciadas con cada grupo de interés.

En cuanto a las direcciones que gestionan los intangibles y la reputación, del citado trabajo de investigación se desprende que “en las multinacionales o grandes empresas españolas se están construyendo en su central direcciones o áreas específicas de reputación corporativa con bastante peso dentro de las macro direcciones a las que están reportando” (Casado Molina, 2013, p. 102). Así, en un 45% existen direcciones específicas de reputación, aunque también se trabajan otros intangibles como marca y responsabilidad social corporativa y, sobre el total de las sedes centrales españolas estudiadas, un 80% tienen direcciones de reputación corporativa y en un 10% están integradas en el departamento de relaciones institucionales.

Las principales tareas desarrolladas por estas direcciones que gestionan la reputación, independientemente de su nombre y configuración, en materia de gestión de intangibles y reputación a partir de Casado Molina (2013) son las siguientes por orden de importancia:

- Definir la estrategia de los Intangibles: RC, RSC, identidad y cultura
- Trabajar la reputación del CEO
- Diseñar el plan estratégico de la RC
- Participar en la toma de decisiones de los gabinetes de crisis
- Asesorar en RC a las direcciones corporativas, presidencia y unidades de negocio
- Implantar procesos para la gestión de la RC con las direcciones corporativas
- Controlar y supervisar las actividades de RC en los distintos departamentos
- Detectar riesgos que pueden afectar a las RC y poner medidas oportunas

- Diagnosticar las oportunidades reputacionales, las consensuan y las implantan en los procesos con las direcciones corporativas
- Monitoriza continuamente las percepciones de los públicos
- Evaluar y medir la RC e intangibles
- Trabajar el alineamiento estratégico: intereses empresa-expectativas *stakeholders*
- Velar por la consistencia interna y externa: comunicación y desempeño
- Trabajar las relaciones institucionales y conocer la agenda de asuntos públicos de interés (p. 104).

Son muchos los autores que ponen el acento en la necesidad de implementar sistemas destinados a mejorar la reputación interna y las relaciones sostenibles entre la empresa y sus empleados, denominados como los principales embajadores de las organizaciones. Así, hay modelos destinados a “desarrollar de forma continuada las competencias profesionales individuales de cada empleado y específicas para cada puesto de trabajo para mejorar los objetivos de la compañía” (Molina y Peláez, 2013, p. 89). De hecho, es lo que Van Riel (2012) denomina alineación y define como “una mutua relación de provecho entre una empresa y sus grupos de interés clave, que permite a la empresa cumplir sus objetivos y desarrollar su objeto” (p. 17). Serán estos grupos también los que participen en los trabajos de medición de la reputación corporativa, como uno de los grupos clave para las organizaciones.

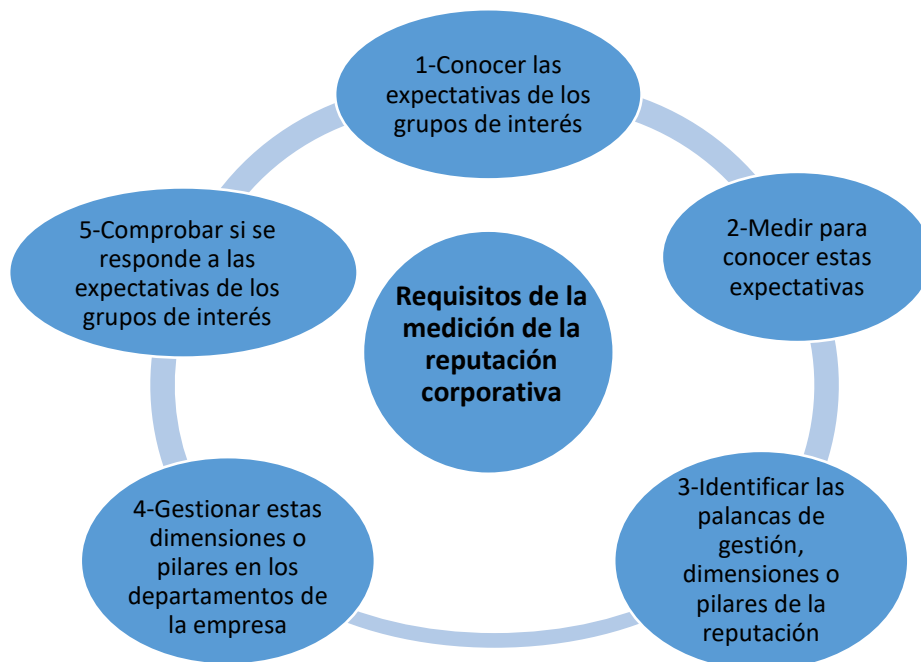
En cuanto a esta gestión de la reputación y los intangibles clave, el informe publicado en 2016 por la Asociación de Directivos de Comunicación de España (DIRCOM) sobre el estado de la Gestión de la Reputación y los Intangibles, sobre un universo de 682 directores de comunicación de empresa encuestados, arroja algunas consideraciones interesantes: (1) Para 7 de cada 10 encuestados, la gestión de los recursos intangibles es un referente, (2) en 4 de cada 10 casos, la dirección de comunicación gestiona los recursos intangibles de la empresa y (3) el 75% sí aplica alguna métrica para la evaluación de los resultados en materia de gestión de intangibles. Pero todavía queda mucho camino por recorrer porque otras conclusiones que se obtienen de este informe son que solo el 29% utiliza medición en reputación mientras que el 48% lo hace en Marca y el 23% en RSC, y solo el 45% está medianamente satisfecho con la información que le

aportan las métricas de reputación. Por último, como resumen de todo el informe, las conclusiones más relevantes destacan que tanto la reputación como la medición de intangibles no son todavía un referente estratégico porque (1) no tienen peso en los resultados, (2) hay una gran confusión terminológica, (3) se muestra una necesidad de mejorar los criterios en cuanto a cómo se monetizan, (4) apenas se tienen en cuenta los resultados de la medición para la toma de decisiones (Asociación de Directivos de Comunicación, 2016). Todavía queda mucho por hacer en esta materia de gestión de la reputación y los intangibles e incluso los propios directivos de comunicación siguen trabajando en esta línea mediante la organización de jornadas y eventos que se centran en seguir avanzando en materia de reputación corporativa e intangibles.

El asunto de las métricas participa de la misma confusión que vimos en la definición del constructo de reputación corporativa, pero, aunque dedicaremos un capítulo específico a la medición de la reputación corporativa, conviene recordar que la reputación corporativa, para ser gestionada, debe ser medida. Uno de los objetivos fundamentales de los diferentes trabajos de investigación en torno a este campo es la obtención de indicadores de reputación, basados en métricas aceptadas por el mercado, es decir, por los públicos estratégicos, que permitan su inclusión en los cuadros de mando de las organizaciones. De esta forma, la importancia de la medición viene derivada de una orientación necesaria a la toma de decisiones de las empresas que haga posible la gestión, y, por tanto, la defensa o mejora de la reputación corporativa (Carreras et al., 2013). La construcción de una sólida reputación para las empresas depende de la capacidad de responder de forma adecuada a las expectativas de esos grupos de interés. ¿Cómo conocemos esas expectativas que deseamos cumplir? Son expectativas que pueden ir cambiando con el tiempo, lo que hace imprescindible que se haga un seguimiento de la medición a lo largo del tiempo en las organizaciones porque ya hemos visto que este factor es determinante a la hora de evaluar el nivel de reputación de una empresa. La respuesta está en la escucha a los grupos de interés. Es necesario medir para conocer cuáles son esas expectativas y cómo se está adaptando la organización a las mismas. Y la siguiente pregunta es, ¿qué hacemos con la información que obtenemos de los grupos de interés? La respuesta está en la transformación de esta información en indicadores de las dimensiones o pilares que permiten a una organización asignar tareas

concretas a los distintos departamentos y áreas de actividad. La identificación de estas dimensiones o pilares está destinada a su gestión por parte de esas áreas de la empresa para comprobar, finalmente, si la organización está respondiendo a las expectativas de estos grupos de interés. Recordemos que estas expectativas han podido cambiar en alguno de los grupos o quizá en todos, de tal manera que se debe volver al principio para actualizar y conocer por tanto cuáles son de nuevo las expectativas de los grupos de interés.

Figura 3. Requisitos de la medición de la Reputación Corporativa



Fuente: Elaboración propia adaptada de Carreras et al. (2013).

La mención a la medición de la reputación corporativa en este apartado está destinada a conocer su papel eminentemente práctico en la gestión empresarial como una de las principales vías para incluir la reputación en la estrategia de las organizaciones. Para finalizar, cabe señalar que es muy importante que estas métricas sean aceptadas por los grupos de interés, tanto internos como externos, y que alcancen un cierto nivel de reconocimiento dentro de los índices de medición similares. En este trabajo, el foco se centrará en la medición de la reputación de un sector específico como son las empresas de comunicación, en un ámbito geográfico determinado, la Comunidad Autónoma del

País Vasco, porque también la medición de la reputación corporativa puede y debe hacerse en pequeñas y medianas empresas.

En este sentido, la teoría de los *stakeholders* vista anteriormente también apunta a la dirección estratégica de la empresa y, en el actual contexto socioeconómico, debería responder no solo a los objetivos propios de los accionistas, sino también a los intereses de un mayor grupo de públicos estratégicos como son los empleados, clientes, sociedad en general, proveedores, etc. (Fernandez y Bajo, 2012).

Así, como señala Argenti (2014) “el futuro de las empresas y las instituciones pasa por la incorporación en los cuadros de mando de la dirección de indicadores no financieros que complementen a los indicadores financieros tradicionales” (p. 71). Abordaremos de forma más profunda y detallada todos los aspectos relacionados con la medición de la reputación corporativa en el siguiente capítulo.

Existe también otra manera de medir cómo está presente la reputación en el día a día de las grandes empresas, ya que tanto la reputación corporativa como las relaciones con los grupos de interés empiezan a estar presentes en los discursos y declaraciones de los máximos representantes de las empresas, así como en las webs corporativas. Recientemente, el ya expresidente de Tubos Reunidos, Guillermo Ulacia, manifestaba en el encuentro empresarial de ELKARGI SGR (Sociedad de Garantía Recíproca), hablando del futuro del grupo siderúrgico que “el cambio es posible si existe una visión compartida de todos los *stakeholders* del punto de partida y del camino a seguir”. Es solo un ejemplo para mostrar que este enfoque ya empieza a hacerse presente en nuestra realidad empresarial, también en Euskadi.

Para Antonio Martínez, director de comunicación de Mercadona, una de las mayores redes de supermercados de España, su misión consiste en “cohesionar al máximo todas las actividades comunicativas que se desarrollan en la compañía, de cara a satisfacer a sus *stakeholders* o grupos de interés”. Afirma que ellos determinan en cierto modo la estrategia. Y añade que, “los miles de clientes que entran cada día a sus puntos de venta junto con sus empleados, proveedores, etc., son los que han de dar valor a su organización y querer que exista”. Por este motivo, “la dirección de comunicación ha de saber gestionar la conversación con cada uno de ellos” (Alvarez, 2018, p. 21). Estas



declaraciones describen de forma rotunda el verdadero poder de los grupos de interés en el día a día de las empresas y de qué forma la necesidad de conversar con todos los *stakeholders* está transformando las direcciones de comunicación en la actualidad.

Por otro lado, en webs corporativas como la de Renfe ya se detalla la importancia que esta compañía otorga a la reputación corporativa, ya que dedica una página de su web a divulgar su posicionamiento en el ranking de empresas del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR) y a difundir otras actividades que puedan ayudar a reforzar su reputación, por ejemplo, en materia de medio ambiente.

En el caso de Iberdrola, la empresa vasca destaca en su web corporativa la creación de valor sostenible para los grupos de interés que detalla de la siguiente manera: equipo humano (28.000 personas), accionistas y comunidad financiera (600.000 accionistas), organismos reguladores (cientos de instituciones), clientes (100 millones de personas), proveedores (20.000 proveedores), medios de comunicación (cientos de MM.CC., sociedad en general (todas las sociedades en las que operan), medio ambiente (instituciones y organizaciones de todo el mundo).

Otro ejemplo de la preocupación por las relaciones con los grupos de interés lo encontramos en el Museo de Bellas Artes de Bilbao, una institución centenaria que, en el último plan estratégico 2019-2022 de su Fundación señala como el primero de sus ejes estratégicos a los grupos de interés para, determinar así a qué colectivos destina todas las actividades que se llevarán a cabo en el segundo eje estratégico, el de las áreas de actuación. Así, los grupos de interés prioritarios para el museo son: visitantes, Amigos del Museo, patronos, instituciones y equipo humano.

A esta realidad empresarial que va evolucionando de forma muy rápida se le añade otro de los aspectos que demuestran el gran interés suscitado por la comunidad empresarial y académica en torno a la reputación corporativa: la proliferación de estudios y centros de formación que se han desarrollado para la formación de profesionales en dicha área. Así, en Europa podemos destacar *The Centre for Corporate Reputation of Oxford University*, y diferentes cursos de formación en *Reputation Management* en la *Rotterdam School of Management Erasmus University*, entre otros. En España, encontramos el programa *The Global CCO: Gestión estratégica de la Reputación, Marca*

y Comunicación de ESADE y *Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership*, o el Máster Ejecutivo en Reputación Corporativa de la Universidad de Navarra. Como podemos comprobar en estos casos señalados, que instituciones educativas de primer nivel ofrezcan programas de formación en este ámbito da muestra del creciente interés de las organizaciones por este tema y de la necesidad de formar a nuevos profesionales que asuman esta gestión estratégica en las organizaciones.

En cualquier caso, es indudable que existe una brecha significativa entre la importancia que se le está otorgando a la reputación corporativa desde la teoría académica y empresarial y la velocidad de la implementación práctica de su gestión y, por este motivo, son todavía muchos los retos que quedan por delante para las organizaciones. La reputación ha aparecido en los últimos años como un concepto doblemente innovador, como nuevo elemento a tener en cuenta en la gestión empresarial y como un concepto psicosocial que, incorporado a las empresas y organizaciones, motiva un constante proceso de transformación en las mismas, modificando además la forma en que se han venido gestionando las organizaciones en los últimos años (Carreras et al., 2013).

Por otra parte, en su libro *La buena empresa. Propuesta para una Teoría de la Reputación Corporativa*, Villafañe presenta una metodología líder en España, según anuncia el autor, en la gestión de la reputación corporativa. En la versión más reciente de esta metodología, de 2012, se presentan las cinco tareas que comprende para gestionar la reputación:

(1) Formular la visión reputacional de la compañía, que podría coincidir con la de la visión estratégica siempre que recoja aquello por lo que la compañía aspira ser reconocida ya que, el reconocimiento es junto con la realidad corporativa, el fundamento de la reputación; (2) jerarquizar a los *stakeholders* y definir los objetivos reputacionales para cada uno de ellos teniendo en cuenta la incidencia de los grupos en los resultados, su importancia para el crecimiento y su capacidad de difusión de la reputación; (3) diagnosticar la reputación actual de la compañía, o recurrir a una auditoría de reputación, cuando se trata de iniciar la gestión de la reputación, que establezca el 'grado cero reputacional' y que

constituya la referencia para el análisis de una evolución fundada de los resultados de la propia gestión reputacional; (4) plan de mejora de la reputación que tiene como objetivo eliminar el gap existente entre la reputación que la compañía necesita y la reputación real que proporciona el resultado del diagnóstico; (5) plan de comunicación y gestión del reconocimiento de la reputación que tiene como objetivo poner en valor la reputación de la compañía. (p. 25-38).

Para finalizar, podemos afirmar que la gestión de la reputación es uno de los retos más inmediatos que tienen las organizaciones en la actualidad porque es la vía imprescindible para fortalecer el valor de la empresa. En este sentido, también Carreras et al. (2013) afirman que “una organización que gestiona su reputación puede reaccionar de forma rápida y efectiva tanto para proteger su valor, identificando y mitigando el riesgo reputacional, como para incrementar el mismo, gracias a las oportunidades de fortalecimiento de la reputación” (p. 39).

De esta forma, después de haber analizado cuál es la situación actual de la reputación corporativa en las organizaciones y de conocer el reto de su gestión en la práctica empresarial, en el siguiente apartado se realizará un repaso por lo que la literatura nos ofrece en cuanto al valor y los beneficios que la reputación aporta a las organizaciones. Precisamente uno de los rasgos de la definición a la que hemos llegado que subraya la naturaleza actitudinal de la reputación hace referencia explícita al requerimiento de ser fuente de valor para la empresa (Deephouse, 2000; Roberts y Dowling, 2002; Carreras et al., 2013).

### 2.3.2. El valor y los beneficios de la reputación corporativa

La reputación corporativa, considerada como un concepto multidisciplinar, se ha estudiado desde diferentes perspectivas en los últimos 20 años, como ya hemos visto en el apartado anterior. Así, ha sido estudiada desde la teoría institucional, la teoría económica, la teoría del comportamiento organizacional, etc. Hay autores como Marquina Feldman et al. (2013) que, para explicar por qué una buena reputación

corporativa aporta beneficios a la organización, enfocan su investigación en las que denominan las tres teorías más habitualmente mencionadas en los últimos años; la teoría de las señales (*signalling theory*), la teoría de la estrategia (*strategy theory*) y la teoría del valor basado en recursos (*resource-based value theory*). Así, de acuerdo con la teoría de las señales o desde la perspectiva económica, la reputación es considerada como una evidencia del comportamiento probable de las organizaciones y del desempeño desde el punto de vista de la calidad de la empresa. Estas evidencias aumentan la confianza del público en los productos y servicios de la organización y la confianza de los inversores en el desempeño de la compañía. Según esta teoría, la reputación corporativa podría representar la capacidad de las empresas para brindar resultados valiosos a todos sus grupos de interés. Por lo tanto, la reputación ayudaría desde este punto de vista a reducir la incertidumbre, lo que permitiría igualmente reducir los costes de las transacciones comerciales para las organizaciones. Desde el punto de vista de la teoría estratégica, se puede considerar que la reputación corporativa es un activo de gran valor para las organizaciones que les permite diferenciarse del resto de la industria y de sus potenciales competidores. La reputación es entendida como un activo intangible difícil de imitar o replicar, raro, complejo y multidimensional, como ya la definen muchos autores. Desde esta visión también se puede considerar a la reputación corporativa como un recurso estratégico que permite crear credibilidad entre los grupos de interés y obtener su apoyo. En cuanto a la tercera teoría, la del valor basado en recursos, esta teoría define la reputación corporativa como un recurso intangible distintivo y de valor que puede ayudar a las organizaciones a alcanzar una ventaja competitiva. Precisamente una de las cuestiones por las que más valor se otorga a la reputación es que es difícil imitarla o construirla a corto plazo porque su desarrollo y la construcción de una compleja red de relaciones creadas a través de los grupos de interés en las organizaciones requieren mucho tiempo (Martínez León y Olmedo Cifuentes, 2009; Marquina Feldman et al., 2013).

Debido a los avances que se han llevado a cabo en materia de reputación corporativa, en estos momentos sería difícil mantener que la reputación no se deprecia con el uso, porque desde luego, requiere de una gestión constante y mantenida en el tiempo para su preservación. Como afirman Orozco-Toro y Ferré-Pavia (2012) citando a Lange, Lee,

y Dai (2011) “cualquier tipo de reputación que haya construido la organización puede cambiar abruptamente al introducir nueva información de comportamientos no deseados, lo que inmediatamente generará un cambio en las relaciones entre la empresa y sus *stakeholders*” (p. 7).

Siguiendo a Barney (1991) en este repaso por las principales consideraciones en torno al valor de la reputación corporativa se puede afirmar que “la reputación cumple las cualidades requeridas por un recurso estratégico, dado que es valioso, tiene relevancia, es un recurso escaso entre competidores reales o potenciales, tiene un carácter específico (difícil de imitar) por su complejidad social y no tiene sustitutos estratégicos equivalentes” (Marquina Feldman et al., 2013, p. 56). Por su parte, Gardberg y Fombrun (2002) mantienen que la reputación

es un factor cada vez más importante para crear y mantener la ventaja competitiva de las organizaciones debido a cuatro tendencias en el entorno empresarial: la globalización de los mercados, la concentración y fragmentación de los medios; aparición de mercados más comunicativos o lo que se ha llamado también una globalización comunicativa, y la mercantilización (conversión a productos en masa) de industrias y sus productos (p. 303).

Esta relevancia de la reputación corporativa se explica además por la generación de beneficios empresariales, derivados del incremento de los precios de las compañías, la reducción de los costes de transacción, el acceso favorable a los mercados de capitales, la contratación de trabajadores mejor preparados y en mejores términos de coste, la mayor posibilidad de diversificarse, la creación de barreras de entrada la competencia y la reducción de la asimetría de información (Fombrun y Shanley, 1990; Martínez León y Olmedo Cifuentes, 2009; De Quevedo et al., 2005; Roberts y Dowling, 2002).

De la misma manera, algunos autores defienden que “los resultados financieros de una firma afectan a su reputación y, de la misma forma, la reputación afecta a los resultados económicos, valor bursátil y resultado contable de la entidad” (Marquina Feldman et al., 2013, p. 129).

Villafañe (2004) incide de igual forma en los valores positivos de una sólida reputación destacando que “eleva el valor bursátil de las compañías y atrae inversiones, optimiza la oferta comercial de las empresas promoviendo la diferenciación de productos y la identificación emocional del consumidor” (p. 79-87). En esta misma dirección apuntan Carreras et al. (2013) cuando señalan que “la reputación se ha convertido en un activo estratégico para las empresas. Negocios con buena reputación demuestran una capacidad diferenciadora para atraer inversiones y retener clientes y empleados” (p. 23).

Para Porter y Kramer (2006) existe un aspecto interesante relacionado con el valor de una sólida reputación porque mejora igualmente la competitividad de la organización, aunque lo haga de manera indirecta, a través de la calidad asegurada del suministro de productos y servicios y el conocimiento de sus actividades de responsabilidad social. De hecho, dado el surgimiento del denominado "consumidor ético", los grupos de interés son cada vez más exigentes en torno a la transparencia y las prácticas comerciales éticas lo que provoca una mayor presión sobre las organizaciones para lograr estándares internacionales debido al escrutinio de los medios de comunicación y las ONG. Así, en este nuevo contexto socioeconómico la responsabilidad social corporativa se ha convertido en un factor clave para la reputación corporativa. De hecho, la responsabilidad social corporativa se ha convertido en los últimos años en una de las variables que más se relaciona con la reputación. La Comisión Europea define la responsabilidad social corporativa como “un concepto mediante el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y ambientales en sus negocios y en su interacción con los grupos de interés de forma voluntaria” (Comission, 2011, p. 3). Así, Baldarelli y Gigli (2014) han investigado la reputación desde una perspectiva socialmente responsable y han llegado a la conclusión de que los instrumentos utilizados para medir y gestionar la reputación tienen mucho que ver con los elementos configuradores de la responsabilidad social. Señalan estos autores que “aunque la literatura académica no manifiesta una relación existente entre la responsabilidad social y la reputación corporativa, sí podrían marcarse dos corrientes diferenciadas. Por un lado, la que señala que la reputación es un antecedente de la responsabilidad social y por otro, la que

entiende la responsabilidad social como parte inherente a la reputación” (Castilla-Polo et al., 2015, p. 156).

Además, y relacionado de forma específica con el objetivo de esta investigación, sí se encuentran trabajos en torno a la relación existente entre la responsabilidad social corporativa y las empresas de comunicación, aunque no sean especialmente abundantes. Así, Orozco-Toro y Ferré-Pavia (2017) han podido confirmar que “la responsabilidad social corporativa tiene una relevante incidencia en la imagen y la reputación corporativa de la marca, que se convierte en una condición fundamental para mantener los vínculos con cada uno de los *stakeholders*” (p. 474). En este sentido, *Reputation Institute* (2019) recoge en su informe que la RSC tiene una gran importancia para los consumidores españoles, explicando al menos un 42% de la reputación. Las empresas percibidas como más socialmente responsables son BSH Electrodomésticos, Google y ONCE. Dejamos aquí apuntada esta conexión entre la responsabilidad social corporativa y la reputación corporativa para abordarla de forma más extensa en el siguiente apartado dedicado a la reputación corporativa de las empresas de comunicación.

Una buena reputación que refleje unas prácticas socialmente responsables es una condición necesaria para mantener una licencia de organización para operar. La legitimidad hoy en día proviene no solo de los aspectos financieros, sino también de los aspectos sociales y ambientales. Hoy en día las organizaciones necesitan más que nunca mantener relaciones armoniosas con sus diferentes grupos de interés para mantener un desempeño económico competitivo (Marquina Feldman et al., 2013).

Por otro lado, se puede afirmar que, en esta relación de beneficios citados aportados por una buena reputación corporativa, conviene hacer hincapié en los principios éticos que deberían mover a todas las organizaciones en su desempeño corporativo; no se debe aspirar exclusivamente a alcanzar altos niveles de competitividad, sino que importa incluir un compromiso ético con la sociedad a la que sirven que también contribuya a consolidar su reputación. Como afirma Van Riel (2012) “existe una necesidad absoluta de coherencia entre los compromisos y el comportamiento, entre el posicionamiento, la identidad y la misión corporativa” (p. 13). De nuevo se pone de

manifiesto “un comportamiento corporativo que se preocupe no solo de la búsqueda de los resultados económicos sino de los efectos e impactos que sus acciones proyectan en el entorno” (Fernández Lombao, 2013, p. 87).

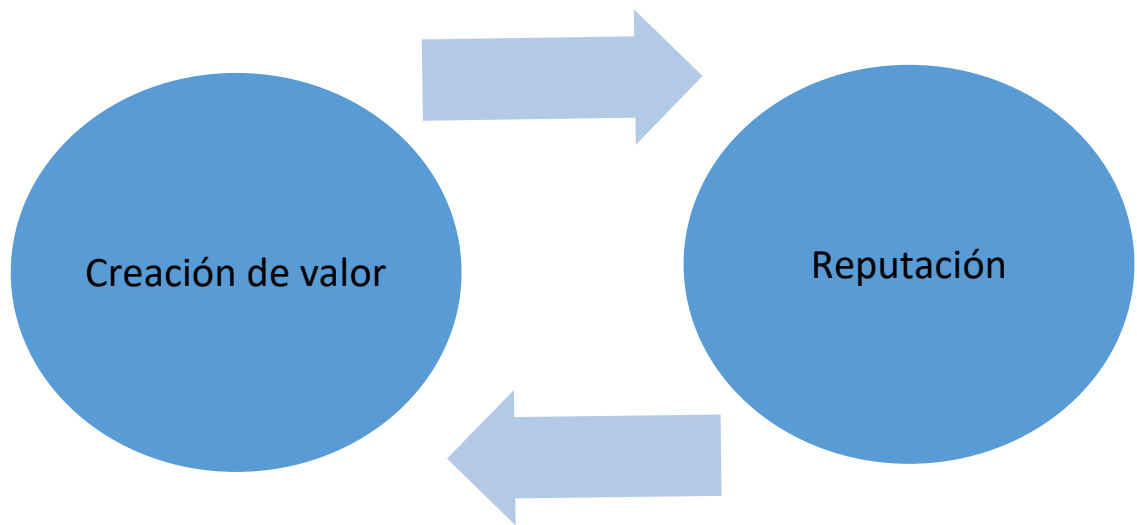
En relación con el aspecto de la legitimidad, la reputación corporativa es un producto de construcción y validación social, que es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación, entendiendo que las organizaciones son legítimas cuando son aceptadas por el entorno que las rodea (De Quevedo et al., 2005). En este sentido, mantienen estos autores que, “la reputación corporativa es la percepción, a lo largo del tiempo, de que la empresa mantiene una actitud legítima con todos y cada uno de sus participantes, tanto en términos de comportamiento como de transparencia informativa” (p. 91).

Es interesante además la investigación que han llevado a cabo estos mismos autores en torno a la relación circular existente entre creación de valor y reputación corporativa. Afirman que,

las percepciones de reparto legítimo del valor creado por la empresa entre sus participantes en los distintos mercados de referencia, le adjudicará, a través de “largos” períodos de observación, una reputación, la cual actúa como un mecanismo eficiente que disminuye, tanto la información asimétrica como la divergencia de intereses en las relaciones económicas de la empresa, que le permite atraer mejores recursos en condiciones más favorables y contribuye, en última instancia, a la creación de valor de la firma. Evidentemente, este aumento en la creación de valor favorece que en el posterior reparto se satisfagan los intereses de los distintos participantes, lo que redundará en la creación y mantenimiento de la reputación de la empresa (p. 82).



Figura 4. Relación circular entre reputación y creación de valor



Fuente: (De Quevedo et al., 2005).

Contar en las empresas y organizaciones con un propósito corporativo determinado impacta no solo en el rendimiento financiero, siendo un elemento completamente vinculante, sino también en la construcción de la reputación global de una organización.

En definitiva, se puede resumir que son muchos los autores que han concluido en la gran aportación de valor de la reputación corporativa a las empresas, lo que explica el creciente interés tanto desde el ámbito académico como desde el empresarial para seguir investigando en la propia definición del concepto y en su medición, que será uno de los pasos necesarios para una gestión estratégica de la misma.

Como afirma Casado Molina (2013) “la incorporación de la reputación corporativa como modelo de gestión obliga a la dirección de una compañía a pensar antes de actuar en el posicionamiento reputacional que desea la compañía y en cómo contribuir con él para incrementar su valor” (p. 105). Simple y llanamente no se puede gestionar una empresa sin tener en cuenta la forma en que se impacta a todos y cada uno de los grupos de interés.

Según los resultados del informe de Reprtrak® España 2019, los sectores empresariales como mejor reputación son los de tecnología, alimentación y automoción mientras que las industrias con una reputación más débil son el sector financiero, las aerolíneas y las

telecomunicaciones. En cuanto a empresas, Google, Sony y BSH son las tres compañías que lideran el ranking destacando que no hay ninguna empresa española en el top 10 del ranking, siendo Central Lechera Asturiana la empresa de capital español con mejor reputación en el puesto 19 (*Reputation Institute, 2019*).

Después de haber realizado una revisión del estado de la reputación corporativa en las organizaciones en general, conviene ahora centrar esta investigación en el estado de la reputación corporativa de las empresas de comunicación puesto que el objetivo de este trabajo es profundizar en su medición.

### 2.3.3. La reputación corporativa de las empresas de comunicación

A pesar de la indudable relevancia de los medios de comunicación en la sociedad actual y, por tanto, de las empresas que los gestionan, no se ha encontrado literatura suficiente que haya profundizado en el estudio de la reputación de estas empresas. Sí se considera, sin embargo, a los medios de comunicación como uno de los principales *stakeholders* para el resto de las empresas y organizaciones, llegando a considerar de forma muy relevante que la presencia de las noticias de las empresas en los medios y la forma en que se presentan incide de forma notable en su reputación. Es lo que se denomina como *media reputation* o reputación mediática pero que no tiene nada que ver con la reputación de estas empresas. Como afirma Aleknonis (2010) “los medios de comunicación son uno de los medios más importantes para la construcción de la reputación, el elemento fundamental de su visibilidad” (p. 8). Se refiere el autor a que la presencia de las organizaciones en los medios incide de forma muy notable en la construcción de su reputación. En este sentido, se ha constatado a través de la literatura una gran relevancia de esta reputación mediática entendida como “la evaluación general de una empresa presentada en los medios” (Deephouse, 2000, p. 1091). Se trata por tanto de una evaluación que surge de la presencia de las empresas y organizaciones en los medios de comunicación. Es decir, sí se considera relevante el número de referencias que en los medios de comunicación se puede hacer en torno a una empresa u organización, con toda seguridad se tiene en cuenta igualmente el medio en el que se encuentra la información, pero, siendo esto así, resulta evidente comprender que no es

lo mismo para las compañías su presencia en unos u otros medios y que la reputación de los mismos añade un valor indiscutible a esta presencia mediática. En este mismo sentido se expresan Orozco-Toro y Ferré-Pavia (2012) al indicar que “dada la importancia que las empresas de comunicación tienen hoy en día como *stakeholders* y como propias generadoras de acciones de Responsabilidad Social Corporativa” presentarán su investigación sobre una herramienta que permita evaluar las dimensiones y atributos de su reputación corporativa (p. 12).

También en relación con la relevancia de la investigación en torno a la reputación de las empresas de comunicación, mantienen Ortiz de Guinea et al. (2018) que “es equivalente a la influencia que éstos han tenido históricamente y tienen en las sociedades modernas” (p. 846). En definitiva, la relevancia que los medios mantienen en nuestra sociedad unida al impacto de los cambios tecnológicos y la crisis económica de la última década son elementos que impulsan la investigación en torno a la medición de su reputación corporativa.

Cuando se habla de medios de comunicación, la generalización no resulta en absoluto válida, de la misma forma que no se menciona como un todo a los bancos, las empresas de distribución o las automovilísticas, por ejemplo. Ni todas tienen un similar desempeño ni tampoco comparten reputación. Del mismo modo, no son iguales todos los medios digitales, ni los que además de ser digitales mantienen sus cabeceras en papel. Hay profundas diferencias entre la televisión y la radio, y entre unos canales de televisión y otros, como entre unas emisoras y otras, de la misma forma que no es lo mismo hablar de empresas privadas o públicas. Por seguir argumentando la relevancia del conocimiento de la reputación de una empresa de comunicación, para una compañía que quiera difundir sus logros o posicionar sus últimos productos o servicios, no es lo mismo que la noticia se publique o difunda en un medio u otro. De hecho, ya comienza a hablarse en el mundo publicitario y de comunicación, de *Brand safety*, es decir, marcas seguras más beneficiosas para los anunciantes. De esta forma se puede entender que sea necesario el conocimiento del nivel de reputación que tienen unas empresas de comunicación frente a otras.

En la revisión de la literatura se ha constatado que la mayoría de los trabajos que se acercan a la investigación de la reputación corporativa de las empresas de comunicación lo hacen desde la necesidad de acercarse a la medición de la misma, es decir, de construir herramientas o realizar propuestas que permitan su medición. Por otra parte, otros trabajos relacionan de forma más abundante la responsabilidad social corporativa de las empresas de comunicación con el fortalecimiento de su marca, como herramienta de gestión y comunicación de su reputación corporativa o destacan la importancia del diálogo ético con sus *stakeholders*.

De la misma forma que se había puesto de manifiesto que la falta de confianza en las organizaciones es uno de los elementos claves a la hora de investigar la reputación corporativa de las organizaciones, también en las empresas de comunicación se parte de un análisis inicial de esta cuestión. Así, Kovach y Rosenstiel (2007) hablan del deterioro de la confianza que se ha producido en los medios de comunicación y señalaban en este sentido que, uno de los principales problemas que enfrenta la empresa periodística era “la posibilidad de que la información independiente se vea sustituida por un comercialismo interesado que se haga pasar por noticia”(Monfort et al., 2015, p. 68).

En cuanto a la confianza sobre los medios de comunicación, el informe Edelman de 2018, con informes anuales desde 2001, señala a través de su página web que, por primera vez en ese año, los medios de comunicación son la institución menos fiable a nivel global debido fundamentalmente a tres motivos que también sirven para España. El primero es que los medios de comunicación están demasiado concentrados en atraer grandes audiencias, (75% de los españoles). El segundo motivo es que están demasiado preocupados por ser los primeros (68% en España) y sacrifican rigurosidad por conseguirlo y, por último, se considera que los medios prefieren apoyar una ideología concreta en lugar de informar al público. Según el citado informe los medios de comunicación son fuente de desconfianza en 22 de los 28 países analizados. De esta forma podemos afirmar que las empresas de comunicación, al igual que otras empresas, organizaciones y ONG tienen también la imperiosa necesidad de recobrar esa confianza que depositan en ellas los llamados grupos de interés. Sin embargo, aunque esta consideración será muy relevante a la hora de guiar el presente trabajo, también es

cierto que, en la última edición de este barómetro de confianza, según afirma el ya mencionado informe *Approaching the future 2019*, se destaca

un cambio en los hábitos de consumo de información y el incremento de la confianza hacia los medios de comunicación tradicionales. Así, ha mejorado a nivel global la confianza que se deposita en los medios tradicionales alcanzando el nivel más alto en el histórico de datos destacando que los usuarios están cansados de las noticias falsas que se generan cada día a través de los medios y redes sociales (*Corporate Excellence Centre For Reputation Leadership y Canvas Estrategias Sostenibles 2019*, p. 21).

Este cambio en el grado de confianza hacia los medios de comunicación en solo un año, especialmente hacia los denominados medios tradicionales como pueden ser prensa, radio y televisión, da buena cuenta de la velocidad a la que se producen los cambios en el actual contexto socioeconómico global. De este modo, se manifiesta la necesidad de abordar el estudio de la reputación corporativa de las empresas de comunicación para realizar una gestión estratégica de la misma y seguir avanzando en la recuperación de la credibilidad y de su reputación tanto para sus públicos internos como externos.

Para comenzar esta revisión específica de la literatura en torno a la reputación corporativa de las empresas de comunicación es preciso revisar cuál es la situación del sector en España, vista desde el mundo académico y profesional. Aunque se han encontrado un gran número de publicaciones destinadas a analizar las causas y consecuencias de la profunda transformación que han vivido los medios de comunicación fruto de la crisis mundial, internet y otros factores, como éste no es el objetivo de estudio de este trabajo, se hará un breve repaso a algunas de las aportaciones más interesantes que nos ayuden a entender la situación actual de los medios y la necesidad, como en el resto de las empresas, de gestionar su reputación corporativa y su relación con sus principales públicos estratégicos.

### *2.3.3.1. La situación actual de las empresas de comunicación*

Siguiendo a Monfort et al. (2015) “la literatura en torno a la profesión y la empresa periodística subraya un contexto de pérdida de credibilidad y reputación entre públicos externos e internos, de supremacía de los criterios comerciales por encima de criterios informativos, de falta de liderazgo ético de los gestores y una ausencia de determinación por la defensa de la profesión entre los propios periodistas” (p. 65). Una consideración de este tipo ya debería bastar para impulsar al mundo académico y profesional a emprender una profunda investigación en torno a la reputación de las empresas de comunicación y, al modo en que estas empresas, de forma específica, deberían gestionarla. Sin embargo, aunque no se ha encontrado literatura suficiente que profundice en esta cuestión, sí encontramos trabajos que hablen, tanto de la situación de los medios en España, nos centraremos en este país, como de algunas estrategias que empiezan a implementar los medios conocedores de la situación tan compleja que viven.

Para analizar la situación actual de los medios, seguiremos a Arrese (2006, 2013) uno de los investigadores académicos que más ha profundizado en el estudio de los medios tanto a nivel internacional como en España. De hecho, Arrese (2013) apoya la teoría de que las marcas fuertes de los medios de comunicación son las que generan confianza porque tanto los lectores, en este caso se refiere a la prensa, como los anunciantes, valoran la fuerza y la experiencia de la relación con la marca, y estas relaciones se hacen más intensas y duraderas. Por este motivo, es interesante profundizar más en la radiografía que hace Arrese de los medios en España en 2013 y la necesidad de prestar atención a la marca en las empresas periodísticas<sup>2</sup>.

Afirma Arrese que la crisis ha sido especialmente intensa en el mercado de la prensa, pero también es cierto que se ha manifestado muy profundamente en otros medios tradicionales como la radio y la televisión. Junto a la crisis económica y financiera existen

---

<sup>2</sup> Obsérvese que Arrese se refiere en su artículo a estas empresas como empresas periodísticas porque se centra de forma específica en las empresas editoras de periódicos que fueron las que han padecido de forma más intensa la crisis mientras que, para esta investigación, se prefiere ampliar el término a empresas de comunicación, que incluyen las empresas audiovisuales, de radio y televisión.

otros factores como la irrupción de internet en el modelo periodístico, el cambio de consumo de los medios e incluso, la propia dificultad para los medios o las empresas de comunicación de adaptarse a estos nuevos retos y ofrecer respuestas adecuadas para esta gran crisis que, ha supuesto como consecuencia de estos factores mencionados, un profundo cambio del modelo de negocio de los medios conocido hasta ahora. De esta forma, se han producido en los últimos años cierres de empresas tanto de prensa, radio o televisión, especialmente operadores locales que no han podido superar la profundidad de la crisis y, las que no han cerrado, han visto afectadas de forma notoria sus estructuras financieras como consecuencia de los factores que se han comentado. Estas cuestiones han afectado a las plantillas de los medios y a la reducción de contenidos periodísticos especializados y de calidad. Ciertamente es que, en los últimos años, se empieza a vislumbrar una cierta recuperación de algunos medios tradicionales que han podido recuperarse de la crisis para apostar de nuevo por una información de calidad. Del mismo modo, el cambio en el consumo de los lectores, oyentes y espectadores contribuye a un cambio total del paradigma de los medios tal y como los conocíamos. Uno de los principales factores que determinó esta situación fue el descenso de los ingresos provenientes de la publicidad, especialmente en los medios privados. Como afirma Victoria-Mas (2015), en los últimos años se ha podido observar que ha descendido el valor que las empresas de prensa crean para sus grupos de interés externos (anunciantes, inversores, audiencias y sociedad). La autora se refiere a las empresas de prensa, pero ésta es una afirmación que puede extrapolarse al resto de las empresas de comunicación, de la misma forma que también se puede afirmar que ha descendido el valor que estas empresas han creado para sus grupos de interés internos más importantes como son los empleados.

En este mismo sentido de realidad compleja analizan Monfort et al. (2015) la situación de las empresas periodísticas afectadas por la reconversión tecnológica de las nuevas ediciones online, la pendiente transición de un modelo de negocio tradicional de los medios al nuevo entorno digital, la migración de la publicidad a medios online, unido todo a la ya mencionada crisis económica. Por eso defienden que “en un escenario así parece pertinente analizar la búsqueda de reputación corporativa en este tipo de organizaciones, a través de una gestión eficiente de su marca y la relación con los grupos

de interés” (p. 67). Estos serán dos elementos que encontraremos de forma recurrente en la literatura, la gestión de la marca de las empresas periodísticas y la relación con sus públicos estratégicos. Asimismo, se refiere Victoria-Mas (2015) a que,

tanto los cambios estructurales que está sufriendo el sistema mediático como los cambios en los hábitos de consumo y en las expectativas de la audiencia indican que los activos intangibles son los que hoy pueden diferenciar mejor a las empresas informativas tradicionales; la calidad periodística de los profesionales, la credibilidad de las organizaciones y la confianza que generan las marcas de los medios convencionales son algunas de sus principales ventajas competitivas (p. 60).

Además de los efectos de la crisis, mantiene Arrese (2013) que la realidad del mercado en cuanto al consumo de medios ha presentado unos cambios muy drásticos que conviene recordar. En primer lugar, menciona la aparición de las tecnologías digitales, con un auge destacado de los teléfonos móviles, que han marcado de forma muy relevante el consumo de los contenidos periodísticos. En segundo lugar, se aprecia una diferenciación entre los contenidos *commodity*, que podríamos definir como básicos y que responden a una cierta demanda comercial y contenidos *premium* que, como su mismo nombre indica, suponen una mayor especialización o calidad. En este caso, el autor se está refiriendo especialmente a la prensa. En tercer lugar, podemos destacar el papel de los consumidores que muestran cada vez más un enfoque multimedia a la hora de consumir contenidos de información y entretenimiento lo que ha diversificado mucho la posibilidad de ofertas para los medios. Por último, ha cambiado el consumo de los medios por parte de los jóvenes especialmente lo que presenta una complejidad añadida al contexto mencionado. Además, cabe añadir a esta situación que, también en los últimos años se han incorporado otros actores competidores en el mundo de los medios de comunicación como son las nuevas plataformas y otros operadores tecnológicos que han amplificado la oferta de contenidos de forma extraordinaria provocando que los medios deban reaccionar de nuevo, no solo desde el punto de vista de la mejora de la calidad de sus productos periodísticos sino también desde la inclusión de nuevas narrativas y lenguajes audiovisuales. Ahora el objeto de atracción es la atención de los oyentes, lectores, espectadores. Haciendo un símil con la denominada



“economía de los intangibles y de la reputación”, podemos afirmar que hemos entrado en el contexto de los medios de comunicación en una nueva economía que podríamos llamar “economía de la atención”. Todos los operadores, independientemente de su procedencia en origen, compiten por la atención de los consumidores, en este caso, de productos periodísticos y de entretenimiento. Así lo afirma Victoria-Mas (2014) al describir que,

las marcas tradicionales, en su migración a Internet compiten con servicios de información y entretenimiento. No solo compiten con los tradicionales proveedores de información del sector de la prensa, sino también con redes sociales, agregadores y buscadores, radios y televisiones y otros contenidos producidos por los usuarios de la Red (p. 45).

Así, en este nuevo ecosistema mediático, afirma Victoria-Mas (2015) que es fundamental que las empresas de comunicación analicen de forma profunda cuál será el valor diferente que van a aportar a sus consumidores, que hoy son radicalmente distintos, más activos en la selección de la información que consumen y, por supuesto, con una oferta mayor para poder satisfacer sus necesidades informativas.

#### *2.3.3.2. La gestión de la marca periodística y la relación con los stakeholders*

Es debido a esta complejidad del entorno, al cambio que se ha producido en el sector de las empresas de comunicación y a la variedad de contenidos y ofertas existentes que este autor defiende la necesidad de un esfuerzo extraordinario desde el punto de vista del marketing de las empresas periodísticas, es decir, la inversión en su marca. Así, defiende Arrese (2013) que,

en mercados de abundancia de oferta, con bajas barreras de entrada (como sucede, sobre todo, en la creación de contenidos), y con demandas muy volátiles, cada vez tienen mayor importancia las marcas fuertes, con capacidad para declinarse en contenidos variados, pero con una identidad consistente; marcas que se renueven constantemente en el tiempo, pero que mantengan valores y asociaciones relevantes en el mercado; marcas que anclen posiciones de calidad

profesional, creativa, de relevancia pública, que faciliten las cada vez más difíciles decisiones de compra o de atención de los consumidores. Una gestión eficiente de la marca no solo sirve para lograr la fidelidad de los clientes habituales, sino también para utilizar los valores de marca en el desarrollo de nuevos proyectos, para entrar en nuevos mercados y, por supuesto, para generar mayor crecimiento -ya sea en mercados masivos o de nicho- (p. 3).

Dicho en otras palabras, podemos afirmar con rotundidad que la gestión de la marca periodística repercute de esta forma en la reputación de la empresa informativa. En este sentido, las propias características de los medios periodísticos hacen que su visibilidad pública y significado social se actualice cada día en el mercado, a través de sus propios mensajes, contenidos informativos, ideas, etc., y esto es realmente muy diferente si los comparamos con la gestión de otro tipo de marcas y/o productos. Esta gestión de las marcas periodísticas se relaciona directamente con su propia reputación porque “la reputación de las marcas, la confianza que son capaces de generar, suple muchas de las incertidumbres que existen en torno a la valoración de la calidad de productos de este tipo (Arrese, 2013, p. 4).

Es interesante la reflexión que hace Arrese en torno a que las marcas, en general, moldean su imagen a través de los medios de comunicación y, éstos, cuando tienen que promover su propia marca, tienen una cierta limitación al tener que usar sus propios medios afines u otros soportes de las empresas de comunicación lo que, indudablemente, limita su poder de comunicación en el mercado. Es así, a través de la propia calidad del producto, de la propia comunicación de su marca, de la puesta en valor de lo que hacen las empresas de comunicación, como se puede realizar un trabajo de refuerzo y potenciación de la misma. De esta manera, tres serían los elementos esenciales que las empresas de comunicación deberían gestionar de forma especial; el talento profesional, la relación con la audiencia (es decir, uno de los *stakeholders* internos más importante para ellas), y la identidad editorial. Así pues, ya tendríamos identificados según Arrese dos de los principales *stakeholders* con los que deberían enfocar su trabajo en clave de reputación las empresas de comunicación: los empleados y la audiencia.

De la misma forma, a la hora de medir algunos de los factores que conforman la reputación de los medios, aspectos como el talento de los periodistas se tendrán muy en cuenta en la propuesta de herramienta de medición que se llevará a cabo en este trabajo. Así, Arrese habla de que el talento y la marca son intangibles centrales en las empresas de comunicación y constituyen pilares básicos sobre los que desarrollar la competitividad y el éxito en este sector. Será también la marca otra de las variables a tener en cuenta a la hora de medir la reputación.

Uno de los factores más relevantes a la hora de presentar los diferentes retos que deben abordar las empresas de comunicación es la pérdida de credibilidad ante sus públicos (Morales et al., 2012 citado por Monfort et al., 2015). Así, para estos autores, la credibilidad de las empresas de comunicación, uno de los aspectos más relevantes para las mismas, tiene una relación muy directa con la Responsabilidad Social Corporativa, la marca y su reputación. Afirman en este sentido que “para ser competitivo, el periodismo y las empresas periodísticas deben apostar más que nunca por el rasgo diferencial de la credibilidad” (p. 67). Se deduce así que la credibilidad será igualmente un factor a tener en cuenta puesto que ésta es especialmente relevante para sus públicos.

En cuanto a la relación de las marcas periodísticas con sus lectores, aunque también puede hacerse extensiva a los oyentes de radio, conviene destacar que “las marcas de medios crean valor para las audiencias que buscan contenidos específicos y para los anunciantes que desean alcanzarlas”. Mantiene Arrese que “el objetivo de toda marca es crear vinculaciones fuertes, estables y profundas, en definitiva, fieles con todos aquellos clientes que son capaces de valorarla e integrarla en sus vidas” (Arrese, 2013, p. 7). Estas afirmaciones nos hacen recordar la importancia de recuperar la confianza de los principales públicos estratégicos en las empresas, en este caso, en las de comunicación. Es indudable que una de las principales cuestiones que hablan de las marcas periodísticas es la calidad de las relaciones que mantienen los medios con sus clientes, tanto como en la calidad de sus productos. El nivel de relación, de atención, de escucha de las empresas con sus *stakeholders* es una de las bases sobre la que construir una sólida reputación corporativa. Parece lógico pensar entonces que, uno de los objetivos fundamentales para las empresas periodísticas, será conocer cuáles son las preferencias de los consumidores de medios y cómo poder responder a las mismas. En

este mismo sentido, la importancia que ha supuesto tradicionalmente para los medios su tradición y patrimonio de marca hace destacar que éste se ha basado en esa calidad de relación con sus clientes ya que éstos, en casos muy concretos, consumen determinados medios como “verdaderas declaraciones de personalidad y estilo de vida” (Arrese, 2013, p. 8).

En cuanto a los anunciantes, otro de los grupos de interés clave para las empresas de comunicación, la fortaleza de una marca periodística está en su capacidad de segmentación de la audiencia, en la habilidad de mostrar fuertes relaciones emocionales con sus clientes (lectores, oyentes) y en responder a las necesidades de consumo que éstos manifiestan. Así, la permanente relación de escucha con los anunciantes será otra de las claves a la hora de medir la reputación de las empresas de comunicación. Para Díaz Nosty (2013) “la capacidad de atraer anunciantes y de establecer unos precios más elevados forma parte de los beneficios de una buena reputación en el caso de las empresas informativas, puesto que los anunciantes prefieren las marcas globales de referencia como soportes comerciales” (p. 54).

Como se puede comprobar, serán los profesionales de la empresa de comunicación, y no solo los periodistas, los oyentes, lectores, espectadores y los anunciantes, la base fundamental sobre la que articular una estrategia enfocada a gestionar la reputación de la empresa.

Otra de las cuestiones importantes sobre las que reflexiona Arrese en su artículo “*El valor de la marca periodística*” que nos está permitiendo hacer una radiografía de la situación de los medios y de la necesidad de fortalecer su marca y su relación con los *stakeholders* es el objetivo de lograr un equilibrio entre el periodismo como institución y el periodismo como negocio. En este sentido Sánchez-Taberner (2008) defiende que sí es posible combinar unas políticas de calidad periodística con la rentabilidad necesaria para la supervivencia de las empresas de comunicación. Destaca Arrese (2013) la importancia de que los directivos de las empresas periodísticas manejen bien esa tensión tan natural como necesaria entre el periodismo como servicio público y el periodismo como negocio. De esta forma, los valores periodísticos son elemento clave

en la promesa de calidad de la marca de un medio. En este sentido y siguiendo a Kim et al. (2010) identifica

las cinco dimensiones centrales de la identidad de marca periodística: fiabilidad, dinamismo, sinceridad, sofisticación y tenacidad. Cada una de ellas se podría relacionar con principios básicos del buen hacer periodístico, tanto en aspectos sustanciales (credibilidad, profesionalidad, valentía) como aspectos formales (estilo, tono, diseño) (Arrese, 2013, p. 9).

Además de identificar estas dimensiones de la identidad de la marca periodística, Arrese aporta a través del estudio de un medio importante como es *The Economist* cómo éste ha sido capaz de trasladar su identidad editorial a su personalidad de marca, desarrollando aspectos como: (1) Buscar la diferenciación, es decir, ser único y diferente; (2) tener una identidad fuerte y una personalidad atractiva; (3) pulir y refinar permanentemente lo que define como su alma periodística y (4) apostar por la tecnología sin dejar de ser uno mismo.

Para concluir este análisis sobre la importancia de la gestión de la marca periodística y de las relaciones con los *stakeholders* se podría afirmar que, en situaciones de crisis profundas como la vivida desde 2008, las marcas fuertes son mucho más duraderas y estables que las marcas débiles. Además, estas marcas tienen la capacidad de generar confianza que era, como se vio al inicio de este capítulo, uno de los elementos más relevantes en esta denominada economía de los intangibles. Cabe asegurar, según Arrese (2013) que, “los lectores y anunciantes lo que realmente valoran es la fuerza y la experiencia de relación con la marca” (p. 12) y, según una encuesta que se hizo a 3.500 lectores de *La Vanguardia*, las motivaciones que mueven a los lectores a su consumo, tanto en la versión de papel como en la digital, tienen más que ver con la confianza en la marca periodística que con las características específicas de estos productos.

En definitiva, las tres claves en las que deberían basar las empresas periodísticas su gestión y de las que dependen su fortaleza son para Arrese: el talento profesional, la relación con la audiencia y la identidad editorial.

También Monfort et al. (2015) destacan la importancia de gestionar tanto el talento profesional como la relación con la audiencia. Así, en cuanto al talento de los profesionales de los medios de comunicación subrayan la necesidad de “gestionar la marca con un enfoque vinculado con la reputación interna, entendida como el espacio de convergencia entre la cultura y el proyecto empresarial” (...) y convertir al redactor en fuente de valor para la relación con la audiencia, de igual manera que la gestión del consejero delegado persigue la maximización de valor para el accionista (p. 66).

En cuanto al papel de los profesionales del periodismo, resulta relevante y pocas veces mencionada la propia responsabilidad individual que tienen los periodistas en el ejercicio de su profesión. Desde el gran impacto de la crisis, del cambio tecnológico, de la necesidad de comprensión de un mundo diferente que obliga a ejercer la profesión de forma diferente, aunque respetando siempre los principios del periodismo, con consumidores de medios que tienen otros hábitos, los periodistas han tendido en muchas ocasiones a culpar de todos los males acaecidos a la crisis y a las empresas de medios. Sin embargo, Arrese (2006) siguiendo a Mintz (1991) mantiene que “es necesario un mayor activismo por parte de los periodistas” (p. 76). Mintz ya hablaba, a principios de los 90, coincidiendo con el estallido de la gran crisis económica mundial provocada por la guerra del Golfo, el precio del petróleo y la escasez de capital, entre otros factores, que afectó a esta década, “de las grandes dificultades estructurales que había que superar para ejercer un periodismo más independiente y crítico, en un contexto de medios inmersos en grandes corporaciones”, y de la misma forma afirmaba que,

es demasiado fácil, y a menudo erróneo, culpar de los problemas de control corporativo de las noticias a los propietarios, consejeros, directivos, o a los imperativos económicos derivados del hecho de que los medios sean en sí mismos grandes negocios. Pero los periodistas no se pueden quedar fuera de la ecuación tan fácilmente. Aquellos que tratan de practicar un periodismo serio y responsable, a pesar de las limitaciones, a menudo logran informar sobre temas sensibles y comprometidos. El problema es que demasiados ni lo intentan (Arrese, 2006, p. 76).

Es indudable que los periodistas tienen un papel fundamental y una responsabilidad individual a la hora de ejercer este oficio y que pueden y deben buscar en su propia persona la forma en que puedan colaborar a definir junto a sus empresas el nuevo periodismo que pueda ser tan competitivo como riguroso y creíble. Así, Kovach y Rosenstiel (2003) defienden que los periodistas tienen una obligación con su conciencia personal y afirman, en este sentido que, “todo periodista, desde el que se sienta en la redacción al que lo hace en la sala de juntas, debe tener un sentido personal de la ética y la responsabilidad, una brújula moral. Es más, debe tener la responsabilidad de expresar en voz alta lo que le dicte su conciencia y permitir a los demás que lo hagan” (p. 249).

Otro de los aspectos que se revela importante en la literatura es el que se refiere al gobierno corporativo de las empresas periodísticas. Al hablar de gobierno corporativo Arrese (2006) hace referencia al “sistema de mecanismos internos y externos necesarios para solventar los problemas de control derivados de la separación entre la propiedad y la gerencia de las empresas” (p. 62). Pero el autor va más allá y siguiendo a Tirole (2001) aporta una definición de gobierno corporativo desde la perspectiva de los *stakeholders*: “el diseño de instituciones que inducen o fuerzan a los directivos a internalizar el bienestar de los interesados” (p. 64).

En esas dos líneas podemos encontrar, sin duda alguna, uno de los principales objetivos centrados en la teoría de la reputación aplicada a las empresas de comunicación o lo que es lo mismo, cómo conseguir incorporar el bienestar, la satisfacción de los grupos de interés, la respuesta a sus necesidades, en la propia empresa informativa. Se refiere asimismo Arrese (2006) a “la necesidad de incorporar en los sistemas de gobierno de las empresas informativas principios de gobierno informativo, que promovieran, facilitaran y premiaran el hecho de que los agentes profesionales actúen en beneficio de la sociedad, de acuerdo con su honestidad y competencia profesional” (p. 67). Aquí, sin embargo, cabría introducir otro gran debate que frecuentemente se tiene en los medios de comunicación. ¿Deben responder los medios a informar cómo y de lo que quieren sus públicos estratégicos, en este caso, sus oyentes o espectadores si hablamos de radio y televisión? En ocasiones, sorprende en los medios qué tipo de noticias son las más seguidas a través de las páginas webs, por ejemplo, donde la medición es inmediata.

¿Deben atender los medios a seguir publicando este tipo de noticias que más “clicks” generan o deben continuar fieles a su línea periodística informando con rigor y objetividad en respuesta a su responsabilidad como servicio público? Esta investigadora no tiene ninguna duda al respecto: los medios, conforme a esta responsabilidad y ética periodística deben atender al propósito mismo del periodismo que, como afirman Kovach y Rosenstiel (2003) “consiste en proporcionar al ciudadano la información que necesita para ser libre y capaz de gobernarse a sí mismo” (p. 18). Esta cuestión enlaza directamente con la ética de los medios, sin ninguna duda. Ante la disyuntiva de publicar “cuestiones” (que no noticias) que interesan de forma sorprendente a la audiencia, como puede ser la publicación de la copia de un ticket con una consumición de precio desorbitado y que, a los oyentes/lectores, parece interesarles, el medio debe seguir fiel a su propósito periodístico trabajando en las noticias que responden a los elementos fundamentales del periodismo. En relación con este aspecto, son precisamente estos autores los que hablan del papel de los ciudadanos y mantienen que “no es cierto lo que tantas veces se dice; el mercado no se limita a proporcionar a los ciudadanos las noticias que quieren, también ofrece las noticias que, según Wall Street, los propietarios de los medios, la educación periodística y los convencionalismos de la profesión pueden poner a su disposición” (p. 263). Finalmente, en relación con la importancia del gobierno corporativo en las empresas de comunicación o informativas, Arrese (2006) afirma que,

dada la confluencia de intereses que se pueden dar entre los diferentes *stakeholders* de la empresa informativa, parece conveniente adoptar sistemas de gobierno cercanos a enfoques de gobierno público (*public governance*), con el objetivo de lograr y mantener un elevado nivel de confianza ciudadana, basada en una integridad “más allá de cualquier sospecha” (p. 74).

Como hemos podido observar, son muchos los problemas que deben afrontar las empresas de comunicación en la actualidad y, en muchos casos, a los problemas coyunturales específicos de cada empresa se han sumado los estructurales, para derivar en situaciones verdaderamente complejas de gestionar. Para resumir los principales problemas encontrados en torno a la situación de las empresas de comunicación y sus profesionales, acudimos al resumen realizado por Monfort et al. (2015) a partir de la



revisión de la literatura realizada en su artículo sobre la responsabilidad social en la marca corporativa de la empresa periodística.

Tabla 8. Dificultades a las que se expone la empresa periodística

Problemas de la industria	Explicación	Fuente
Necesidad de un modelo de reconversión tecnológica adecuado	Junto con los procesos de digitalización de los medios se tiene en cuenta la desigual competencia que suscita la 1) libre generación y distribución de información por medios digitales, 2) la gratuidad de la difusión digital de informaciones, 3) la sostenibilidad económica de los medios. Aspectos que multiplican los cierres de medios, los despidos y la precariedad laboral.	Diezhandino, 2008; Escobar, 2003.
Pérdida de reputación ante públicos externos e internos	Preocupa que la información periodística haya perdido puntos de credibilidad en relación con los generadores espontáneos de información que se multiplican en la era Internet, cuando los medios periodísticos y también los periodistas individuales construyen el prestigio de su marca en la credibilidad.	García-Tojar, 2000; Burgueño, 2010; Merrit, 1995; Entman, 1989.
Criterios comerciales por encima de criterios informativos	La información comienza a convertirse en una mercancía más en la búsqueda de las audiencias y adquisición de publicidad. Surge así, la interrelación entre información y entretenimiento y la progresiva sustitución de los principios de calidad informativa (veracidad, objetividad e independencia) y su rentabilidad social (servicio al conocimiento, a la inteligencia diaria), por los requerimientos de la rentabilidad comercial. El periodista pierde independencia profesional a favor de los intereses de anunciantes, externos y crisis económica. El lector no ve cubiertas sus expectativas respecto a un medio de información.	Hallin, 1997; Postman, 1991; Kovach y Rosenstiel, 2007; Reese, 1999; Burgueño, 2010; Díaz Nosty, 2011; APM, 2012; Macía y Herrera, 2010; Friend y Singer, 2007.
Falta de liderazgo ético de los gestores	Un mayor compromiso ético de los empresarios permitiría recuperar la credibilidad y la confianza de los ciudadanos en los medios y en los profesionales. La ética de los periodistas no puede desvincularse de la ética de las organizaciones en	García Avilés et al., 2014;

	las que estos trabajan. Debe respetar la autonomía de los periodistas y su capacidad de autorregulación.	Ortega y Humanes, 2000; Real, 2005
Falta de determinación por la defensa de la profesión en los periodistas	Los periodistas asumen sin ánimo reivindicativo la pérdida de muchas competencias en su tarea como informadores, afirmando que el actual escenario de precariedad laboral está desmoralizando al colectivo.	Halimi, 2000; Salerno, 2012.

Fuente: (Monfort et al., 2015).

De forma muy relevante para nuestra investigación, la teoría de los *stakeholders* ampliamente mencionada en este trabajo, adquiere un protagonismo especial, porque según esta teoría la empresa debe responder a las expectativas de sus principales grupos de interés y, en el caso de las empresas de comunicación, adquieren una especial relevancia los periodistas, los lectores, u oyentes de radio, y el gobierno corporativo. Así lo afirma igualmente Victoria-Mas (2014) al describir que “en el nuevo contexto económico, tecnológico y social, las estrategias de innovación de las empresas informativas deben servir para satisfacer las nuevas necesidades y expectativas de todos sus *stakeholders*, y especialmente las de sus audiencias” (p. 92).

#### 2.3.3.3. La Responsabilidad Social Corporativa.

Hay otro elemento clave que aparece en la literatura relacionada con los medios de comunicación, que es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Como ya se ha comentado son muchos los autores que dirigen la mirada hacia la RSC de las empresas de comunicación como herramienta para adoptar un compromiso con el desarrollo económico, con la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos y de la sociedad en donde viven (Valarezo González y Marín Gutiérrez, 2013). Siguiendo a Carroll (1979) mantienen estos autores que,

la responsabilidad social corporativa va más allá del rol económico y toma un rol social ya que este autor diferenciaba entre responsabilidades económicas-legales (rol económico) y responsabilidades ético-filantrópicas (rol social) (...) Así,

la responsabilidad social corporativa (RSC) de las empresas informativas hay que abordarla desde la doble perspectiva que ellas representan: la de empresas privadas que a su vez prestan servicios públicos. Por un lado, desde la ética informativa apoyada en la veracidad de la información; y, por otro lado, es importante analizar su responsabilidad social ya que desarrollan actividades lucrativas en la sociedad (p. 47).

Concluyen Valarezo González y Marín Gutiérrez (2013) que la confianza y la credibilidad son los valores con mayor impacto en la RSC de una empresa de comunicación. Por ello, mediante la aplicación de políticas de RSC en las empresas de comunicación se podría obtener un mayor grado de confianza y credibilidad en las mismas.

De hecho, siguiendo con esta teoría de la RSC aplicada a las empresas de comunicación Monfort et al. (2015) defienden que la RSC puede articularse como un elemento diferencial de las marcas periodísticas que medie en el diálogo con los grupos de interés y, especialmente, con los periodistas y públicos ávidos de un periodismo de calidad. Esto se debe a que la RSC integra en las organizaciones las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas de la sociedad (Carroll, 1979).

En un estudio realizado por Orozco-Toro y Ferré-Pavia (2017) para determinar de qué forma afecta a la reputación de una empresa de comunicación, en este caso a Televisión de Cataluña, la comunicación de las acciones de RSC, cabe destacar algunas conclusiones interesantes. Afirman los autores que comunicar la RSC sí revierte en la reputación corporativa de la televisión. A partir de una investigación realizada sobre siete grupos de interés, empleados, clientes, proveedores, ciudadanía, organizaciones, instituciones y asociaciones, competencia y sector estratégico, e instituciones públicas, en torno a la comunicación de la acción llevada a cabo con el programa especial *La Marató* de TV3, el 93% de los encuestados, considera que sí hay una incidencia positiva en la reputación corporativa de TV3, aunque sorprendentemente, consideran que esta acción no beneficia a la imagen de marca. Hay que tener en cuenta que, a la hora de preguntar a los grupos de interés por las acciones de RSC, no todos están igual de familiarizados con el término y así, las instituciones públicas sí consideran la acción de *La Marató* como una acción de RSC mientras que los ciudadanos mantienen más dudas al respecto, pues no

todos conocen el sentido del término. Cabe recordar que *La Marató* es un programa de televisión que se dedica a recaudar fondos para investigación médica en la Televisión de Cataluña, es decir, el canal autonómico público de esta comunidad autónoma. Asimismo, todos los grupos de interés valoran que la gestión que TV3 hace con *La Marató* es transparente siendo los grupos de interés “internos” los que mejor valoran esta transparencia. Por otra parte, para los *stakeholders* no queda claro que esta acción de *La Marató* contribuya a la mejora de la gestión empresarial de TV3. Por último, el grupo que resulta más crítico sobre esta cuestión es el que, para los autores, tiene menos información sobre TV3, como es la ciudadanía, mientras que otros como empleados y proveedores realizan sugerencias o hacen propuestas de mejora. Como vimos en el punto dedicado a los elementos que construyen la reputación, también el factor tiempo se percibe como determinante en esta investigación porque es precisamente la continuidad en el tiempo con la que TV3 lleva realizando *La Marató* (veintitrés años) uno de los elementos diferenciadores al evaluar las percepciones de los *stakeholders*. Es decir, “ya que los grupos de interés asumen *La Marató* como una acción que perdura en el tiempo y que tiene una base sólida, no la perciben como una labor paliativa o coyuntural” (p. 496). De esta manera se puede concluir de la investigación de estos autores que, “la RSC tiene una relevante incidencia en la imagen y la reputación corporativa de la marca, que se convierte en una condición fundamental para mantener los vínculos con cada uno de los *stakeholders*” (p. 474).

También González Romo y Taltavull Cerrudo (2017) ponen el acento en el reto que supone para las organizaciones la RSC al afirmar que “cada vez son más las empresas que, de forma voluntaria, asumen plenamente la responsabilidad social, y son conscientes de la importancia y del beneficio que aporta al mejorar su situación competitiva, valorativa, su reputación corporativa y su valor añadido” (p. 221).

Así, dada la relevancia otorgada al papel de la RSC en las empresas en general y, en las de comunicación en particular, y teniendo en cuenta el buen número de publicaciones que se centran en su estudio, será un elemento a tener muy en cuenta a la hora de contemplar las diferentes dimensiones que deben medirse como elementos configuradores de la reputación corporativa de las empresas de comunicación.

Es preciso retomar otra de las cuestiones más relevantes a la hora de analizar el grado de relación de las empresas de comunicación con sus *stakeholders*: la necesidad de establecer un diálogo ético con ellos y de implementar estrategias dirigidas a establecer una relación ética y transparente con sus grupos de interés. Como afirman Orozco-Toro y Ferré-Pavia (2011) “uno de los aspectos más importantes de la comunicación, el diálogo ético entre la empresa y sus *stakeholders*, ha sido marginado debido, principalmente, a que las organizaciones actuales no le prestan interés suficiente ya que para muchas no representa un valor significativo que genere beneficios tangibles y directos” (p. 864). Así, de nuevo se pone el acento en la necesidad por parte de las empresas de comunicación de dirigirse a todos sus *stakeholders* y crear vínculos permanentes con todos ellos. Reafirman los autores siguiendo a Recalde (2010) la idea de que las empresas de comunicación deben pasar de un modelo de gestión que da valor a sus accionistas a reforzar los compromisos con todos y cada uno de ellos. De esta forma, es fundamental conocer qué tipo de relaciones comunicativas se dan en general entre las empresas y sus interlocutores. Mantiene Recalde (2010) que es importante tener en cuenta quiénes se constituyen como interlocutores de la empresa, así como las responsabilidades asociadas. Y para ello se basa en la tipología inspirada en la teoría del *stakeholder management* (Freeman, 1984) para abordar la naturaleza de estas relaciones, las metas de comunicación y el conjunto de responsabilidades. Así, destaca la autora algunos de los elementos primordiales a tener en cuenta en estas relaciones de comunicación como son el diálogo propiamente dicho, la calidad informativa de las relaciones y la lealtad entre las partes interesadas.

En cuanto al diálogo, afirma Recalde que “el diálogo constituye el mejor vehículo para la escucha de los públicos y la de las demandas. Las relaciones comunicativas tienen al diálogo como inspirador para su consecución” (Recalde, 2010, p. 115). Por otra parte, la calidad informativa puede contribuir, de forma indudable, a mejorar el conocimiento de las personas para llevar a cabo sus decisiones y de esta forma “se enriquece el conocimiento que tiene la organización sobre sus públicos y (...) cuando la compañía tiene como hábito aportar información valiosa a sus públicos, mejora la percepción de éstos sobre la realidad empresarial y, por tanto, fortalece sus relaciones (p. 116). Para finalizar, en cuanto a la lealtad, ésta conlleva una labor de control sobre el grado de

cumplimiento de los compromisos adquiridos con cada uno de los públicos, lo que implica que “la función comunicativa es la conciencia ética de la empresa” (p. 115).

Tabla 9. Tipología de relaciones comunicativas entre empresas e interlocutores

<b>Interlocutores</b>	<b>Naturaleza</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>Accionistas e inversores (Mayoritarios, minoritarios)</b>	Económica	-Ratificar al accionista de su inversión  -Asegurar su compromiso y continuidad  -Favorecer su prescripción entre potenciales accionistas o inversores  Facilitar el acceso a información periódica	-Proporcionar el retorno económico  -Ofrecer información para la toma de decisiones
<b>Mediadores financieros: analistas y agencias de rating</b>	Informativa	-Fortalecer los procesos de transparencia y valoración informativa	-Ofrecer información rigurosa, puntual y constante
<b>Proveedores</b>	Contractual  Colaboración	-Intercambio de información sobre estándares de responsabilidad social  -Establecer sistemas de evaluación	-Mejorar la transparencia en la cadena de suministro  -Aplicar criterios de responsabilidad social y ambiental en la actividad de los proveedores
<b>Empleados</b>	Contractual	Comunicación directa con los empleados:  -Atender a sus demandas y expectativas  -Difundir información  -Evaluar nivel de satisfacción  -----  Comunicación mediada con sindicatos y comité de empresa:	-Salario justo  -Seguridad  -Igualdad  -Formación y desarrollo profesional  -Conciliación profesional/vida privada

		-Mejorar el entendimiento -Presentar resultados del cumplimiento de los acuerdos alcanzados	
<b>Clientes</b>	Transaccional	-Difundir información -Conseguir un nivel de satisfacción permanente -Evaluar su nivel de satisfacción -Gestión de reclamaciones	-Ofertas de productos y servicios de calidad -Seguridad -Protección privacidad
<b>Competidores</b>	Competencia Colaboración	-Intercambio de información -Promover acuerdos de colaboración	-Liderar contactos con el resto de las empresas
<b>Comunidad local</b>	Convivencia	-Involucrar al entorno social -Identificar las necesidades locales -Generar confianza	-Compromiso -Desarrollo comunidad local: económico, social y medioambiental
<b>Entidades de la sociedad civil</b>	Colaboración	-Intercambio de información -Rendir cuentas sobre la acción social	-Aportar recursos técnicos y financieros
<b>Medios de comunicación</b>	Informativa Contractual publicitaria	-Proporcionar información -Atender a las demandas	-Proporcionar información exacta y verdadera -Atender la demanda informativa
<b>Administraciones públicas</b>	Institucional	-Crear contactos periódicos con autoridades -Presentación de informes -Rendición de cuentas	-Atender a la legalidad -Pago de impuestos

Fuente: (Recalde, 2010).

Otro de los elementos que también aparece en la literatura a la hora de mostrar los principales problemas de las empresas de comunicación es la ausencia de criterios éticos en la forma de gestionar las empresas, lo que habría provocado que aumentase la ya

mencionada desconfianza hacia las organizaciones (García-Marzá, 2004). Conviene tener en cuenta que, en este sector, uno de los principales activos es la credibilidad (Burgueño, 2010). Así, el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) en su barómetro del mes de marzo de 2013 confirmaba que “los públicos eligen para informarse a medios de comunicación que, sobre todo, tratan la información de manera imparcial y objetiva lo que resulta fundamental para generar credibilidad y, por lo tanto, para posicionar a la marca periodística en el sector” (Monfort et al., 2015, p. 67).

Tabla 10. Razón más importante para elegir un medio de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Que trate la información de manera imparcial y objetiva	1.077	45,3
Que la información esté presentada de forma comprensible	494	20,8
Que analice la información y que haya explicaciones de expertos/as	324	13,6
Que ofrezca la información de tal modo que sea entretenida	195	8,2
Que la información proporcionada contemple distintos puntos de vista	183	7,7
Que permita a los/las ciudadanos/as expresar sus puntos de vista	106	4,5
Total	2.379	100

Fuente: CIS (2013) citado por (Monfort et al., 2015).

En el caso de las empresas de comunicación, al hablar de la aplicación de los principios éticos hay que considerar tanto los del ámbito de la gestión interna, como en el resto de las empresas, pero de forma más específica los que hacen referencia a la emisión de mensajes y a la obligación que los medios informativos y de entretenimiento tienen de servicio público (Sánchez-Taberner, 2000). Se puede afirmar que existe un deber moral



superior en una empresa de comunicación y tiene que ver con los principios cuyo cumplimiento tienen derecho a esperar los ciudadanos y que son los que Kovach y Rosenstiel definieron como los elementos fundamentales del periodismo. El primero de ellos es que “el propósito del periodismo consiste en proporcionar al ciudadano la información que necesita para ser libre y capaz de gobernarse a sí mismo” (Kovach y Rosenstiel, 2003, p. 24). Como afirman los autores, para cumplir esta tarea el periodismo debe ser fiel a estos elementos. La primera obligación del periodismo es la verdad; debe lealtad ante todo a los ciudadanos; su esencia es la disciplina de verificación; debe mantener su independencia con respecto a aquellos de quienes informa; debe ejercer un control independiente del poder; debe ofrecer un foro público para la crítica y el comentario; debe esforzarse por que el significativo sea sugerente y relevante; las noticias deben ser exhaustivas y proporcionadas y debe respetar la conciencia individual de sus profesionales (Kovach y Rosenstiel, 2003, p. 24). Cumplir con estos elementos constituye sin duda un principio ético de primera magnitud para las empresas de comunicación.

De la misma forma que subrayamos al inicio de este capítulo la importancia de la creación de valor para las empresas a través de la gestión de intangibles, entre ellos la marca y la reputación corporativa, es asimismo importante analizar cómo se produce esa gestión de intangibles en las empresas informativas porque, en una situación de crisis económica y de cambios importantes en la producción de las empresas de comunicación y en sus modelos de negocio, uno de los principales objetivos para estas empresas es alcanzar ese valor diferenciable. Sin embargo, se observa una escasez de trabajos sobre gestión de intangibles en empresas informativas y, para Victoria-Mas (2014) ello obedece a dos razones fundamentales:

- a) Las empresas periodísticas no empezaron a percibirse a sí mismas como marcas hasta que en la década de los noventa se incrementó la competencia, perdieron audiencias y, a causa de la integración multimedia, se vieron obligadas a presentarse como corporaciones y no como productos aislados; b) la investigación sobre aspectos relativos a la gestión de la comunicación organizacional en las entidades periodísticas se encuentra en etapa de

desarrollo, al igual que otras cuestiones asociadas al campo de la gestión, como son el liderazgo o la motivación de los empleados (p. 114).

En definitiva, a través de la literatura revisada se percibe la necesidad de profundizar mucho más en la gestión de intangibles y de la reputación en las empresas de comunicación porque, aunque algunos académicos y profesionales identifican la reputación de estas empresas con elementos como la credibilidad y la lealtad, y relacionan su consecución con la presencia de los activos intangibles dentro de sus prioridades estratégicas, no se explica todavía con mucho detalle la relación que hay entre estos intangibles ni de qué manera los gestionan en la práctica. Así, siguiendo a Victoria-Mas (2014) “la desorientación teórico-práctica y las progresivas pérdidas de credibilidad, de reputación y de autoridad de las marcas de las empresas informativas, especialmente de las de la prensa, hacen necesario analizar de qué modo se podrían gestionar eficazmente los intangibles en el actual contexto de reorganización empresarial (p. 174).

#### 2.4. Las métricas de la reputación corporativa

Una vez que se ha analizado el concepto de reputación corporativa y los principales rasgos característicos que la definen, en el siguiente apartado se procede al análisis de las investigaciones relacionadas en torno a la medición de la reputación corporativa. Para ello se analizarán los métodos de medición existentes en la literatura, se procederá a la revisión de algunos de los principales índices de medición existentes aplicados a las empresas en general, tanto a nivel internacional como en España, para finalizar con la revisión de la literatura de los índices de medición de la reputación aplicada a las empresas de comunicación.

La medición de la reputación corporativa permite conocer cómo es evaluada una empresa u organización por sus *stakeholders* y, por lo tanto, permite activar la estrategia adecuada para que pueda gestionarse, bien para mantener una sólida reputación corporativa, si así se hubiese evaluado, bien para reforzar algunas de las dimensiones que la componen.

Una de las características más importantes de la reputación corporativa relacionada específicamente con su medición es su carácter de multidimensionalidad.

#### 2.4.1. La dimensionalidad de la reputación corporativa

Son muchos los autores que se refieren a la característica de multidimensionalidad que tiene la reputación. Así, Sanna (2013) se refiere a la reputación en sí misma como “un constructo latente y por tanto hipotético que no puede ser observado ni medido directamente” (p. 80). En este mismo sentido se pronuncian Castilla-Polo et al. (2015) al afirmar el carácter multidimensional de la reputación corporativa siguiendo a otros autores clásicos como Fombrun y Shanley (1990). De esta forma mantienen que “no es posible acercarse a medir la reputación a través de una variable unidimensional, sino que parece más acertado plantear diferentes subdimensiones que muestren las facetas de una variable considerada de naturaleza multidimensional” (p. 158). También se pronuncian en esta dirección Carreras et al. (2013) quienes, siguiendo a Highhouse et al. (2009) afirman que “el concepto de reputación puede entenderse como una construcción social que existe solo porque la gente tácitamente cree y actúa como si existiera. El constructo reputación consiste en una serie de rasgos prototípicos o dimensiones generales compartidas que las personas utilizamos para evaluar una corporación” (p. 91).

Estas dimensiones están relacionadas entre sí, pero a la vez son independientes, y pueden agruparse según el enfoque de diferentes autores.

Tabla 11. Dimensiones de la Reputación Empresarial

Autor	Dimensiones de la Reputación Empresarial		
Weigelt y Camerer (1988)	Reputación de la Empresa (localización, capacidades directivas, estrategia, posición financiera o	Reputación del Producto o Servicio (percepción pública de la calidad	Reputación asociada a la Cultura Organizativa (entorno de trabajo, los valores, las premisas, los símbolos y creencias

	responsabilidad social)		que forman parte de la empresa)
Dollinger et al. (1997)	Reputación de la dirección	Reputación del producto (calidad)	Reputación Financiera
De Quevedo (2001, 2003)	Reputación Interna (trabajadores, directivos, acciones, clientes y aliados)	Reputación externa (sociedad en general)	
Martín et al. (2006)	Reputación de negocio	Reputación Social	
Chun (2005)	Imagen (percepción externa de los <i>stakeholders</i> )	Identidad corporativa (percepción de los <i>stakeholders</i> internos)	Identidad deseada (percepción que quieren dar los directivos)

Fuente: (Martínez León y Olmedo Cifuentes, 2009).

En cualquier caso, aunque la Tabla 11 nos muestra las diferentes dimensiones que los autores han encontrado a través de su investigación, éste es un ámbito en el que hay que profundizar de forma más precisa para emprender el proceso de diseño del instrumento que sirva para medir la reputación corporativa de las empresas de comunicación y así determinar cuáles son las dimensiones que identifican los grupos de interés de las empresas de comunicación para que puedan ser medidas y, por tanto, gestionadas. Como afirman Orozco-Toro y Ferré-Pavia (2019) esta perspectiva multidimensional que se le confiere a la reputación corporativa implica que las empresas deben determinar qué valores de la misma les hacen crecer y mejorar su propia reputación. También Walker (2010) afirma que la reputación corporativa puede tener diferentes dimensiones.

Para finalizar con este aspecto referido a la multidimensionalidad de la reputación corporativa, conviene revisar cuáles son las dimensiones de los principales índices de medición de la reputación corporativa.

Tabla 12. Dimensiones de los modelos de evaluación de la reputación corporativa

Modelo	Dimensiones
<b>WMAC (World Most Admired Companies)</b>	Productos y Servicios Visión y Liderazgo Entorno de Trabajo Responsabilidad Social y Medioambiental Rendimiento Financiero
<b>MERCO</b>	Calidad Productos y Servicios Reputación Interna Ética y Responsabilidad Social Corporativa Rendimiento Económico-Financiero Innovación Dimensión global y presencia internacional
<b>RQ (Reputation Quotient)</b>	Productos y Servicios Visión y Liderazgo Entorno de Trabajo Responsabilidad Social y Medioambiental Rendimiento Financiero Atractivo Emocional
<b>Reprak™ Pulse</b>	Oferta Liderazgo Trabajo Gobierno Ciudadanía Innovación Finanzas

Fuente: (Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017).

Después de haber constatado este carácter de multidimensionalidad de la reputación corporativa se requiere ahora una revisión de la literatura existente en cuanto a su medición.

Cuando se habla de la medición de la reputación corporativa, algunos autores como Sanna (2013) hablan de la operacionalización de ésta, “identificando sus dimensiones subyacentes y desarrollando un instrumento de medidas con propiedades psicométricas” (p. 89). Sin embargo, los resultados en este sentido han sido limitados. El mismo autor siguiendo a Nunnally (1967) determina que “operacionalizar implica determinar reglas para asignar números a objetos para representar cantidades de atributos” (p. 89). Es decir, son los atributos de los objetos los que deben ser medidos y no los objetos en sí mismos.

Como afirman Orozco-Toro y Ferré-Pavia (2012) “son muchos los autores que han desarrollado corrientes con enfoque en la medición de la reputación corporativa” (Argenti, 2014; Huang, Wang, Hsu, Zhang y Yang, 2015; Valenzuela, Jara-Bertin y Villegas, 2015; Paranaíba, Souza, Marques y Miranda, 2016) (p. 231). Debemos entender este enfoque como la necesidad de medición del concepto. También Argenti (2014) afirma que “todas las organizaciones necesitan sistemas de diagnóstico y medición sobre los grupos de interés con los que se relacionan” (p. 210). Los sistemas de medición aportan conocimiento sobre los principales aspectos a gestionar en las empresas. ¿Qué piensan los grupos de interés sobre nuestras organizaciones? ¿Cómo valoran nuestros productos y servicios? ¿Cuáles son las variables de nuestra empresa mejor valoradas y cuáles debemos reforzar? Estas son algunas de las principales cuestiones que hoy las empresas deben abordar en su desempeño corporativo.

Así, Casado Molina (2013) afirma que “dada la aportación de valor que genera la reputación corporativa en las empresas, las entidades públicas y privadas tienen un enorme interés en todo el mundo por gestionar la reputación” (p. 94). Si, como afirman Orozco-Toro y Ferré-Pavia (2017) “una buena reputación es la base para hacer frente a la creciente competitividad de los mercados globales” (p. 233), es indudable que la posibilidad de su medición es un elemento imprescindible para su gestión. Como afirma Alsop (2004) la reputación se construye a largo plazo, pero puede destruirse en unos

pocos días. En definitiva, cabe destacar que gestionar y medir la reputación es la clave para recuperar o mantener la confianza de los grupos de interés y es precisamente esa confianza la que crea valor a corto y largo plazo en las compañías.

La puesta en práctica de la medición de la reputación corporativa es la que nos permite dirigir a las empresas hacia la obtención de una buena o sólida reputación cuyos beneficios pueden ir, como ya se ha visto y procede recordar, desde la reducción de costes, la atracción de inversores, la atracción y retención de talento hasta la fidelización de los clientes y un largo etcétera (Casado Molina, 2013). Cabe recordar de nuevo que “los métodos de medición que tienen en cuenta a todos los grupos de interés aportan una información integral del estado de la reputación de una organización permitiendo alinear de forma efectiva los parámetros de la reputación a nivel de cada público particular” (Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017, p. 234).

También para Gutiérrez (2013) “la investigación reciente sobre la reputación se centra en desarrollar las métricas que permitan valorar ese intangible y analizar el conjunto de valoraciones que los *stakeholders* de una empresa tienen, puesto que esas valoraciones constituyen una fuente de valor” (p. 61).

Después de poner de manifiesto la importancia de la medición de la reputación corporativa procedemos a seguir con el objetivo de construcción de un instrumento y, para ello conviene repasar en la literatura la existencia de una enorme variedad de índices y escalas de medición de la reputación corporativa. Además, ya se confirmó en el capítulo anterior la existencia de una gran confusión, no solo en la definición del concepto de la reputación corporativa sino también en su medición. Para realizar un análisis exhaustivo de este apartado de nuevo se procede a seguir la investigación de Carreras et al. (2013) considerados como autores de referencia para esta investigación. Sin duda alguna, esa gran variedad de índices y escalas muestra un elevado interés por parte de la investigación académica y profesional. Así, Orozco-Toro y Ferré-Pavia (2017) recuerdan la importancia de que “los recursos y actividades intangibles han de poder ser representados en una serie de indicadores que hagan posible su medición y comparabilidad” (p. 233). De la misma forma, muchos autores mantienen que el gran

interés suscitado por la medición de la reputación corporativa se ha convertido en una oportunidad para la creación de nuevos índices.

Entre los primeros aspectos que destacan Carreras et al. (2013) está la diferenciación existente entre las métricas que buscan conocer la reputación de las organizaciones con objetividad y que proceden de auditorías o de públicos altamente informados, como analistas financieros, directivos, periodistas especializados, etc., de otras métricas que persiguen conocer el punto de vista considerado más subjetivo de los grupos de interés. Esta resulta ser una diferenciación muy importante porque afecta “tanto al concepto de la reputación, que es diferente en ambos casos, como a las metodologías y técnicas de medición establecidas para su cálculo” (p. 345).

Precisan los autores en relación con esta distinción que las métricas de la reputación objetivas, es decir, las basadas en auditorías de expertos “entienden la reputación como un objeto real que debe ser representado de la forma más objetiva y fiel posible mientras que, las que proceden de las valoraciones subjetivas de los grupos de interés, entienden la reputación como un fenómeno psicosocial, como las actitudes colectivas de los grupos de interés que se convierten en conductas” (p. 345).

Teniendo en cuenta que, para nuestra investigación se utilizará el patrón de las métricas de evaluaciones subjetivas de los grupos de interés, haremos simplemente un repaso breve de algunas de las características de las métricas objetivas y se citarán algunas de las más relevantes.

Así, Cravens et al. (2003) describen cuáles son los tres pasos necesarios para construir una métrica basada en una auditoría. En primer lugar, hay que identificar los elementos o criterios que utilizan los grupos de interés para admirar a una empresa y que deben responder a un amplio consenso tanto para los investigadores académicos como para los profesionales. En segundo lugar, son los expertos los que evalúan a la empresa, de forma objetiva, para comprobar el grado en que esos criterios se cumplen. En tercer lugar, la información es agregada en una medida de reputación corporativa, siguiendo un esquema de ponderación obtenido a partir de los grupos de interés. Entre las diferentes métricas que se pueden encontrar en este grupo cabe destacar las clasificaciones o rankings de las revistas especializadas, un sistema de auditorías



realizado por Karen Cravens y el sistema MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), que combina las medidas de las auditorías y las evaluaciones de las llamadas poblaciones informadas con las evaluaciones que hacen de forma directa los grupos de interés (Carreras et al., 2013). Estos autores citan a Villafañe (2004) porque para este autor “la fortaleza de estas métricas se encuentra precisamente en su fiabilidad, en su capacidad para determinar de forma imparcial el grado en que una organización posee determinada característica reputacional. Por esta razón se muestra partidario de que los evaluadores sean colectivos muy bien informados y que los procedimientos de evaluación sean rigurosos” (Carreras et al., 2013, p. 346). En el siguiente apartado en que se analizarán algunos de los principales índices de medición de la reputación corporativa, se detallará de forma más exhaustiva el sistema MERCO.

Como ya se ha comentado, para el objetivo final de esta investigación, las métricas que más nos interesan son las denominadas como métricas de evaluaciones subjetivas del grupo de interés. Así, Carreras et al. (2013) analizan de forma detallada estas métricas para comenzar afirmando que “la conducta de valor del grupo de interés no depende de la divulgación de auditorías fiables de reputación sino de la forma en que el colectivo conoce esta información y la interpreta” (p. 347). Siguiendo el que denominan como uno de los aforismos más importantes en las ciencias sociales, formulado en los años veinte por Robert Woodworth, “la respuesta de la persona no es función directa de la estimulación sino del procesamiento subjetivo de esa estimulación: estímulo-organismo-respuesta” (p. 347). Siguiendo este principio, afirman los autores que “la clave para la buena evolución de una empresa no radica en poseer certificados o premios, sino en que estos sean conocidos, valorados y asumidos por sus grupos de interés, de modo que actúen como referencia para establecer sus evaluaciones, sus juicios de valor, que son los factores que condicionan su comportamiento (Carreras et al., 2013, p. 347). Siguiendo a Walker (2010) afirman estos autores que “la reputación se entiende como un conjunto de evaluaciones agregadas y compartidas por los grupos de interés, que son relativamente estables” (p. 370), y a partir de Martín De Castro et al. (2006) añaden que “tienen capacidad para generar comportamientos de valor para la organización” (p. 362). Carreras et al. (2013) comparten plenamente esta aproximación porque entienden el concepto de reputación como un recurso de valor en el grupo de

interés, cuyos mecanismos de funcionamiento es necesario entender para que las empresas y organizaciones puedan gestionar dicho recurso de forma apropiada.

Las escalas que entienden la reputación como percepciones o evaluaciones son totalmente diferentes a las que plantean la reputación como un objeto real que teóricamente puede ser medido de forma objetiva. En el primer caso, el de las métricas subjetivas, no se trata tanto de determinar objetivamente si una empresa tiene o no una característica determinada, sino de comprobar de forma científica el grado en que el grupo de interés cree que la posee y el grado en que la valora. El propósito fundamental de estas métricas subjetivas “es capturar las evaluaciones colectivas suscitadas por la organización en el grupo de interés que motivan conductas de valor para esa organización” (Carreras et al., 2013, p. 348).

En definitiva, siguiendo el planteamiento desarrollado por estos autores, “para que una escala de evaluación subjetiva resulte útil debería cumplir, al menos, dos requisitos: la validez de contenido y la validez de constructo” (Carreras et al., 2013, p. 348). La validez de contenido permite garantizar que esa escala mide de forma adecuada la reputación corporativa porque contiene todos los elementos esenciales del concepto. Esta validez se establece en términos teóricos y no numéricos. En cuanto a la validez del constructo, nace de la necesidad de medir fenómenos psicosociales que son reales pero que no se pueden observar de forma directa, como la motivación, la satisfacción, y la reputación.

Según Davies et al. (2004) hay dos formas de medir la reputación en un colectivo: la forma indirecta y la forma directa:

La forma indirecta de medir la reputación ha dado origen a las escalas racionales o cognitivas. Estas escalas denominadas indirectas no miden la idea de reputación sino los elementos que la generan. De esta manera, el investigador debe identificar los aspectos o características que provocan esa admiración en el grupo de interés y solicita por tanto al grupo que los valore. El agregado formado, es de esta manera, una medida indirecta de reputación (Carreras et al., 2013, p. 349).

Cuando se refiere a una medida indirecta de reputación alude a que mide los elementos que la generan. Estas escalas se denominan cognitivas o racionales porque contienen

información de los aspectos relevantes para el sujeto que realiza la evaluación. Además, se puede afirmar que su fortaleza está en su capacidad para diagnosticar los puntos fuertes y débiles de la evaluación realizada por el individuo.

En cuanto a las escalas directas, éstas “miden la idea de reputación en el grupo de interés y, por lo tanto, cumplen una función diferente y complementaria a las anteriores ya que son escalas sintéticas y captan toda la variación del fenómeno mientras que las indirectas establecen un diagnóstico de grados” (Carreras et al., 2013, p. 350).

Tabla 13. Clasificación de las métricas de reputación

<b>Métricas objetivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rankings</li> <li>-Índice de reputación (Cravens et al., 2003).</li> <li>-Índice MERCO (Villafañe, 2004).</li> </ul>
<b>Métricas de evaluación del grupo de interés o subjetivas</b>	<p><b>MÉTRICAS REPUTACIÓN RACIONAL (forma indirecta)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-<i>Reputation Quotient</i> (Fombrun et al., 2007).</li> <li>-Del <i>Reputation Quotient</i> al RepTrak™ (Alloza y Martínez, 2007).</li> <li>-Reputación basada en el cliente (CBR) (Walsh y Beatty, 2007).</li> <li>-Escala de Carácter Corporativo (Davies et al., 2004).</li> <li>-Escala Formativa de Helm (Helm, 2005).</li> </ul> <p><b>MÉTRICAS REPUTACIÓN GLOBAL (forma directa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El <i>RepTrak™ Pulse</i> (Ponzi et al., 2011).</li> <li>-La escala Global de Highhouse et al., 2009).</li> <li>-La escala Bifactorial de Reputación (Schwaiger, 2004).</li> <li>-La escala de Reputación Percibida (Brown, 1995).</li> </ul>
<b>Otras escalas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prestigio externo percibido (Mael y Ashforth, 1992).</li> <li>-Credibilidad corporativa (Newell y Goldsmith, 2001).</li> </ul>

	-La escala de desconfianza institucional (Adams et al., 2010).
--	--

Fuente: Adaptado de (Carreras et al., 2013).

El objetivo principal de este trabajo consiste en la elaboración de un instrumento que mida la reputación corporativa de las empresas de comunicación a través de todos sus *stakeholders* o, por lo menos, de los más relevantes y para ello se centrará la atención en las métricas que presentan este sistema de medición, especialmente *RepTrak™ Pulse*, aunque se revisará igualmente otra de las métricas más relevantes en la denominada medición objetiva como es el índice MERCO para obtener una visión más amplia del sistema de medición.

En este último apartado se ha analizado la literatura existente en torno a los métodos de medición de la reputación corporativa; se ha puesto de manifiesto el carácter multidimensional de la misma; se ha comprobado que son muchos los autores que se pronuncian a favor de la medición de la reputación corporativa como base fundamental de un sistema de gestión reputacional en las compañías y se han constatado las diferentes métricas existentes, bien sean con un sistema de medida de forma indirecta o directa. A continuación, vamos a abordar en el siguiente apartado las principales escalas o índices de medición de la reputación corporativa recogidos en la literatura.

#### 2.4.2. Las métricas de la reputación corporativa

De la revisión de la literatura realizada sobre los diferentes métodos de medición de la reputación corporativa puede afirmarse que, en las últimas décadas, se ha producido un enorme interés en torno a la divulgación de los diferentes rankings o monitores existentes. Según sea el enfoque de los autores, realizan una comparativa y análisis de los principales monitores y los categorizan de una u otra forma como veremos a continuación. Para ello, seguiremos el análisis realizado por Carreras et al. (2013), que agrupan las métricas entre las de medición directa e indirecta; repasaremos la aportación de Villafañe (2013) sobre los criterios de excelencia que deben cumplir los principales monitores y añadiremos la revisión realizada por Martínez León y Olmedo

Cifuentes (2009) distinguiendo las diversas medidas desarrolladas por instituciones de prestigio y por las desarrolladas en el ámbito académico con una comparativa de cuatro de las medidas más conocidas y prestigiosas como son las publicadas por *Fortune*, *Financial Times*, Instituto de Reputación Corporativa y MERCO. Finalmente, haremos un análisis más profundo sobre dos modelos específicos: el índice MERCO, que corresponde a las métricas de reputación objetiva, y el *RepTrak™ Pulse*, que se integra dentro de las métricas de evaluación del grupo de interés, para acercarnos a nuestra elección de la métrica que más nos interesa tener en cuenta de cara al objetivo de diseñar un modelo propio de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación.

Comenzando con la investigación de Carreras et al. (2013), se puede afirmar que existen métricas de medición indirecta, que han dado origen a las escalas racionales o cognitivas, y las métricas de medición directa, que miden la reputación en el grupo de interés. Entre las primeras, estos autores destacan como las más conocidas:

(1) El *Reputation Quotient* (RQ) de Charles Fombrun; (2) el *RepTrak™*, desarrollado por el Foro de Reputación Corporativa en colaboración con el equipo de Fombrun en el *Reputation Institute*; (3) la escala del carácter corporativo de Davies y Chun (Davies et al., 2004); (4) la escala de reputación de Sabrina Helm que utiliza una filosofía diferente para construir las puntuaciones, denominada escala formativa (Helm, 2005); (5) y, por último, la escala de reputación basada en el cliente (CBR) desarrollada por Gianfranco Walsh y Sharon E. Beatty (Walsh y Beatty, 2007) que es una escala centrada en las necesidades de un grupo de interés concreto, el cliente (p. 350).

En cuanto a las escalas directas, estos autores destacan fundamentalmente cuatro:

(1) Una de las primeras escalas globales de reputación desarrollada en 1992 por Steven Brown; (2) el *RepTrak™ Pulse*, de Ponzi, Fombrun y Gardberg, que representa una medida global de reputación basada en la confianza y el prestigio despertado en el grupo de interés (Ponzi et al., 2011); (3) el índice global de reputación de Scott Highhouse, Alison Broadfott y Jennifer Yugo, que es una escala de base más conceptual, elaborada a partir de la teoría de la generalidad (Highhouse et al., 2009) y, por último, (4) la escala bifactorial

de Manfred Schwaiger (Schwaiger, 2004), que considera la reputación como una actitud con un doble componente: la competencia, más cognitivo, y la simpatía, de orden emocional. (p. 350).

Cabe recordar que fue en 1984 cuando la prestigiosa revista *Fortune* publicó su primer ranking sobre las empresas más admiradas de América (*The Most Admired Companies in America-AMAC*) y supuso el mayor impulso en el ámbito de la reputación corporativa. Con posterioridad este ranking pasó a ser el de las empresas más admiradas del mundo (*The World's Most Admired Companies-WMAC*). En la actualidad *Fortune* ha ampliado los rankings que publica incluyendo: *40 Under 40*, *100 Best Companies*, *Fortune 500*, *Global 500*, etc. El ranking publicado por esta revista propició la aparición de otros índices muy relevantes en materia de medición de la reputación corporativa como el del *Financial Times* sobre “Las compañías más respetadas del mundo”, el *RepTrak™ Pulse* de *Reputation Institute*, o el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) con su extensión a Latinoamérica, entre muchos otros.

Desde un punto de vista metodológico, la métrica del ranking de *Fortune* resulta simple y esto ha despertado cierta polémica. Cuando se dice que es simple se refiere a que es una métrica fácil de obtener por medio de una encuesta de coste reducido, dirigida a un segmento de población fácilmente accesible, como son los directivos y analistas abonados a la revista (Carreras et al., 2013). Así, siguiendo a estos autores de referencia, se solicita a los participantes, consejeros delegados, directivos y analistas financieros que valoren las diez empresas que ellos consideran más admiradas en su sector de actividad, respecto a ocho dimensiones que se relacionan con el prestigio de una empresa: calidad de la gestión, calidad de los productos, innovación, inversiones a largo plazo, solidez financiera, capacidad para atraer, desarrollar y mantener personal, responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente e inteligencia en la utilización de recursos corporativos (p. 352).

Para muchos autores es relevante que los monitores evalúen los aspectos previamente definidos en el concepto de reputación y para Dowling (2006) el ranking *WMAC* no está fundamentado en ninguna definición formal del constructo mientras que *RepTrak™ Pulse*, sí lo está. Para este autor, que los índices de medición estén basados en

definiciones bien formadas es clave a la hora de realizar una buena investigación en esta materia y, sobre todo, a la hora de diseñar métricas de acuerdo con dichas definiciones.

En este sentido, también Villafañe (2013) mantiene que los monitores de reputación corporativa tienen un problema de insuficiencia metodológica y de falta de transparencia de alguno de ellos, “por eso cualquier esfuerzo de objetivación de los criterios de evaluación empleados por estos, cada vez más poderosos instrumentos, contribuirá no solo a aumentar su credibilidad sino también la lícita influencia de sus resultados entre las empresas evaluadas” (p. 144). Así, este autor identifica cuatro criterios de excelencia para un monitor de reputación como son (1) el rigor metodológico, (2) la influencia económica y empresarial, (3) la transparencia y (4) la repercusión mediática.

Afirma Villafañe (2013) que el rigor metodológico debería constituir el factor determinante de su credibilidad y reconocimiento, pero esto no siempre sucede y tiene fundamentalmente que ver con los recursos económicos empleados en la realización de dicha evaluación. Una de las primeras cuestiones clave en este aspecto del rigor metodológico es la referida a las variables empleadas para el análisis de la reputación y se pregunta el autor si existen variables canónicas de la reputación corporativa. El autor afirma que sí, “que existen cuatro ámbitos fundamentales -el del consumo, el organizacional, el del capital y el social- que conciernen a los *stakeholders* más comunes de una empresa -clientes, empleados, inversores y ciudadanos- del que derivan un grupo de variables que podríamos denominar canónicas” (p. 145). La RAE, define canónico como “que se ajusta exactamente a las características de un canon” (RAE, 2020) es decir, si hablamos de los valores canónicos se refiere a los que están establecidos y admitidos por una tradición.

En el caso de la elaboración de nuestro instrumento para la medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación, uno de los primeros trabajos previos será identificar cuáles son esas variables para los principales grupos de interés y a qué ámbitos o dimensiones pertenecen.

Después de revisar los monitores de reputación más relevantes, Villafañe (2013) afirma que existen ocho variables de reputación por su coincidencia en la mayoría de esos

monitores y que, independientemente de que se puedan denominar de forma diferente, alcanzarían esa naturaleza de canónicas:

**a) Económicas: Ámbito del capital/Inversores:**

1. Resultados económico- financieros.
2. Solidez financiera y calidad de la inversión.

**b) Marketing: Ámbito del consumo/Clientes:**

3. Calidad de la oferta comercial (producto/servicio)
4. Innovación

**c) Prácticas Laborales: Ámbito organizacional/Empleados**

5. Calidad laboral
6. Atractivo como empleador

**d) Ética y RSC: Ámbito social/Sociedad:**

7. Gobierno corporativo
8. Comportamiento social y medioambiental (p. 145)

Otra de las cuestiones claves para Villafañe dentro del denominado rigor metodológico es la relacionada con la aplicación de los instrumentos de medición, es decir, cuáles deben ser los públicos o las fuentes informantes a los que pedir su valoración sobre la reputación de las empresas. Mantiene Villafañe (2013) que “existe un falso debate en torno a si la población general puede valorar alguna de las variables de la reputación corporativa como los resultados económicos o la calidad del gobierno corporativo o si, por el contrario, dicha evaluación requiere de opiniones más especializadas” (p. 146). Su respuesta es que la base de la evaluación de la reputación ha de corresponder a un público informado y a estas evaluaciones se sumarán otras como las de los consumidores que serían imprescindibles a la hora de juzgar una variable tan importante como la de la calidad de la oferta comercial de una compañía.

En cuanto al criterio de selección del universo de empresas que pueden ser evaluadas en un ranking, el autor sí admite que existe un criterio fundamental relacionado con la dimensión de la compañía a partir del cual es posible establecer el ranking de las mejores, lo que podría excluir previamente a muchas compañías que podrían tener una



buena reputación pero que quedarían fuera por su dimensión. De hecho, el mismo autor lo denomina como “efecto de la reputación invisible”. Dice además que este hecho puede verse contaminado igualmente por la comunicación, ya que cuando los directivos realicen la selección de las empresas en base a sus resultados económicos, internacionalización, ética y demás, tendrán en su mente los nombres de algunas empresas que tienen una alta visibilidad debido a su exposición publicitaria y mediática. Admite así que en todos los rankings siempre se echen en falta algunas de las “buenas empresas”, es decir, aquellas que también tienen una buena reputación. Aunque más adelante explicaremos en detalle el análisis de Carreras et al. (2013) cabe decir en este momento que estos autores consideran que “los rankings podrían estar provocando una petición de principio porque en la premisa (la valoración), se incluye la conclusión (el ranking)” (p. 358).

Otras de las consideraciones importantes para Villafañe (2013) es que “los monitores que aspiren a la excelencia metodológica deben ser monitores universales, es decir, cualquier empresa de un país, o de un sector empresarial concreto, debe poder figurar entre las cien o entre las quinientas mejores compañías, independientemente de su tamaño o de cualquier otro criterio de selección excluyente” (p. 148). Así, plantea de nuevo la necesidad de efectuar una selección del universo con la disyuntiva de si debe ser la población en general o los directivos empresariales quienes sean los destinatarios idóneos. Afirma en este sentido que la población general tiene una perspectiva que no es la de la reputación sino la de la imagen. Sin embargo, en esta diferenciación de los grupos de interés cabe decir que, pensando en las empresas de comunicación, por el sector especial al que pertenecen, existen otros grupos de interés que, sin ser público altamente informado como afirma el autor, merecen formar parte de la evaluación de una empresa, como son los oyentes en el caso del medio radio, uno de los públicos estratégicos más importantes porque son la base de la audiencia, factor determinante para la competitividad de los medios. Además, la experiencia nos enseña que los grandes monitores “universales” nunca considerarán a esas otras pequeñas o medianas empresas que pueden estar llevando a cabo un excelente desempeño empresarial y que no serán nunca tenidas en cuenta. Es indudable que, debido a la aparición de multitud de nuevas empresas y organizaciones que no tienen las características de las grandes

empresas evaluadas en los monitores internacionales, convendría desarrollar métodos que permitan evaluar su reputación. En este sentido, se percibe muy poca atención por parte de la literatura hacia la reputación de las pequeñas y medianas empresas. Así lo afirman Whiting et al. (2017) al comprobar en su revisión sobre la medición de la reputación corporativa de las pequeñas y medianas empresas que se observa una escasez de herramientas para medir la reputación, el compromiso y la buena voluntad de este tipo de empresas. Cabe recordar en este punto que en España el 99,98% de las empresas son pymes y crean el 74% del empleo del país. Además, su aportación al PIB (Producto Interior Bruto) está en torno al 63% (CEPYME, 2018).

En este sentido, sigue afirmando Villafañe (2013) que, desde un punto de vista metodológico, lo más deseable para un monitor de reputación sería que tuviera tres tipos de evaluaciones:

- (1) Una selección del universo de análisis a partir de la evaluación de directivos empresariales,
- (2) una evaluación *multistakeholder* que implique al menos a los cuatro ámbitos de la reputación,
- (3) una evaluación de contraste que, mediante información secundaria, verifique los resultados anteriores. (p. 149).

Figura 5. Los cuatro ámbitos de una evaluación *multistakeholder* de la reputación



Fuente: (Villafañe, 2013).

Villafañe se pregunta qué debe medir un monitor: la reputación global o la sectorial. ¿Tiene sentido comparar la reputación de compañías de distribución con bancos, y estas con empresas industriales o informáticas? El autor responde afirmativamente advirtiéndole que “sí tiene sentido comparar la reputación de compañías tan distintas, pero siempre que también sea evaluada la reputación sectorialmente”. En este sentido, Martínez León y Olmedo Cifuentes (2009) después de realizar un estudio en torno a la problemática de la medición de la reputación corporativa y de elaborar una propuesta de medición de la misma, afirman que,

es importante señalar la dificultad de realizar un índice de medida de la reputación adaptado a cualquier sector de actividad, dada la singularidad de cada uno de ellos (grado de regulación legislativa, compromiso u obligaciones con el medio ambiente, presiones de los *stakeholders* o exigencias de seguridad del empleado) y a las diferentes medidas de rendimiento financiero que se pueden utilizar (contables, de mercado o mixtas) (p. 140).

Siguiendo con los criterios de excelencia para los monitores que apunta Villafañe (2013) el segundo de los mismos es la influencia económica y empresarial que se basa en tres factores fundamentalmente: la repercusión que los resultados del monitor tienen sobre los grupos de interés, el número de países en los que se realiza de forma ininterrumpida y el grado de interacción con las compañías evaluadas.

El tercer criterio de excelencia reside en la transparencia del mismo, al igual que crece la demanda de transparencia en general para las empresas y organizaciones. Esta transparencia está basada en tres factores: la claridad del proceso de evaluación, la verificación externa de dicho proceso y la accesibilidad a sus resultados.

Por último, el cuarto criterio de excelencia es el de la repercusión mediática que depende de la relevancia del medio de difusión obtenida, el número de apariciones en prensa y la difusión on-line del monitor en redes sociales. Como vemos, la relevancia del medio de difusión es para Villafañe un factor fundamental de excelencia en la repercusión mediática de un monitor, premisa de la que partimos en este trabajo para

validar la importancia de evaluar igualmente la reputación de los medios de comunicación.

De esta forma, estos cuatro criterios de excelencia de un monitor: rigor metodológico, influencia económica y empresarial, la transparencia y la repercusión mediática, constituyen la base para su evaluación y lo que sí puede variar, según el autor, es el peso de cada uno de ellos. Así, Villafañe (2013) le otorga un 40% al rigor metodológico, un 25% a la transparencia, un 20% a la influencia económica y mediática y un 15% a la repercusión mediática.

De esta manera, Villafañe afirma que hay diez monitores o índices de referencia en el mundo, aunque admite que existen diferencias entre ellos, no solo en cuanto a lo que evalúan -reputación, sostenibilidad, marca y empleo- sino en lo que a los cuatro criterios de excelencia de los monitores se refiere. Estos diez monitores son:

1. *World's Most Admired Companies (Fortune-Hay Group).*
2. *MERCO empresas. Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Villafañe y Asociados-Análisis e Investigación).*
3. *Global RepTrakPulse (Reputation Institute).*
4. *Global 100 Most Sustainable Corporation in the World (Corporate Knights-Global Sustainability Research Alliance).*
5. *FTSE4 Good Index /FTSE-EIRIS).*
6. *Dow Jones Sustainability Index (Dow Jones-SAM).*
7. *Brand Finance Global 500 (Brand Finance).*
8. *Best Global Brands (Interbrand).*
9. *World's Best Multinational Workplaces (Great Place to Work Institute).*
10. *MERCO Personas (Villafañe y Asociados-Análisis e Investigación).*

Como nuestro objetivo no es analizar todos los monitores de referencia, presentaremos a modo de ejemplo uno de los muchos estudios comparativos existentes en la literatura.

Tabla 14. Características de las medidas de reputación propuestas por instituciones de prestigio

	<b>Fortune</b>	<b>Financial Times</b>	<b>Institución de Reputación Corporativa</b>	<b>Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS)</b>
<b>Inicio del estudio</b>	1982	1998	1997	2000
<b>Objetivos del estudio</b>	<p>Identificación de:</p> <p>1-Empresas más admiradas y con éxito en el mundo y EEUU.</p> <p>2-Empresas con reputación excelente.</p> <p>3-Características de las empresas con reputación excelente.</p> <p>4-Características no presentes en las empresas con reputación excelente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Responsabilidad social.</li> <li>-Preocupación por el medio ambiente.</li> <li>-Sostenibilidad.</li> </ul>	<p>1-Detección de las empresas que más se respetan y razones.</p> <p>2-Detección de las empresas que generan más valor a los accionistas.</p> <p>3-Detección de las empresas locales más íntegras.</p> <p>4-Detección de las empresas que se distinguen por su gobierno corporativo.</p> <p>5-Detección de las empresas comprometidas con la responsabilidad social corporativa.</p>	<p>1-Destacar la importancia de la reputación corporativa.</p> <p>2-Desarrollo de un instrumento de medida: Cociente de Reputación.</p> <p>3-Facilitar la gestión de la reputación.</p>	<p>1-Detección de las 100 empresas españolas con mejor reputación corporativa y razones.</p> <p>2-Detección de las 100 empresas españolas con mejor reputación corporativa de cada sector español.</p> <p>3-Identificar los 100 líderes con mejor reputación corporativa de España.</p> <p>4-Conocer los líderes y directivos más reputados por sector.</p> <p>5-Detectar los méritos reales de cada una de las compañías que aparecen en el ranking.</p> <p>6-Evitar confundir notoriedad e imagen con reputación.</p>

<p><b>Atributos/ Dimensiones</b></p>	<p>1-Calidad de dirección. 2-Calidad de productos. 3-Grado de Innovación. 4-Valor de las inversiones a largo plazo. 5-Solidez financiera. 6-Habilidad para atraer y retener al personal. 7-Responsabilidad social. 8-Utilización inteligente de los activos.</p>	<p>1-Respeto. 2-Creación de valor. 3-Integridad. 4-Gobierno corporativo. 5-Responsabilidad social corporativa.</p>	<p>1-Visión y estrategia. 2-Entorno de trabajo y organización. 3-Ética y responsabilidad social. 4-Liderazgo y dirección. 5-Identidad y marca. 6-Desempeño financiero. 7-Productos y servicios. 8-Atractivo emocional.</p>	<p>1-Resultados económico-financieros. 2-Calidad del producto o servicio. 3-Cultura corporativa y calidad laboral. 4-Ética y responsabilidad social. 5-Dimensión global y presencia internacional. 6-I+D+I.</p>
<p><b>Metodología</b></p>	<p>Población: 64 sectores con ingresos mínimos de 8.000 millones de \$.  Encuestados: alrededor de 10.000 directivos y ejecutivos senior, junto con analistas financieros.</p>	<p>Población: 1000 directivos.  Población de contraste: - 100 gestores de fondos de inversión. -90 comentaristas de medios de comunicación y responsables de ONG.  Localización: 60 países.</p>	<p>Población: instituciones académicas y empresas de distintos sectores de 24 países americanos, europeos, africanos y asiáticos.  Metodología: encuestas a grupos de interés, encuentros, conferencias periódicas, proyectos conjuntos, publicaciones, foros de expertos, y análisis de los contenidos de los medios de comunicación.</p>	<p>Población: directivos de empresas que facturan más de 45 millones de euros.  Localización: España.  Población de contraste: comité de expertos formado por: -Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF). -Responsables de sindicatos, ONG's y asociaciones de consumidores.</p>

<b>Características empresas con buena reputación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Marcan y cumplen objetivos.</li> <li>-Diseñan estrategias según objetivos.</li> <li>Buen diseño organizativo.</li> <li>-Estilo de dirección que fomenta el diálogo, creatividad y aprendizaje.</li> <li>-Crean valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crean valor.</li> <li>-Alta integridad.</li> <li>-Consistentes en sus actuaciones.</li> <li>Coherentes con los distintos grupos de interés.</li> <li>-Desarrollan la cultura empresarial.</li> </ul>	En función de cada sector y/o tipo de empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elevada rentabilidad y beneficio contable.</li> <li>-Creación de valor en productos y servicios.</li> <li>-Desarrollada cultura empresarial.</li> <li>-Renovación de productos y nuevos canales.</li> </ul>
--	--	--	--	---

Fuente: (Martínez León y Olmedo Cifuentes, 2009).

En cualquier caso, aunque se ha elegido este análisis comparativo de Martínez León y Olmedo Cifuentes (2009) sobre las principales medidas de reputación realizadas por instituciones de prestigio, cabe señalar que son otros muchos los autores que realizan comparativas entre los principales rankings y estudios académicos existentes (Chun, 2005; Carreras et al., 2013; Sanna, 2013; Villafañe, 2013; Castilla-Polo et al., 2015; Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017; Ferruz González, 2018).

Como afirman Carreras et al. (2013) no cabe ninguna duda de que el elevado número de rankings publicados en revistas de prestigio refleja un gran interés por la reputación en el mundo empresarial. En todos los casos la metodología es similar: “encuestas con cuestionarios de evaluación a directivos y analistas financieros con agregados y ordenaciones. Los atributos utilizados son todos similares. Los más citados se refieren al comportamiento empresarial como la calidad de los productos, el rendimiento financiero, la calidad de la dirección y la innovación” (p. 356). De todas formas, estos rankings también han tenido muchos detractores (Hatch y Schultz, 2000; Roberts y Dowling, 2002; Wartick, 2002; Davies et al., 2004; Chun, 2005; Martín De Castro et al., 2006). Afirman estos autores que las principales críticas se pueden agrupar en cuatro apartados: las debilidades métricas, como ya se ha apuntado para el *WMAC*, la fragilidad de la auditoría frente a la fragilidad del constructo, el sesgo financiero y la petición de principio.

Es interesante el estudio que realizan Carreras et al. (2013) sobre las principales críticas realizadas a los rankings llamados de auditoría. En cuanto a la debilidad métrica, “el principal sesgo que se encuentra en estas medidas es que existe el llamado “efecto de viscosidad” que provoca que las empresas que ocupan las primeras posiciones tienden a ser seleccionadas en sucesivas ocasiones, formando un sistema autorreferencial de reputación construido por la propia publicación de los resultados (p. 357). Además, en estas medidas, se han diferenciado dos dimensiones, la reputación del negocio, que contiene seis ítems, y la reputación social, que contiene tres, de tal forma que la nota global dependerá tres veces más del análisis realizado al negocio que el de las cuestiones sociales.

En cuanto a la fragilidad de la auditoría frente a la fragilidad del constructo, mantienen Carreras et al. (2013)

que estos sistemas de rankings se encuentran a medio camino entre la auditoría de un especialista y la evaluación de la opinión subjetiva de los grupos de interés. Así, como valoraciones de especialistas, no queda claramente establecido que los criterios de evaluación contemplan todas las fuentes de reputación de una empresa (...) y sí se considera la opinión subjetiva de los directivos, por ejemplo, parece evidente que en su diseño no se ha seguido la metodología del desarrollo de escalas ni las medidas han sido debidamente calibradas. Es decir, no se ha demostrado la fiabilidad ni la validez del ranking como escala de medida (p. 357).

Otra de las críticas que se hace es que presentan un aspecto financiero muy elevado y que las puntuaciones de estos rankings están altamente correlacionadas con indicadores de desempeño financiero (Fombrun y Shanley, 1990). Como ya se ha comentado, una de las últimas críticas está relacionada con la petición de principio ya que se considera que estos rankings están provocando una petición de principio porque en la premisa (la valoración), se incluye la conclusión (el ranking).

Aunque la literatura nos presenta una gran cantidad de rankings, de cara al presente trabajo y teniendo en cuenta que nuestro interés está más centrado en analizar las medidas existentes en el ámbito sectorial de las empresas de comunicación, se analizará



de forma más detallada el índice MERCO como uno de los ejemplos de métrica objetiva, elaborado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa.

#### 2.4.2.1. Las métricas de reputación objetiva: Índice MERCO

El índice MERCO nace en España en 2000 como un proyecto de investigación universitaria en el seno de la Universidad Complutense de Madrid, de la mano del profesor Villafañe, y publica su primer ranking anual en 2001. Este índice se creó con el propósito de crear un ranking de reputación de empresas españolas con el objetivo de superar las debilidades metodológicas que ya se ha visto que presentan los rankings internacionales (Carreras et al., 2013). El índice MERCO se ha convertido en uno de los índices de reputación más importantes en España y desde el citado año 2001 no ha dejado de publicarse ni un solo año. Además, desde 2008, se extendió a Latinoamérica, a países como Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, México, Brasil y Perú (Villafañe, 2013). En 2013, fecha de la publicación del libro de Villafañe *La buena empresa: propuesta para una teoría de la reputación corporativa*, se elaboraron dos monitores - MERCO Empresas y MERCO Personas- y, en la actualidad, según la información de su página web se elaboran: MERCO Empresas, las empresas con mejor reputación corporativa; MERCO Líderes, los líderes empresariales más valorados; MERCO Talento, las empresas que mejor atraen y retienen el talento personal; MERCO Talento Universitario, las mejores empresas para trabajar según los universitarios; MERCO Responsabilidad y Gobierno Corporativo, las empresas más responsables; MERCO Consumo, las marcas de consumo que gozan de mejor reputación; MERCO Ciudad, las ciudades que obtienen mejor valoración; MERCO Marcas, las marcas financieras más reputadas y el Monitor de Reputación Sanitaria (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, 2001). Según su propio fundador Villafañe (2013):

Su propuesta de valor se fundamenta en ofrecer la metodología *multistakeholder* más rigurosa de todos los monitores de reputación en el mundo y un posicionamiento basado en la independencia -MERCO es el único monitor de reputación del mundo verificado por una auditora, KPMG-, el rigor metodológico y la transparencia, ya que MERCO hace públicos ([www.merco.info/es/](http://www.merco.info/es/)) los

criterios de ponderación de todos sus rankings y toda la información sobre la elaboración de los mismos (p. 166).

En la actualidad MERCO es una sociedad mercantil participada por Villafañe y Asociados y Análisis e Investigación, el instituto responsable de la elaboración de los diferentes rankings de los monitores MERCO en todos los países ya mencionados (Villafañe, 2013). En cuanto al método que utiliza este índice, se basa en dos estrategias: la triangulación metodológica y la utilización de los criterios de poblaciones especializadas. En palabras de Carreras et al. (2013) “triangulan los resultados porque se combinan los resultados obtenidos en encuestas de evaluación en diferentes grupos de interés con las auditorías de especialistas sobre méritos objetivos de las empresas” (p. 362). Dicho en otras palabras, además de las encuestas a directivos, se realizan encuestas a expertos para aportar a la valoración de la reputación previamente realizada, el punto de vista de diversos agentes externos tales como periodistas económicos, catedráticos de economía y empresa y profesores de universidad especializados en el área de empresa, social media managers y gobierno. Así, todas las empresas que forman parte del ranking final MERCO tienen una puntuación de cada grupo de expertos. Una de las principales críticas que se hace a este monitor es que «solo toma las opiniones de directivos y expertos sin tener presentes a otros grupos de interés» (Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017, p. 237). Sin embargo, Carreras et al. (2013) afirman que, aunque en las evaluaciones predomina la información proveniente de colectivos altamente informados, también se tienen en cuenta las opiniones de la población en general y de empleados. Para ser precisos, en la propia metodología que presenta Villafañe (2013) afirma que MERCO “es el primer monitor que cuenta con cinco evaluaciones, once públicos informantes y una evaluación directa de las compañías evaluadas, lo que supone un rigor metodológico más próximo al de una auditoría de reputación que al de un monitor” (p. 168).

Tabla 15. Metodología del índice MERCO

<b><u>1º Evaluación</u></b>	Peso/ ranking

<p><b>1ª Fuente de Información (F.I.)</b> Total Directivos: Directivos pertenecientes al Comité de Dirección de empresas que facturan más de 50 millones que eligen las empresas y los líderes empresariales con mejor reputación en España. En la edición anterior a 2013 participaron <b>1.474 directivos</b>.</p> <p><b>2ª F.I. Directivos del Sector:</b> Dentro de cada sector los directivos eligen las empresas y líderes con mejor reputación en su sector</p>	<p><b>36%</b></p> <p><b>7%</b></p>
<p>Ranking Provisional</p> <p>En función de las respuestas de los directivos (total y sectorial) se elaborará un ranking provisional de empresas y líderes, que no se hará público. Solamente las 100 primeras empresas pasarán a ser evaluadas.</p>	
<p><b>2ª Evaluación</b></p> <p><b>3ª F.I. Analistas financieros:</b> Una muestra de analistas financieros puntúan de 0 a 100 los resultados económico-financieros y la calidad de la información económica de las empresas. En 2012 participaron <b>152 analistas</b>.</p> <p><b>4ª F.I. ONG:</b> Responsables de ONG puntúan de 0 a 100 el compromiso con la comunidad y la responsabilidad social y medioambiental de las empresas del ranking provisional (<b>112 en 2012</b>).</p> <p><b>5ª F.I. Sindicatos:</b> Responsables de sindicatos puntúan de 0 a 100 la calidad laboral de cada una de las empresas del ranking provisional (<b>100 en 2012</b>).</p> <p><b>6ª F.I. Asociaciones de consumidores:</b> Responsables de asociaciones de consumidores puntúan de 0 a 100 la calidad de producto-servicio y el respeto a los derechos del consumidor de las diferentes empresas (<b>100 en 2012</b>).</p> <p><b>7ª F.I. Periodistas de Información Económica:</b> Los periodistas de información económica puntúan de 0 a 100 la transparencia informativa y la accesibilidad de las empresas del ranking provisional (<b>84 en 2012</b>).</p> <p><b>8ª F.I. Líderes de opinión:</b> Solo incide en el ranking de líderes. (No influye en el ranking de reputación).</p>	<p><b>8%</b></p> <p><b>5%</b></p> <p><b>5%</b></p> <p><b>5%</b></p> <p><b>8%</b></p>

<p><b>9ª F.I. Expertos en RSC:</b> Solo incide en el ranking de responsabilidad y gobierno corporativo. (No influye en el ranking de reputación corporativa).</p>	
<p><b>3ª Evaluación</b></p> <p><b>10ª F.I. MERCO Personas:</b> Una muestra de <b>8.856 trabajadores, 807 estudiantes universitarios, 885 antiguos alumnos de escuelas de negocio, 101 responsables de recursos humanos y 1.601</b> ciudadanos evaluaron las mejores empresas para trabajar en España.</p>	<b>8%</b>
<p><b>4ª Evaluación</b></p> <p><b>11ª F.I. MERCO Tracking:</b> La población (<b>3.087 consumidores</b> en 2012) valoran la reputación comercial de las empresas en función de 10 variables: trayectoria, calidad-precio, calidad, innovación, ética, empatía, compromiso ecológico, compromiso social, atractivo para trabajar y buena para invertir.</p>	<b>8%</b>
<p><b>5ª Evaluación</b></p> <p><b>12ª F.I. Evaluación directa:</b> Esta evaluación la llevan a cabo los técnicos de Análisis e Investigación que verifican directamente mediante un “cuestionario de méritos” la reputación atribuida a cada empresa, siguiendo criterios homologados con los principales índices (DJSI, GRI...).</p>	<b>10%</b>

Fuente: (Villafañe, 2013).

Algo que sí podemos deducir de la metodología del índice MERCO es que este índice no incluye la evaluación de los empleados de las empresas y sí las de los responsables de sindicatos. Si algo ha quedado patente en la revisión de la literatura y, especialmente, en la denominada visión *multistakeholder* es la idoneidad y/o la obligatoriedad de tener la evaluación del grupo de interés de los empleados, uno de los principales para una gran mayoría de autores (Van Riel, 2012).

Actualmente, este monitor basa la importancia de la reputación en seis dimensiones y dieciocho atributos.

Tabla 16. Dimensiones y atributos del índice MERCO

<b>Dimensiones</b>	<b>Atributos</b>
<b>Resultados económico-financieros</b>	Beneficio Solvencia Calidad de la información económica
<b>Calidad de la oferta comercial</b>	Valores del producto/servicio Valor de la marca Recomendación de los clientes
<b>Reputación interna</b>	Calidad laboral Valores éticos y profesionales Identificación con el proyecto empresarial
<b>Ética y Responsabilidad Social Corporativa</b>	Comportamiento corporativo ético Compromiso con la comunidad Responsabilidad social y medioambiental
<b>Dimensión internacional de la Empresa</b>	Número de los países en los que opera Cifra de negocio en el extranjero Alianzas estratégicas internacionales
<b>Innovación</b>	Inversiones en I+D Nuevos productos y servicios Cultura de innovación y cambio

Fuente: (Villafañe, 2013).

Para finalizar con el análisis del índice MERCO, según Carreras et al. (2013) se podrían destacar dos rasgos fundamentales:

- 1) El valor de la reputación está bastante condicionado por la evaluación de los altos ejecutivos. La notoriedad requiere excelencia y relevancia; por tanto, estaría generando un sesgo en favor de las empresas más veteranas y de mayor

presencia social en detrimento de las nuevas y menos notorias. Este fenómeno, unido a otros antes comentados, como la dinámica autorreferencial de los consejeros delegados y el efecto de viscosidad, podría estar activando una dinámica circular en la que las empresas con mayor reputación tenderán a ser más recordadas en sucesivas oleadas y, por tanto, vueltas a seleccionar.

- 2) El segundo rasgo de este tipo de métricas, porque los autores están hablando de MERCO y del índice de Cravens, tiene que ver con su incapacidad para poder capturar la reputación, entendida como una actitud colectiva de los grupos de interés que origina las conductas de valor.

Mantienen los autores que las personas no reaccionamos frente a lo que hay, sino frente a lo que creemos que hay. Por tanto, por muy buena opinión que tengan los directivos de una empresa, si sus clientes, empleados y accionistas desconfían, por muy equivocados que estén, pocas oportunidades tendrá dicha empresa de generar conductas de apoyo y valor. Es la realidad subjetiva que reside en la mente del grupo de interés la que tiene que aceptar el gestor de la reputación: medir su magnitud, identificar sus mecanismos e influir en ella para convertir la reputación en valor para la organización (p. 366-367).

#### *2.4.2.2. Las métricas de reputación según el grupo de interés*

Las escalas métricas de reputación según el grupo de interés “tienen por objeto captar las dimensiones de la opinión del grupo de interés, entendida como la actitud evaluativa hacia la corporación, capaz de provocar conductas de valor” (Carreras et al., 2013, p. 367). Dentro de las escalas de reputación según el grupo de interés están las escalas racionales de reputación y las métricas globales de reputación. De esta forma, veremos un ejemplo del grupo de las escalas racionales de reputación para pasar a analizar en más profundidad uno de los más prestigiosos sistemas de medición y comparación de la reputación corporativa en el mundo: el índice *RepTrak™ Pulse*.

##### *2.4.2.2.1. Las escalas racionales de reputación: la escala *Reptrak Index* (Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership y Reputation Institute).*

El nacimiento de esta escala se produjo en 2004 como parte de la iniciativa de un conjunto de empresas españolas agrupadas en una asociación sin ánimo de lucro llamada Foro de Reputación Corporativa que puso en marcha un programa de investigación dirigido por Ángel Alloza junto con Charles Fombrun y su equipo del *Reputation Institute*, empresa fundada por los profesores Fombrun y Van Riel en 1997. Según Carreras et al. (2013) “fruto de la colaboración entre las empresas y el equipo académico de Fombrun se desarrolló un método de investigación cuantitativa, basada en encuestas continuas, para medir la reputación” (p. 375). Este método se denominó *RepTrak™*.

El *RepTrak™* se hizo público en Madrid por primera vez en noviembre de 2005 y fue ya en 2006 cuando se presentó a la comunidad académica y empresarial en una sesión plenaria del 10º Congreso Internacional *Identity, Reputation and Competitiveness* de *Reputation Institute* en Nueva York.

En la fase de generación de ítems, se realizaron entrevistas en profundidad a directivos, entrevistas semiestructuradas a responsables de reputación, de comunicación corporativa, de recursos humanos, de marketing y finanzas, que se completaron con grupos de discusión a consumidores de diferentes sectores en España y nueve países de América Latina. Obtenida una lista exhaustiva de ítems relacionados con la reputación, se procedió a su reducción mediante análisis factorial exploratorio sobre los datos de una encuesta en línea en España. El resultado derivó en la formulación de la escala *RepTrak™* con 21 atributos agrupados en siete dimensiones (Carreras et al., 2013, p. 375).

Así, “mediante un sistema de ecuaciones de regresión múltiple, se establecieron las pendientes de cada indicador sobre su dimensión y los coeficientes que enlazan las dimensiones sobre la reputación global” (Carreras et al., 2013, p. 376). Siguiendo el análisis de estos autores,

la estructura de pesos facilita el cálculo de todas las medidas, tanto de los componentes como de los índices ponderados por sus índices correspondientes, como del índice general que surge de la combinación lineal ponderada de las dimensiones. Esta doble estructura permite

conocer el nivel general alcanzado y realizar diagnósticos sobre los puntos fuertes y débiles de la reputación (p. 376).

Este índice fue diseñado con vocación temporal. Al diseño original se le incorporó el método de recogida continua de la información desarrollado en 1976 por Gordon Brown, fundador de Millward Brown International. De esta forma, *RepTrak™* se convierte en un estudio con recogida continua de información (*tracking*) mediante encuestas mensuales. Este tipo de sistemas tiene una gran ventaja y es que permite medir las evaluaciones y tendencias, así como los efectos que provocan las crisis reputacionales o las crisis de mercado en todos y cada uno de los atributos que configuran la reputación.

La escala, también denominada *RepTrak Index*, se estructura en siete dimensiones con sus correspondientes atributos.

Tabla 17. Dimensiones y atributos de la escala *RepTrak Index*

<b>Dimensiones</b>	<b>Atributos</b>
<b>La oferta de productos y servicios</b>	Calidad de productos y servicios Garantía de sus productos y servicios Relación calidad-precio Orientación al cliente
<b>Liderazgo</b>	Buena gestión Líderes fuertes y respetados Visión clara de futuro Potencial de crecimiento de futuro
<b>Finanzas</b>	Genera beneficios para sus propietarios Buenos resultados
<b>Trabajo</b>	Paga a empleados de forma justa Seguridad de sus empleados Buen lugar para trabajar
<b>Ciudadanía</b>	Apoya causas sociales



	Protege el medio ambiente Contribuye al desarrollo del país
<b>Innovación</b>	Adaptación fácil al cambio Lanzamiento regular de nuevos productos Impulsa a empleados a generar ideas
<b>Gobierno</b>	No realiza un uso indebido de su poder No se involucra en negocios no éticos

Fuente: (Carreras et al., 2013).

Según Carreras et al. (2013) esta escala se articula en dos niveles:

El primer nivel representa los componentes que genera la reputación. Al estar organizados por separado permiten obtener métricas diferenciadas que facilitan la identificación de los puntos fuertes y débiles de la reputación. El segundo nivel articula los componentes con el valor global que representa el nivel de reputación que alcanza la empresa en el grupo de interés considerado (p. 377).

Para finalizar con el análisis de esta escala, Carreras et al. (2013) definen *RepTrak Index* como “una escala cognitiva *multistakeholder* que se ha utilizado en la población general, clientes, empleados y accionistas, con buena validez de contenido y de carácter predictivo que permite la gestión de la reputación” (p. 380). Sin embargo, recuerdan los autores que, al tratarse de una escala racional, explica la emergencia de actitudes racionales, propias de poblaciones con cierto nivel de experiencia o información. De este modo, para audiencias menos informadas, los índices globales emocionales resultan más adecuados (p. 380).

#### 2.4.2.2.2. Las métricas globales de reputación: el *RepTrak™ Pulse*

Las escalas globales pertenecen a la categoría de medidas directas de reputación y, aunque no tienen capacidad diagnóstica, resultan muy buenas para sintetizar toda la varianza de la reputación y hacer balances sobre el nivel de reputación alcanzado. Asimismo, este tipo de métricas “son capaces de integrar en su seno tanto los procesos

deliberativos propios de actitudes racionales de poblaciones bien informadas, como los procesos automáticos de activación de la actitud de poblaciones menos motivadas o interesadas, que manejan poca información” (Carreras et al., 2013, p. 408).

Otro de los rasgos característicos de las escalas globales es que requieren poco esfuerzo para el entrevistado, se pueden implementar con bajo coste a los *tracking* continuos y resultan fácilmente integrables a los cuadros de mando especialmente por su capacidad de relacionarse con otros índices parciales, como la satisfacción, la confianza o el compromiso calculativo y la lealtad intencional, relacionada con las conductas de valor del grupo de interés (Carreras et al., 2013).

Cabe señalar en este punto, siguiendo a estos autores, que los índices globales se presentan bajo la modalidad reflexiva y, por tanto, hay que proceder a la validez del constructo, aunque el carácter sintético del índice hace que la validez de contenido pierda interés en favor de la propiedad comparativa. Es decir, lo que se necesita validar son las propiedades que garantizan la comparación transcultural y entre distintos grupos de interés, la equivalencia semántica, la métrica y, en especial, lo que se ha denominado la equivalencia funcional o capacidad para movilizar las mismas conductas en contextos diferentes.

Pasamos ahora al análisis más en profundidad de la métrica más contrastada en diferentes grupos de interés de los cinco continentes: el índice *RepTrak™ Pulse*.

Este índice fue creado por el equipo de investigación del Foro de Reputación Corporativa bajo la dirección de Ángel Alloza (2003-2005) en colaboración con el equipo de Charles Fombrun del *Reputation Institute*. Su desempeño fue analizado por Leonard Ponzi, Charles Fombrun y Naomi Gardberg y está empíricamente fundamentado en estudios tanto cualitativos como cuantitativos. Previamente, los autores habían constatado que la reputación parecía ser un concepto que combinaba dos factores, la atracción emocional y la atracción racional. Así, ambos factores se presentaban como los planos cognitivo y afectivo del mismo fenómeno subyacente (Carreras et al., 2013). Se trata de dos aproximaciones, indirecta y directa: “la reputación cognitiva, analítica, propia de procesos deliberativos y la global o directa, más espontánea, con una expresión mayor de la emoción. Ponzi y el equipo de investigadores vieron las ventajas de separar ambos

constructos, racional y global, y concebir la reputación como un constructo mejor aproximado con la versión global” (p. 412).

Seguimos con la investigación de estos autores de referencia para conocer la fase de construcción de este índice global. Así, se realizaron estudios cualitativos, refrendados con investigación cuantitativa. El material de las sesiones de discusión fue sometido a análisis de contenido. Cuando los entrevistados fueron cuestionados por lo que les sugería la idea de una reputación general (*overall reputation*), las respuestas fueron agrupándose en torno a los cuatro temas que formarán los indicadores de la reputación global, que denominaron *RepTrak™ Pulse*:

- “Es una compañía que me transmite buenos sentimientos”.
- “Es una compañía en la que confío”.
- “Es una compañía que admiro y respeto”.
- “Es una compañía que tiene buena reputación”.

Como algunos autores han destacado la idoneidad de considerar los activos intangibles como indicadores reflexivos, este índice fue operacionalizado en términos reflexivos, siguiendo la teoría de la señalización (Ponzi et al., 2011). Esta teoría entiende la reputación como un recurso activado en el grupo de interés por las señales que emite la compañía (Bergh et al., 2010).

Como se ha comentado previamente esta métrica ha sido ampliamente contrastada por todo el mundo y uno de sus rasgos más destacados es su capacidad para explicar las conductas de apoyo en diferentes países y grupos de interés (Ponzi et al., 2011), en diferentes industrias, grupos de diversas edades, clases sociales, niveles de educación (Alloza, 2015), así como en diferentes generaciones (Alloza-Losana y Carreras-Romero, 2020) demostrándose así su validez universal.

El índice *RepTrak™ Pulse* contempla siete, dimensiones y 25 atributos según el informe *Spain- Reptrak-2019 (Reputation Institute, 2019)*.

Tabla 18. Dimensiones y atributos del índice *RepTrak™ Pulse*

<b>Dimensiones</b>	<b>Atributos</b>
<b>Oferta de productos y servicios</b>	Relación calidad-precio Responde por la calidad Calidad de productos y servicios Satisface necesidades de clientes
<b>Innovación</b>	Empresa innovadora Fácil adaptación al cambio Lanza productos/servicios innovadores
<b>Trabajo</b>	Igualdad de oportunidades Bienestar de empleados Sueldo justo
<b>Integridad</b>	Comportamiento ético Uso responsable del poder Abierta y transparente
<b>Ciudadanía</b>	Protege el medioambiente Contribuye a la sociedad Apoya causas sociales
<b>Liderazgo</b>	Bien organizada Excelentes directivos Líder fuerte y respetado Visión clara de su futuro
<b>Finanzas</b>	Rentable Buenos resultados Potencial de crecimiento

Fuente: (*Reputation Institute*, 2019)

Como se manifiesta a través de la página web de *Reputation Institute* en el modelo de 2019 para España, *Reptrak™ Pulse* evalúa por un lado la reputación emocional resultado de la valoración de los cuatro componentes que la forman: Buena Impresión, Estima,

Confianza y Admiración. Por otro lado, se evalúa igualmente la reputación racional como la agregación ponderada de las puntuaciones que obtiene una empresa en cada uno de los atributos multiplicados por el peso de éste.

Conviene recordar en este punto que el *Reputation Institute* utiliza la definición de reputación corporativa de su fundador, el profesor Charles Fombrun que, en 1996 la formuló como “una representación perceptual de las acciones pasadas de la empresa y expectativas futuras que describen el atractivo general de la firma para sus grupos de interés clave al compararla con sus principales rivales” (*Reputation Institute*, 2019, p. 4)

Respecto al informe publicado en abril de 2019 en Madrid por *Reputation Institute* sobre las empresas con mejor reputación en España, hay que tener en cuenta cuales son los factores claves para construir la reputación según este modelo: las experiencias personales, la comunicación de la empresa y las perspectivas de terceros. Estos factores son los que contribuyen a construir la reputación corporativa a través de la cual se conocerá cómo es percibida la empresa.

Figura 6. Factores que contribuyen a construir la reputación corporativa



Fuente: (*Reputation Institute*, 2019)

Como se ha visto a través de la revisión de la literatura, también el modelo *RepTrak™ Pulse* recuerda que para poder gestionar la reputación corporativa es necesario medirla entre cada uno de los grupos de interés de la organización. Así, es preciso entender cuáles son las expectativas de los grupos de interés, conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la reputación de la organización en relación con sus competidores y poder fijar objetivos concretos y medir evoluciones. Medir la reputación permite hacer planes de acción reputacionales que responden a los objetivos de negocio de las empresas impactando en la cuenta de resultados de la compañía.

En cuanto a las dimensiones del *RepTrak™ Pulse* en España que tienen mayor importancia cabe destacar la oferta (20,1%), la integridad (15,6%) y la denominada ciudadanía (13,9%) mientras que se percibe mejor a las empresas en las dimensiones de finanzas (72,9%) y oferta (68,3%).

Por otra parte, dicho informe afirma que una mejora de 5 puntos en la reputación aumenta el apoyo a la compañía en un 5,0%, la confianza en la compañía en un 5,5% y el compromiso con la compañía en un 4,5%. Recordemos que uno de los puntos de partida más importantes a la hora de establecer la importancia de la denominada economía de la reputación era el descenso generalizado de la confianza de la población en las empresas y organizaciones y que uno de los factores claves para su recuperación era la gestión de la reputación. De esta forma, como manifiesta *Reputation Institute*, la mejora de 5 puntos en la reputación aumenta la confianza en la compañía en un 5,5%. Asimismo, se puede afirmar que la RSC tiene una incidencia muy relevante en la reputación ya que las dimensiones más relacionadas con ella explican más del 40% de la reputación de la empresa (ciudadanía, 13,9%; integridad, 15,6%; trabajo, 13%).

Estas son algunas de las conclusiones que se pueden extraer de este informe (*Reputation Institute*, 2019):

1. La reputación está directamente relacionada con la creación de valor porque influye en los comportamientos de apoyo de los *stakeholders*. Por ello es necesario medirla por cada grupo de interés estratégico, establecer indicadores de desempeño y desarrollar un proceso de trabajo que integre distintas áreas de la empresa. Asimismo, gestionar la reputación implica buscar el balance correcto entre gestión

interna y comunicación externa: realidad y percepción. Por último, en relación con el valor que aporta la reputación es la importancia de la comunicación de las iniciativas de RSC la que contribuye a construir la reputación y, por lo tanto, ayuda a mejorar el negocio.

2. En cuanto a la reputación de las empresas analizadas, se concluye que se mantiene la tendencia al alza de la reputación de las empresas en España; que los sectores con más reputación son: tecnología, alimentación y automoción y, por el contrario, los sectores con reputación más débil son el financiero, aerolíneas y telecomunicaciones.
3. En referencia a las dimensiones racionales, la oferta de productos y servicios es la dimensión más relevante en la mayor parte de los sectores analizados, con un peso del 20,1%; la integridad es la segunda dimensión más importante en España, con un peso promedio de 15,6%, destacando en el sector servicios; la RSC tiene una gran importancia, como ya se ha visto, explicando cerca del 40% de la reputación; las dimensiones que reciben las valoraciones medias más altas son resultados financieros y oferta y las que reciben las valoraciones medias más bajas son ciudadanía e integridad.

El índice *RepTrak™ Pulse* se ha convertido en uno de los más prestigiosos sistemas de medición y comparación de la reputación corporativa en el mundo y cabe señalar que desde 2005 se denomina *Global Reptrak Pulse* (Pallarés Renau y López Font, 2017).

Para finalizar este análisis, se incluye una revisión de seis ediciones de ambos índices, desde 2011 hasta 2016, para comprobar la diferencia existente en el ranking de las 10 mejores empresas españolas de cada año.

Tabla 19. Top Ten histórico MERCO y *RepTrak™ Pulse*

MERCO						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	SANTANDER	INDITEX	INDITEX	INDITEX	INDITEX	INDITEX
2	INDITEX	MERCADONA	MERCADONA	MERCADONA	MERCADONA	MERCADONA

3	TELEFÓNICA	REPSOL	SANTANDER	SANTANDER	SANTANDER	SANTANDER
4	REPSOL	SANTANDER	REPSOL	REPSOL	REPSOL	BBVA
5	LA CAIXA	TELEFÓNICA	IBERDROLA	TELEFÓNICA	TELEFÓNICA	REPSOL
6	MERCADONA	IBERDROLA	TELEFÓNICA	BBVA	BBVA	TELEFÓNICA
7	IBERDROLA	CAIXABANK	BBVA	IBERDROLA	IBERDROLA	CAIXABANK
8	BBVA	EL CORTE INGLÉS	MAPFRE	MAPFRE	CAIXABANK	IBERDROLA
9	EL CORTE INGLÉS	COCA COLA	COCA COLA	CAIXABANK	MAPFRE	MAPFRE
10	MAPFRE	CAIXABANK	CAIXABANK	GOOGLE	GOOGLE	GOOGLE
<b>RepTrak Pulse</b>						
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
1	GOOGLE	DAIMLER	DANONE	DANONE	SONY	BMW
2	NOKIA	GOOGLE	SONY	SONY	BMW	GOOGLE
3	DANONE	DANONE	GOOGLE	GOOGLE	GOOGLE	B/S/H
4	NESTLÉ	NESTLÉ	B/S/H	APPLE	DANONE	SAMSUNG
5	MERCADONA	MERCADONA	NESTLÉ	MICHELIN	L'ORÉAL	MERCEDES
6	DAIMLER	SONY	BMW	SAMSUNG	CAMPOFRÍO	SONY
7	SONY	DECATHLON	VOLKSWAGEN	BIMBO	NESTLÉ	NINTENDO
8	COCA COLA	NOKIA	DAIMLER	BMW	SAMSUNG	ADIDAS
9	ASTURIANA	MICHELIN	DECATHLON	ASTURIANA	ADIDAS	BIMBO
10	B/S/H	CAMPOFRÍO	MICHELÍN	TOYOTA	B/S/H	DANONE

Fuente: (Pallarés Renau y López Font, 2017).

Después de observar esta tabla que compara el top ten de las dos escalas, se pueden observar las grandes diferencias que hay entre ambas en cuanto a las posiciones de las grandes empresas en cada uno de los rankings. Como afirman Pallarés Renau y López Font (2017) “si ambos modelos conceptualmente analizan lo mismo, (...) esta tabla pone



de relieve la casuística que aboca a la obtención de dispares resultados y pone de manifiesto las peculiaridades de cada monitor” (p. 214). Es decir, si los dos monitores teóricamente analizan las mismas dimensiones y atributos de las grandes empresas, sorprende que los resultados sean tan dispares.

En la comparativa entre ambos índices en cuanto a los *stakeholders*, en el caso de MERCO, “la crítica se centra en el elevado peso de los directivos y la ausencia de otros públicos como los agentes reguladores o los proveedores que, en algunos sectores, son considerados de mayor importancia. (...). También se cuestiona que los periodistas económicos sean los únicos representantes de los medios de comunicación, o que la ponderación aplicada a las valoraciones de clientes y trabajadores esté significada principalmente por Asociaciones de Consumidores y Sindicatos respectivamente. (Pallarés Renau y López Font, 2017, p. 214).

En otro sentido, el *RepTrak™ Pulse* es criticado por contemplar como público principal a la sociedad en general ya que, para muchas empresas y sectores, el consumidor no es el *stakeholder* más importante.

En cuanto al análisis de dimensiones y atributos, se puede afirmar que existe “un peso excesivo de los atributos vinculados a la “competencia” de las empresas a la hora de desarrollar sus actividades en detrimento de los atributos afectivos vinculados a la simpatía o identificación que genera la organización entre sus *stakeholders*. Consecuentemente el rendimiento de la empresa tiene un peso preponderante en el ranking” (Carrió Sala, 2013, p. 90). En el caso de *RepTrak™ Pulse*, la crítica se destina a que se centra demasiado en la sociedad en general.

También se critica el hecho de que en ambos casos sean las grandes empresas las que propongan la elaboración del listado de las organizaciones y públicos expertos a evaluar, lo que da lugar a pensar que puede haber ciertos intereses que pueden perjudicar la objetividad de estos modelos.

Después de este análisis de algunos de los principales índices o escalas de medición de la reputación corporativa en el mundo y en España, vamos a realizar igualmente un estudio del estado actual de la investigación en torno a la reputación corporativa de las empresas de comunicación, así como de los índices de medición encontrados.

#### 2.4.3. La medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación

A pesar de la existencia de numerosos índices de medición de la reputación, es precisamente en el terreno de estos índices de medición en su aplicación a la reputación de las empresas de comunicación donde se percibe una ausencia significativa de resultados en la investigación y ello constituye la principal justificación de este trabajo. De hecho, se advierte una tendencia generalizada en la literatura existente que recomienda la creación de herramientas específicas para los procesos de medición de la reputación de las empresas de comunicación más que la mera aplicación de índices generales que se aplican a otro tipo de organizaciones. Como afirman Gardberg y Fombrun (2002) «para ser gestionada, la reputación debe ser medida» (p. 303). En esta misma dirección, Argenti (2014) habla de la necesidad de que las organizaciones analicen las percepciones de todos sus grupos de interés. En definitiva, la medición de la reputación permite conocer a las organizaciones cómo son evaluados los principales elementos que contribuyen a su reputación.

De los estudios analizados en torno a la medición de la reputación en general se pueden extraer dos conclusiones fundamentales: que estas mediciones deben hacerse teniendo en cuenta a todos los *stakeholders* o, por lo menos, a una mayoría, y que deben crearse nuevas herramientas en lugar de utilizar las ya existentes.

Como se verá a lo largo de este trabajo, tanto la escasez de referencias bibliográficas específicas sobre la materia como la mencionada falta de herramientas destinadas a medir la reputación de las empresas de comunicación plantean la necesidad y la oportunidad de desarrollar una nueva propuesta de medición en este campo.

En cuanto a las empresas de comunicación, una de las primeras consideraciones que hay que tener en cuenta es que su actividad empresarial no puede ser analizada como una actividad económica más. Hay muchas diferencias entre la gestión de una empresa editora de un diario o de una cadena de emisoras de radio y la de una entidad financiera o la de una empresa de distribución, por ejemplo. Como afirman de Mateo Pérez et al. (2009) hay que tener en cuenta “tanto las particularidades de la producción y

comercialización de unos bienes y servicios como son la información y el entretenimiento, y según algunos tratadistas, la formación a través de los medios de comunicación, como las particularidades de su uso social, su incidencia política, cultural, socializadora” (p. 9).

A pesar del gran desarrollo observado en torno a la proliferación de índices de medición de la reputación corporativa, los medios de comunicación han optado mayoritariamente por realizar únicamente mediciones de audiencia. Como señalan Orozco-Toro y Ferré-Pavia (2017) “a pesar de las dificultades propias de la creación de herramientas que determinen los efectos de la comunicación de las organizaciones, no se puede escatimar esfuerzos en la búsqueda de instrumentos de medición” (p. 235). Precisamente su importancia para las empresas en general y para las de comunicación, en particular, también radica en su doble aportación, por una parte, como herramienta de diagnóstico del estado de la reputación de la empresa y, por otra parte, como instrumento para corregir y mejorar la situación de la misma.

Estas características específicas de las empresas de comunicación hacen que la medición de su reputación deba ser contemplada de forma independiente al resto de las empresas. Cabe recordar, como ya se mencionó previamente, que el informe Edelman de 2018 señala a través de su página web que, por primera vez desde que se realiza este informe, los medios de comunicación son la institución menos fiable a nivel global debido fundamentalmente a tres motivos que también sirven para España; que los medios de comunicación están demasiado concentrados en atraer grandes audiencias, (75% de los españoles), que están demasiado preocupados por ser los primeros (68% en España) y sacrifican rigurosidad por conseguirlo, y por último, se considera que los medios prefieren apoyar una ideología concreta en lugar de informar al público. De esta forma podemos afirmar que las empresas de comunicación, al igual que el resto de las empresas, organizaciones y ONG tienen también la imperiosa necesidad de recobrar esa confianza que depositan en ellos los llamados grupos de interés. Sin embargo, como también se apuntó al hablar de la reputación corporativa en las empresas de comunicación que, en la última edición de este barómetro de confianza, según afirma el informe *Approaching the future 2019*, se destaca

un cambio en los hábitos de consumo de información y el incremento de la confianza hacia los medios de comunicación tradicionales. Así, ha mejorado a nivel global la confianza que se deposita en los medios tradicionales alcanzando el nivel más alto en el histórico de datos destacando que los usuarios están cansados de las noticias falsas que se generan cada día a través de los medios y redes sociales (*Corporate Excellence Centre For Reputation Leadership* y *Canvas Estrategias Sostenibles*, 2019, p.21).

Asimismo, destacan Ortiz de Guinea et al. (2018) que “la importancia de una investigación en torno a la reputación de los medios es equivalente a la influencia que éstos han tenido históricamente y tienen en las sociedades modernas” (p. 846). En definitiva, la relevancia que los medios mantienen en nuestra sociedad, unida al impacto de los cambios tecnológicos y la crisis económica de la última década, son elementos que impulsan la investigación en torno a la medición de su reputación.

Dada la importancia de medir la reputación corporativa de las empresas y organizaciones, resulta indiscutible la necesidad de tener igualmente instrumentos de medición en el ámbito de las empresas de comunicación. Los medios son, de hecho, uno de los principales *stakeholders* para el resto de las empresas y la medición de su reputación debería ser tan relevante como la de cualquier otro sector.

Como afirma Aleknonis (2010) “los medios de comunicación son uno de los medios más importantes para la construcción de la reputación, el elemento fundamental de su visibilidad” (p. 8). Se refiere el autor a que los medios son uno de los soportes más relevantes a la hora de construir la reputación del resto de empresas y organizaciones. En este sentido, se ha constatado a través de la literatura una gran relevancia de la llamada *media reputation* o reputación mediática entendida como “la evaluación general de una empresa presentada en los medios” (Deephouse, 2000, p. 1091). Se trata por tanto de una evaluación que surge de la presencia de las empresas y organizaciones en los medios de comunicación. Es, pues, evidente comprender que no es lo mismo para las compañías su presencia en unos u otros medios y que la reputación de los mismos añade un valor indiscutible a esta presencia mediática.

En cuanto a la necesidad de diseñar un índice específico para este sector, Orozco-Toro y Ferré-Pavía (2012) afirman que es mucho más importante crear una herramienta que mejore los procesos de evaluación de la reputación de las empresas de comunicación que aplicar los índices actuales existentes para otro tipo de organizaciones a estas empresas.

Asimismo, Ortiz de Guinea et al. (2018) afirman que existen muy pocas referencias en relación con la evaluación de la reputación de los medios de comunicación llegando a concluir en la práctica inexistencia de un corpus específico. Esta falta de herramientas unida a la relevancia del papel de los medios de comunicación en nuestra sociedad hace que sea fundamental la investigación en este campo.

Así, en este apartado se van a analizar tres de las propuestas que se han encontrado en la literatura destinadas a la medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación. Se entiende que estas empresas tienen un producto o servicio que es el medio: el contenido, la información, el entretenimiento, etc., pero resulta más completo hablar de medir la reputación de las empresas de comunicación y no de los medios. De hecho, se abordará la medición tanto de la empresa, de sus actividades propias como tal, y del medio, de su actividad específica como medio de información y entretenimiento.

En España, desde el mundo académico, Orozco-Toro y Ferré-Pavía (2017) son los autores que más han avanzado hacia una propuesta de medición de la reputación corporativa en lo que denominan «toda la cadena de valor» (p. 229), es decir, todos los grupos de interés de las empresas de comunicación llegando a generar una propuesta denominada IRCEC (Índice de Reputación Corporativa para Empresas de Comunicación). En su estudio llegan a determinar una serie de factores que deberán ser medidos para conocer la reputación de las empresas de comunicación en toda su cadena de valor. Para ello, estos autores han analizado otros índices de medición de la reputación corporativa, concretamente 15, 11 en el ámbito académico y 4 en el ámbito empresarial. Como afirman los propios autores, la revisión de estos índices fue condición necesaria para la creación de su propia propuesta y dedujeron que los índices que evalúan la reputación corporativa de las empresas utilizan como variables dimensiones y atributos. Así, a partir

de la realización de un *benchmark* analizaron un total de 49 dimensiones y 202 atributos de todos los índices revisados y llegaron al diseño de un nuevo modelo, con la creación de dimensiones más estrechamente relacionadas con las empresas de comunicación. Su propuesta final cuenta con 5 dimensiones y 17 atributos. En la construcción de esta nueva propuesta los autores afirman que «se han tenido en cuenta las condiciones más importantes de las empresas de comunicación en su relación con los *stakeholders*» (Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017, p. 241) y el índice propuesto se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 20. Dimensiones y Atributos del Índice de Reputación Corporativa para Empresas de Comunicación

<b>Dimensiones</b>	<b>Atributos</b>
<b>Autonomía</b>	Transparencia. Independencia. Honestidad. Confianza.
<b>Vínculo</b>	Diálogo. Empatía. Percepción.
<b>Calidad</b>	Calidad percibida. Garantía y atención. Acceso a la información.
<b>RSC</b>	Responsabilidad social, económica, ambiental y legal.
<b>Gestión</b>	Gestión estratégica, estructura empresarial, cultura organizacional.

Fuente: (Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017).

Entre las conclusiones que los propios autores plantean podemos destacar, en primer lugar, que se trata de una aportación novedosa porque en su diseño se ha pensado en un índice especializado para la evaluación de la reputación corporativa de las empresas de comunicación a diferencia de los índices existentes, tanto académicos como empresariales, que no son sectoriales. En segundo lugar, proponen una evaluación segmentada por *stakeholders* como la vía más recomendable para posteriormente comparar percepciones y emprender estrategias diferenciadas para cada grupo de interés. En tercer lugar, afirman los autores que esta propuesta puede abrir un debate

académico sobre la conveniencia o no de tener índices segmentados por sector de negocio y, por último, concluyen que esta metodología de medición admite que se realicen cambios tanto en dimensiones y atributos según las prioridades de la empresa o las necesidades de los investigadores.

Los autores reconocen como limitación de la investigación que “es una propuesta conceptual y metodológicamente que no atiende a los resultados de la aplicación del IRCEC, sino a su construcción” (Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017, p. 246). El hecho de no haber sido aplicada junto a la carencia de dimensiones que estén directamente relacionadas con las características específicas de las empresas de comunicación significa una clara limitación para esta investigación porque el objetivo de este trabajo es diseñar una herramienta que sí pueda ser utilizada y analizar las percepciones de los grupos de interés para medir la reputación de una empresa de comunicación.

Cuando nos referimos a dimensiones específicas para las empresas de comunicación, aludimos a elementos como la marca que, en el caso de mercados de abundancia de oferta, como es el caso de la creación de contenidos, y con demandas muy volátiles, adquieren una gran importancia. Es necesario potenciar que las marcas periodísticas sean fuertes, que se renueven permanentemente en el tiempo, y como afirma Arrese (2013) “que mantengan valores y asociaciones relevantes en el mercado, en definitiva, marcas que fijen sus posiciones de calidad profesional, creativa, de relevancia pública, que faciliten las cada vez más difíciles decisiones de compra o de atención de los consumidores” (p. 3). Se puede afirmar sin duda alguna que la gestión de la marca de las empresas periodísticas o de comunicación repercute en la reputación de estas empresas informativas.

Además, mantiene Arrese (2013) que,

los contenidos informativos, que cambian continuamente, son bienes de experiencia -solo se valora la satisfacción o insatisfacción que producen tras consumirlos - y en muchos casos de confianza-. Por eso, la reputación de las marcas, la confianza que son capaces de generar, suple muchas de las incertidumbres que existen en torno a la valoración de la calidad de productos de ese tipo (p. 4).

Por este motivo, la marca será sin duda uno de los elementos que merezca ser evaluado, por lo menos, en alguno de los grupos de interés estratégico.

Otro de los elementos que destaca Arrese (2013) junto al de la marca es el del talento profesional ya que una de las características más importantes de los productos de las empresas de comunicación es que dependen en gran medida del talento de las personas. Afirma así que,

la creatividad, el talento, la profesionalidad son las verdaderas claves del éxito de los contenidos; en algunos casos por la tremenda capacidad de las “estrellas” para generar flujos de atención masiva y, en otros, por la capacidad de determinados equipos de profesionales para crear contenidos verdaderamente valiosos, de forma puntual o con continuidad en el tiempo (p. 5).

Así pues, según Ángel Arrese talento y marca son intangibles centrales en la gestión de las empresas periodistas y claves, por tanto, para obtener el éxito en los mercados de la industria de los contenidos.

También para Monfort et al. (2015) las empresas periodísticas deben tener muy en cuenta la forma en la que gestionan el talento profesional, la relación con la audiencia y la identidad editorial y siguen igualmente a Arrese para afirmar que,

mientras que en otros productos o servicios la marca sirve para comunicar valores, ideas y asociaciones que ayuden a diferenciar mejor la oferta (...) en el caso de los contenidos periodísticos, éstos ya son en sí mismos un conjunto de símbolos, mensajes, ideas, etc. que las marcas no pueden sino ordenar, o sintetizar, resaltando los valores especialmente diferenciales (p. 66).

Uno de los aspectos que más preocupa a las empresas informativas es la pérdida de credibilidad ante sus públicos, es decir, éstos valoran que la información periodística haya perdido puntos de credibilidad, cuestión que está muy relacionada, a su vez, con la Responsabilidad Social Corporativa, la marca y su reputación. Las bases de la



credibilidad para los públicos de los medios de comunicación es que éstos traten la información de manera imparcial y objetiva (Monfort et al., 2015).

Otra propuesta de evaluación de la reputación de los medios de comunicación (así la definen los autores) es la publicada por Ortiz de Guinea et al. (2018). La investigación de estos autores que vamos a revisar parte de un pre-test realizado en Castellón en 2017 y, entre los objetivos más destacables, encontramos los de “identificar los componentes de la reputación de un medio de comunicación: el árbol de valores, variables e indicadores que, tras su análisis, proporcionen elementos cualitativos y cuantitativos que objetiven la reputación mediática” (p. 846). Este trabajo de investigación parte de tres hipótesis. La primera tiene que ver con los dos valores canónicos (según la RAE, que están establecidos y admitidos por una tradición) de los que depende la reputación de un medio de comunicación; los valores periodísticos o profesionales y los valores empresariales. La segunda hipótesis presumía que las periodísticas eran variables más importantes que las empresariales y la tercera suponía una mayor importancia de aquellos *stakeholders* de los que dependía la sostenibilidad económica de los medios.

En cuanto a los límites del mapa mediático que fue objeto de análisis se hizo una relación de medios escritos, emisoras de radio, televisiones locales y diarios digitales de la provincia de Castellón. Igualmente se creó un panel de 24 expertos y líderes de opinión provenientes del mundo de la empresa, la universidad, líderes sociales y políticos, todos mayoritariamente pertenecientes a un nivel medio-alto en sus puestos de responsabilidad profesionales con el objetivo de realizar una exploración cualitativa del concepto de reputación de un medio de comunicación y de los componentes de la misma.

Los autores no se refieren en ningún momento a las dimensiones de la reputación sino a los dos grandes componentes que la conforman: los valores periodísticos o profesionales y los valores empresariales.

Tabla 21. Variables *top of mind* de excelencia periodística e indicadores de los que dependen

Variables periodísticas	Indicadores
-------------------------	-------------

<b>Veracidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversidad y pluralidad de opiniones</li> <li>2. Parte objetiva que no se puede camuflar</li> <li>3. Contraste entre los diferentes medios</li> <li>4. Contraste de fuentes nos da veracidad</li> <li>5. Tratamiento de determinadas informaciones</li> <li>6. Número de electores y fidelidad de esos lectores con el medio</li> <li>7. Objetivación genérica difícil</li> <li>8. Venta y audiencia</li> <li>9. Trabajo de investigación correcto</li> </ol>
<b>Objetividad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No mezclar información y opinión</li> <li>2. Imparcialidad</li> <li>3. Separación de opinión</li> <li>4. Recoger todas las sensibilidades y opciones políticas que hay ahora mismo</li> <li>5. Crítica periodística. Evaluación periódica de contenidos. Figura del defensor de lector.</li> <li>6. Trasladar unos valores a la redacción. Dar algo que los demás no dan: el hiperlocalismo. Reciprocidad</li> <li>7. Diferenciación entre prensa nacional y local</li> </ol>
<b>Credibilidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sentido común</li> <li>2. Respuesta a los lectores</li> <li>3. Comparativa. Que sea una información propia del medio.</li> <li>4. No utilizar fuentes veladas</li> <li>5. Buena gerencia. Buena política de recursos humanos</li> </ol>

Fuente: (Ortiz de Guinea et al., 2018).

Tabla 22. Variables *top of mind* de excelencia empresarial e indicadores de los que dependen

<b>Variables empresariales</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Transparencia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transparencia. Quién hay detrás. Qué hay en la cuenta de resultados.</li> <li>2. Relaciones Públicas. Independencia de criterio</li> </ol>

	3. Que no oculte intereses económicos a la hora de difundir una información
<b>Independencia económica</b>	1. Que no haya ningún tipo de aportes económicos que pidan contraprestación. 2. Independencia. Accionistas que definen la línea editorial
<b>Sostenibilidad del medio</b>	1. La cuenta de resultados equilibrada 2. La cuenta de resultados, existencia de beneficios

Fuente: (Ortiz de Guinea et al., 2018).

En las conclusiones del citado trabajo los autores afirman que se confirmaron la primera y tercera hipótesis pero no quedó confirmada la segunda porque los valores empresariales se revelaron como más importantes que los periodísticos en la determinación de la reputación de un medio. Cabe destacar que son los propios autores los que concluyen que será necesario ahondar en la investigación de las variables de la reputación mediática, añadiendo algunas nuevas y eliminando otras (Ortiz de Guinea et al., 2018). Tampoco se deduce que finalmente se haya realizado un trabajo de medición de la reputación de los medios mencionados por lo que ésta tampoco sería una propuesta válida para los objetivos de nuestra investigación.

En este análisis de los índices encontrados en la literatura para la medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación no se ha podido constatar que ninguno de los grandes índices mundiales realice estudios sobre este sector, si bien es cierto que en el último informe de *Reputation Institute* (2019) referido a España sí se señala el sector de Información y medios donde se posiciona en primer lugar del ranking Walt Disney. Sin embargo, no parece que este ranking pueda ser una referencia para medir la reputación corporativa de empresas de comunicación como son a las que nos referimos en este trabajo.

Por último, resulta interesante el análisis de una última herramienta destinada a medir la reputación de las empresas de comunicación. Su autor, Aleknonis (2010) plantea en su artículo el objetivo de aplicar un modelo de reputación general a los medios. Su trabajo consiste en analizar las diferentes dimensiones del *Reputation Quotient (RQ)* creado en 1999 por el *Reputation Institute* y que en 2006 dejó paso al nuevo modelo *RepTrak™ Pulse*, desarrollado en colaboración con el Foro de Reputación Corporativa

(hoy *Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership*). Sin embargo, lo primero que sorprende es que, como afirma el propio autor, el usuario del producto discutido en su trabajo es el que denomina “clientes de medios”, es decir, el lector, oyente o espectador, dejando así fuera del estudio a un gran número de grupos de interés para un medio de comunicación. De nuevo nos encontramos con una gran limitación si atendemos a lo dicho de forma mayoritaria en la literatura.

De esta manera, en el análisis pormenorizado de las seis dimensiones del RQ, la dimensión del entorno laboral le resulta de poca importancia para los lectores y oyentes y solo destaca el atributo de buenos empleados cuando se refiere a personalidades extraordinarias en el mundo de la comunicación, es decir, las estrellas de los medios que todos conocemos que pueden tener en sí mismos buena o mala reputación. Sin embargo, como ya hemos puesto de manifiesto, el talento profesional de los equipos en las empresas periodísticas es un elemento clave que le otorga competitividad y credibilidad.

En cuanto a la dimensión de desempeño financiero de RQ (Aleknonis, 2010), desde el punto de vista de la audiencia también le resulta controvertida porque afirma el autor que “existe una relación inversa entre la buena reputación y la rentabilidad de la organización de medios” (p. 10). De nuevo, cabe debatir esta afirmación porque también se ha visto que las empresas informativas pueden ser rentables y realizar un buen trabajo desde el punto de vista de los valores del periodismo. Rentabilidad y buena reputación son elementos que pueden convivir perfectamente. La dimensión de visión y liderazgo de RQ tampoco le parece más importante que el entorno laboral y el desempeño financiero, aunque matiza que el liderazgo en el sector de los medios no debe confundirse con el liderazgo entendido desde el punto de vista empresarial.

Los atributos de la dimensión de productos y servicios deben evaluarse para el autor en dos niveles: el nivel material o formal y el nivel ideal o de contenido. La dimensión de apelación emocional tiene su relevancia porque en el mundo globalizado de hoy, casi todos los medios informan de las mismas noticias o brindan el mismo entretenimiento. Entendiendo que existe una cierta conexión entre el atractivo de un medio y la lealtad de su audiencia, la confianza en los medios es la columna vertebral de su éxito.

La dimensión de responsabilidad social debería preservar su esencia también en el contexto de los medios, aunque sus atributos podrían explicarse de una manera diferente. Asegura el autor que los medios en sí son uno de los instrumentos sociales más importantes y su existencia se basa en la responsabilidad social y cívica, pero admite igualmente que es poco útil examinar los compromisos de los medios con el ambiente y la comunidad. Sin embargo, en la actualidad, las políticas llevadas a cabo en materia de responsabilidad social corporativa se han manifestado como muy relevantes y estratégicas para la reputación de estas compañías.

Así, después de un exhaustivo análisis de la metodología RQ, Aleknonis (2010) propone, finalmente, cuatro dimensiones para medir la reputación de los medios: una dimensión pública o externa, una dimensión de mercado, una dimensión organizacional y una dimensión periodística o creativa. Sin embargo, al afirmar el autor que este trabajo solo se dirige a un grupo de *stakeholders* que son los lectores, oyentes o espectadores, no se trataría de una herramienta útil para la investigación que nos ocupa porque una de las conclusiones fundamentales a las que hemos llegado es que la medición debe ser a través de todos los grupos de interés de las empresas de comunicación o, por lo menos, de los más importantes. Por este motivo, conviene seguir profundizando en una herramienta que contemple la medición a través de todos los *stakeholders* y, en la investigación de Aleknonis faltan muchos de ellos. De hecho, solo se dirige a uno de los grupos de interés, los lectores, oyentes o espectadores.

Tabla 23. Dimensiones y atributos de la propuesta de modelo de medición de Aleknonis

Dimensiones	Atributos
<b>Dimensión Pública</b>	Confianza en el medio Libertad (independencia) Igualdad (accesibilidad, diversidad, objetividad) Cohesión/orden (control social, solidaridad, calidad cultural, identidad cultural)
<b>Dimensión de mercado</b>	Rentabilidad

	Oferta Precio Tamaño Audiencia Dependencia
<b>Dimensión organizacional</b>	Atractivo emocional Responsabilidad Social Visión y liderazgo Productos y servicios
<b>Dimensión periodística o creativa</b>	Originalidad Autenticidad Creatividad Estilo Moda Dependencia de la política

Fuente: Aleknonis (2010).

Así, la revisión de la literatura nos ha permitido hacer un repaso a las principales dimensiones y atributos de cuatro índices o modelos de medición: dos de ellos dedicados a medir a las empresas en general y dos destinados específicamente a las empresas de comunicación.

Tabla 24. Comparativa de dimensiones y atributos entre los índices MERCO, *Reptrak™ Pulse*, Índice de Reputación Corporativa para Empresas de Comunicación y Modelo de Aleknonis

Índices	Dimensiones	Atributos
<b>Índice de Reputación Corporativa para Empresas de Comunicación</b>	<b>Autonomía</b>	Transparencia. Independencia. Honestidad. Confianza.
	<b>Vínculo</b>	Diálogo. Empatía. Percepción

	<b>Calidad</b>	Calidad percibida. Garantía y atención. Acceso a la información.
	<b>RSC</b>	Responsabilidad social, económica, ambiental y legal.
	<b>Gestión</b>	Gestión estratégica, estructura empresarial, cultura organizacional.
<b>Modelo de medición de Aleknonis</b>	<b>Dimensión Pública</b>	Confianza en el medio  Libertad (independencia)  Igualdad (accesibilidad, diversidad, objetividad)  Cohesión/orden (control social, solidaridad, calidad cultural, identidad cultural)
	<b>Dimensión de mercado</b>	Rentabilidad  Oferta  Precio  Tamaño  Audiencia  Dependencia
	<b>Dimensión organizacional</b>	Atractivo emocional  Responsabilidad Social  Visión y liderazgo  Productos y servicios
	<b>Dimensión periodística o creativa</b>	Originalidad  Autenticidad  Creatividad  Estilo  Moda  Dependencia de la política
<b>Índice MERCO</b>	<b>Resultados económico- financieros</b>	Beneficio  Solvencia  Calidad de la información económica

	<b>Calidad de la oferta comercial</b>	Valores del producto/servicio Valor de la marca Recomendación de los clientes
	<b>Reputación interna</b>	Calidad laboral Valores éticos y profesionales Identificación con el proyecto empresarial
	<b>Ética y Responsabilidad Social Corporativa</b>	Comportamiento corporativo ético Compromiso con la comunidad Responsabilidad social y medioambiental
	<b>Dimensión internacional de la Empresa</b>	Número de los países en los que opera Cifra de negocio en el extranjero Alianzas estratégicas internacionales
	<b>Innovación</b>	Inversiones en I+D Nuevos productos y servicios Cultura de innovación y cambio
<b>Índice Reprtrak™ Pulse</b>	<b>Oferta de productos y servicios</b>	Relación calidad-precio Responde por la calidad Calidad de productos y servicios Satisface necesidades de clientes
	<b>Innovación</b>	Empresa innovadora Fácil adaptación al cambio Lanza productos/servicios innovadores
	<b>Trabajo</b>	Igualdad de oportunidades Bienestar de empleados Sueldo justo



	<b>Integridad</b>	Comportamiento ético Uso responsable del poder Abierta y transparente
	<b>Ciudadanía</b>	Protege el medioambiente Contribuye a la sociedad Apoya causas sociales
	<b>Liderazgo</b>	Bien organizada Excelentes directivos Líder fuerte y respetado Visión clara de su futuro
	<b>Finanzas</b>	Rentable Buenos resultados Potencial de crecimiento

Fuente: Elaboración propia.

De este análisis comparativo presentado en la tabla 24 se han obtenido las siguientes dimensiones: autonomía, vínculo, calidad, ética y responsabilidad social corporativa, gestión, dimensión pública, dimensión de mercado, dimensión organizacional, dimensión periodística o creativa, resultados económico-financieros, calidad de la oferta comercial, reputación interna, dimensión internacional de la empresa, innovación, oferta de productos y servicios, innovación, trabajo, integridad, ciudadanía, liderazgo y finanzas.

Sin embargo, podemos observar que en este listado muy pocas dimensiones se acercan a medir elementos o cuestiones específicas inherentes a la actividad de las empresas de comunicación que se han ido detallando en la revisión de la literatura. Por ejemplo, estas dimensiones no hablan de aspectos informativos, de periodistas, de marca, etc. Por lo tanto, debemos seguir investigando hasta encontrar las dimensiones que mejor sirvan para la medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación.

De esta manera, después de la revisión de la literatura, en el siguiente apartado de la construcción del instrumento de medición la investigación continuará a través de la utilización de técnicas cualitativas:

1. Realización de entrevistas semiestructuradas a expertos, representantes de los grupos de interés, para conocer cuáles son para ellos las dimensiones y las variables de la reputación corporativa de una empresa de comunicación.
2. Trabajo con *focus groups* para completar esta identificación de dimensiones y variables específicas de las empresas de comunicación. Se considera que el debate con los grupos de discusión puede enriquecer de forma muy notable las propuestas de dimensiones y variables para nuestra herramienta.
3. Finalmente, con la información obtenida a través de estas técnicas cualitativas y la revisión de la literatura, llegaremos a realizar nuestra propuesta final de instrumento que pueda contemplar el conjunto de dimensiones y variables más adecuado para medir la reputación corporativa de una empresa de comunicación. Es decir, seleccionaremos entre las dimensiones obtenidas en la literatura y las dimensiones obtenidas a través de las técnicas cualitativas, las más adecuadas para nuestro instrumento de medición.

#### 2.4.4. Conclusiones

En el desarrollo del estado de la cuestión hemos analizado, en primer lugar, el contexto en que situamos a la reputación corporativa en el entorno empresarial y así, hemos podido comprobar que la crisis económica, financiera y social que ha afectado a empresas y organizaciones en los últimos años ha puesto en el centro de la gestión empresarial la necesidad de construir una sólida reputación corporativa por haberse convertido en uno de los componentes esenciales de la competitividad de las empresas. Este hecho, el de la competitividad, junto a la generación de valor y beneficios que aporta la reputación a las organizaciones, ha impulsado la investigación de académicos y profesionales en torno a esta materia. Tanto la nueva situación económica como la globalización en la que operan las organizaciones ha puesto igualmente de manifiesto la importancia de los grupos de interés o *stakeholders*, entendidos como cualquier grupo

o individuo que puede afectar o puede ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. En este nuevo ecosistema los grupos conversan entre ellos haciendo que se produzca, además de una globalización económica, una globalización comunicativa. Es lo que hemos podido destacar en la elaboración del marco teórico como la economía de los intangibles y de la reputación corporativa. Los grupos de interés se clasifican en grupos de interés primarios, por su relevancia en la transacción directa de valor y grupos de interés secundarios que, teniendo una relación con empresas y organizaciones, no están en el centro de la actividad empresarial. Una de las claves fundamentales de esta economía es que se basa en que ha cambiado el rol de las empresas y que son ahora estos grupos de interés los que tienen el verdadero poder en el nuevo contexto socioeconómico. Los grupos de interés son ahora capaces de crear y destruir valor, son la base de esta nueva economía.

Otro de los aspectos analizados en el marco teórico ha sido la pérdida de la confianza en las organizaciones y, por tanto, la necesidad imperiosa de su recuperación para todo tipo de empresas. De este modo, una gestión excelente de los intangibles clave-reputación, marca, comunicación y asuntos públicos- es fundamental para la creación y protección del valor de las empresas. En este nuevo paradigma de los intangibles, se perciben igualmente algunos nuevos a tener en cuenta: el propósito corporativo, la transparencia, el buen gobierno y la sostenibilidad son elementos que también empiezan a tener un papel relevante en la gestión de las empresas.

Se ha podido poner de manifiesto que la reputación corporativa impacta en el negocio y que incrementa los resultados financieros al igual que tiene una gran capacidad de atraer y retener empleados más cualificados, atraer inversores, mantener precios, en definitiva, ganar competitividad para las empresas.

De la importancia de la aportación de la reputación corporativa para las organizaciones se deriva la necesidad de investigar en la definición del concepto comprobando, a lo largo de la revisión de la literatura, que existe un elevado número de corrientes en torno a su definición y una ausencia de consenso general sobre la misma. Como hemos podido comprobar existe todavía una pobreza teórica que se debe al desconocimiento de los mecanismos que explican la génesis, mantenimiento, pérdida y recuperación de la

reputación, además de existir una gran confusión métrica que se deriva de los problemas anteriores. Así, hemos encontrado diferentes disciplinas desde las que se ha estudiado la reputación corporativa: contabilidad, economía, marketing, organizacional, sociología y estrategia. De la misma forma, diversos autores agrupan las definiciones encontradas en tres grandes grupos: (1) La reputación como un estado de conciencia o percepción, (2) la reputación como una valoración y (3) la reputación como un activo o elemento de valor.

En este complejo contexto de la búsqueda de definiciones se ha visto también que existe un problema en torno a la definición y a la construcción de índices de medición de la reputación corporativa ya que, para algunos autores, el problema principal está en que tanto la teoría como la práctica están siendo contaminadas por el problema de no basar un índice de medición de la reputación corporativa en una definición formal o, definir el concepto de una manera, pero medirlo sin tener en cuenta los elementos de esa definición.

También hemos comprobado que, en torno a la reputación corporativa, se pueden destacar tres escuelas de pensamiento: las escuelas “evaluativa” e “influenciable” que se preocupan básicamente por el interés de un solo grupo de *stakeholders* mientras que la escuela “relacional” está basada en la teoría *stakeholder* que reconoce que diferentes *stakeholders* pueden tener diferentes percepciones de la compañía.

Otra de las cuestiones que aparece muy a menudo en la literatura es la necesidad de diferenciación entre la reputación corporativa y otros términos cercanos como identidad e imagen corporativa, y la principal diferencia que hemos encontrado en torno a estos tres conceptos se puede resumir de la siguiente manera: la identidad corporativa se construye dentro de la empresa y está basada en la cultura organizacional. La imagen corporativa, por su parte, se construye en la mente de los *stakeholders* externos, y podemos decir que es una impresión temporal y, por último, la reputación corporativa se construye a través del tiempo y resulta un concepto más estable que la imagen.

Finalmente, después de hacer un listado con las trece definiciones de reputación corporativa más relevantes descubiertas en la revisión bibliográfica, la definición que se propone para esta investigación es la siguiente: **la reputación corporativa es un recurso**

**intangibles valiosos para las organizaciones, resultado de las evaluaciones que hacen los grupos de interés de una organización, tanto internos como externos, teniendo en cuenta su comportamiento corporativo a lo largo del tiempo y las expectativas que depositan estos grupos con los que se relaciona dicha organización y que motivan que éstos, es decir todos sus *stakeholders*, presenten una actitud activa de apoyo, consumo, recomendación y/o valoración de la firma o de oposición a la misma.**

Hemos visto igualmente que existe un debate en relación a si, existe una o varias reputaciones, para concluir que debemos admitir la presencia de dos procesos que activan las decisiones de apoyo hacia una organización, los procesos racionales y los procesos de activación automática propia de las evaluaciones globales. Además, resulta esencial diferenciar entre las métricas “racionales” de la reputación que puntúan el carácter informativo y racional de las evaluaciones, distinguiéndolas de los índices globales de reputación que podrían captar no solo los procesos deliberativos o racionales en los que están basados los modelos de lealtad del cliente sino también los procesos automáticos ante la presencia de algún estímulo o experiencia. Por último, se recomienda que las organizaciones cuenten con un cuadro de mando que facilite un diagnóstico diferenciado sobre cada una de las dimensiones que construyen la reputación y, a la vez, con un indicador agregador de la reputación.

Después de revisar la literatura en el campo de las definiciones de la reputación corporativa, hemos analizado su situación en las organizaciones y la necesidad de gestión de la misma para concluir que (1) cada vez son más las organizaciones que están teniendo en cuenta la necesidad de incorporar la gestión de intangibles y de la reputación corporativa en su ámbito empresarial, (2) que se requiere un cambio profundo en las estructuras de las organizaciones tal y como están conformadas todavía para orientarse a la gestión de la reputación incorporando nuevos perfiles profesionales que se ocupen de la misma pero, a la vez, considerándola como un elemento transversal que afecta a toda la compañía, (3) que hay que activar sistemas de escucha permanentes con todos los grupos de interés, internos y externos, en las organizaciones, para poder responder así a sus expectativas, (4) la gestión de los intangibles clave- reputación, marca, comunicación, asuntos públicos- y otros nuevos intangibles -propósito corporativo, buen gobierno, transparencia, sostenibilidad- es fundamental para las

organizaciones, y (5) la necesidad de incorporar en los cuadros de mando de la dirección de las empresas indicadores no financieros que complementen a los indicadores financieros tradicionales.

En cualquier caso, lo que sí ha quedado en evidencia es la existencia de un gap entre la importancia que se le está otorgando a la reputación corporativa desde la teoría académica y empresarial y la velocidad de la implementación práctica de su gestión. Por este motivo, cabe afirmar que son todavía muchos los retos que quedan por delante para las organizaciones.

En cuanto al valor que la reputación corporativa aporta a las organizaciones se puede resumir que, son muchos los autores que han concluido en la gran aportación de valor de la reputación corporativa a las empresas lo que explica el creciente interés tanto desde el ámbito académico como desde el empresarial para seguir investigando en la propia definición del concepto y en su medición, que será uno de los pasos necesarios para una gestión estratégica de la misma.

En relación con la reputación corporativa de las empresas de comunicación se puede concluir, después de la revisión de la literatura consultada que hay una ausencia significativa de investigaciones en torno a la reputación corporativa de este tipo de empresas, si bien, sí se reconoce el valor de la reputación mediática, es decir, la evaluación general de una empresa presentada en los medios. Teniendo en cuenta la importancia destacada de los medios como uno de los principales *stakeholders* para el resto de las empresas, se puede afirmar que sorprende que la investigación en este aspecto esté todavía en estos niveles tan bajos percibidos y, por otra parte, se presenta como una oportunidad de investigar en esta línea. Lo que sí se ha encontrado es una gran proliferación de artículos en torno a la RSC de las empresas de comunicación destacándose como un factor clave para éstas. De igual modo, la falta de confianza percibida en las empresas y organizaciones se puede trasladar a las empresas de comunicación a las que se añade además una falta de credibilidad por parte de sus principales audiencias.

Para analizar la reputación corporativa de las empresas de comunicación se ha realizado una revisión somera de la situación actual de los medios en España pudiendo concluir

que estas empresas han sufrido de forma muy profunda la crisis económica que comenzó en 2008 y por tanto el descenso de sus ingresos publicitarios, la irrupción de internet y la reconversión tecnológica que ha modificado las estructuras de las empresas y de sus plantillas. Además, la aparición de otros competidores, agregadores, plataformas y redes sociales han obligado a modificar los modelos de negocio tradicionales de las empresas de comunicación lo que no ha resultado fácil para muchas de ellas. También se ha constatado el gran deterioro de confianza que se ha producido en los medios de comunicación en la última década.

En cuanto a los grupos de interés a tener en cuenta a la hora de hablar de la reputación corporativa de las empresas de comunicación, la revisión de la literatura nos habla fundamentalmente de tres grupos de interés para estas empresas como son los empleados y, dentro de estos destacan los periodistas, es decir, los que se dedican a la elaboración específica del producto, la audiencia en general, y los anunciantes. Asimismo, hemos encontrado una relación de factores a tener en cuenta como son la marca periodística, la credibilidad, el gobierno corporativo, el talento profesional, el patrimonio de marca acumulado a través del tiempo, la identidad editorial y la RSC.

Un aspecto que se ha puesto de manifiesto de forma notable es la importancia de la marca periodística y de las relaciones con todos los *stakeholders* de las empresas de comunicación. De la misma forma, la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa se ha revelado como una herramienta importante ya que los públicos estratégicos valoran de forma positiva la capacidad que tienen las empresas de adoptar un compromiso con el desarrollo económico, con la mejora de la calidad de sus ciudadanos y de la sociedad en donde viven. Cabe recordar en este punto que las razones más importantes para elegir un medio de comunicación para informarse según el CIS de 2013 son: que trate la información de manera imparcial y objetiva, que la información esté presentada de forma comprensible, que analice la información y que haya explicaciones de expertos/as, que ofrezca la información de tal modo que sea entretenida, que la información proporcionada contemple distintos puntos de vista y que permita a los/las ciudadanos/as expresar sus puntos de vista. También se ha destacado la importancia de los principios éticos en las empresas de comunicación

estando éstos directamente relacionados con los elementos fundamentales del periodismo mencionados.

En el apartado de la medición de la reputación se ha puesto de manifiesto el carácter de multidimensionalidad de la reputación corporativa y, de nuevo, la necesidad de ser medida para ser gestionada. Al analizar los innumerables métodos de medición de la reputación corporativa se ha puesto de manifiesto la permanente comparativa que hacen la mayoría de los autores entre algunos de los principales índices como son, el *WMAC*, *MERCO*, *Reputation Quotient*, *Reptrak*, entre otros, comparando las dimensiones de cada uno de ellos, los públicos evaluados y la metodología utilizada.

En cuanto a la principal diferenciación existente entre las métricas se puede afirmar que existen las métricas de reputación objetivas, es decir, basadas en auditorías de expertos y las que proceden de las valoraciones subjetivas de los grupos de interés. Las primeras entienden la reputación como un objeto real que debe ser representado de la forma más objetiva y fiel posible y las segundas entienden la reputación como un fenómeno psicosocial, como las actitudes colectivas de los grupos de interés que se convierten en conductas.

A medida que se han revisado los diferentes sistemas de medición, también ha quedado de manifiesto que el presente trabajo de investigación se encaminará por la medición a través de los grupos de interés ya que la conducta de valor del grupo de interés no depende de la divulgación de auditorías fiables de reputación sino de la forma en que el colectivo conoce esta información y la interpreta.

Entre las métricas seleccionadas para ser investigadas de forma más detallada se han elegido el índice *MERCO* como métrica objetiva y el *RepTrak™ Pulse*, como métrica de evaluación del grupo de interés. Se han analizado las diferencias entre ambos modelos que tienen que ver tanto con los *stakeholders* a quienes se plantea la evaluación, como con las dimensiones y atributos evaluados, así como la propia metodología utilizada por cada uno de ellos.



Finalmente, la revisión de la literatura nos ha confirmado la existencia de muy pocos índices en materia de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación.

Del análisis comparativo realizado entre dos índices generales y dos índices específicos para empresas de comunicación se han obtenido las siguientes dimensiones: autonomía, vínculo, calidad, ética y responsabilidad social corporativa, gestión, dimensión pública, dimensión de mercado, dimensión organizacional, dimensión periodística o creativa, resultados económico-financieros, calidad de la oferta comercial, reputación interna, dimensión internacional de la empresa, innovación, oferta de productos y servicios, innovación, trabajo, integridad, ciudadanía, liderazgo y finanzas. Sin embargo, muy pocas dimensiones se acercan a medir elementos o cuestiones específicas inherentes a la actividad de las empresas de comunicación que se han ido detallando en la revisión de la literatura.

Se confirma así la necesidad de seguir investigando en métricas específicas para la medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación, tarea que afrontamos a continuación, en el siguiente capítulo, dedicado a la elaboración de un instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación.

Para ello, se utilizarán técnicas cualitativas como las entrevistas semiestructuradas a expertos y el trabajo con *focus group* para conocer cuáles son para ellos las dimensiones y las variables de la reputación corporativa de una empresa de comunicación. Finalmente, se seleccionará el conjunto de dimensiones y variables más adecuado para construir el instrumento que permita medir la reputación corporativa de una empresa de comunicación.



Capítulo 3:

CREACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE  
MEDICIÓN DE LA REPUTACIÓN  
CORPORATIVA DE LAS EMPRESAS DE  
COMUNICACIÓN

---



### 3. CREACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA DE LAS EMPRESAS DE COMUNICACIÓN

**“Lo único que importa es el esfuerzo”**

Antonie de Saint-Exupery (1900-1944)

#### 3.1. Introducción

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de este trabajo es construir un instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación que ayude en su gestión, se ha planteado el desarrollo metodológico desde el enfoque de una investigación mixta que combina la revisión de la literatura con técnicas cualitativas y cuantitativas. Es importante destacar que este instrumento de medición debe cumplir con dos requisitos fundamentales: la validez y la fiabilidad. Con validez nos referimos a que “los ítems seleccionados deben ser consistentes con el dominio teórico del concepto descrito” (Mujika Alberdi, 2003, p. 221). Para ello, se aplicará la técnica de análisis factorial exploratorio que, como afirma Macía Sepúlveda (2010), es la técnica más utilizada para determinar la validez de constructo de un test. Previamente, se trabajará en la identificación de las dimensiones y variables que configuran cada una de ellas. La revisión de la literatura ha permitido avanzar en esa tarea y se completará con las entrevistas y el *focus group*. La investigación con los grupos de interés nos permitirá buscar los elementos característicos de una empresa de comunicación para evaluar posteriormente la reputación corporativa a través de los cuestionarios administrados a esos mismos grupos de interés.

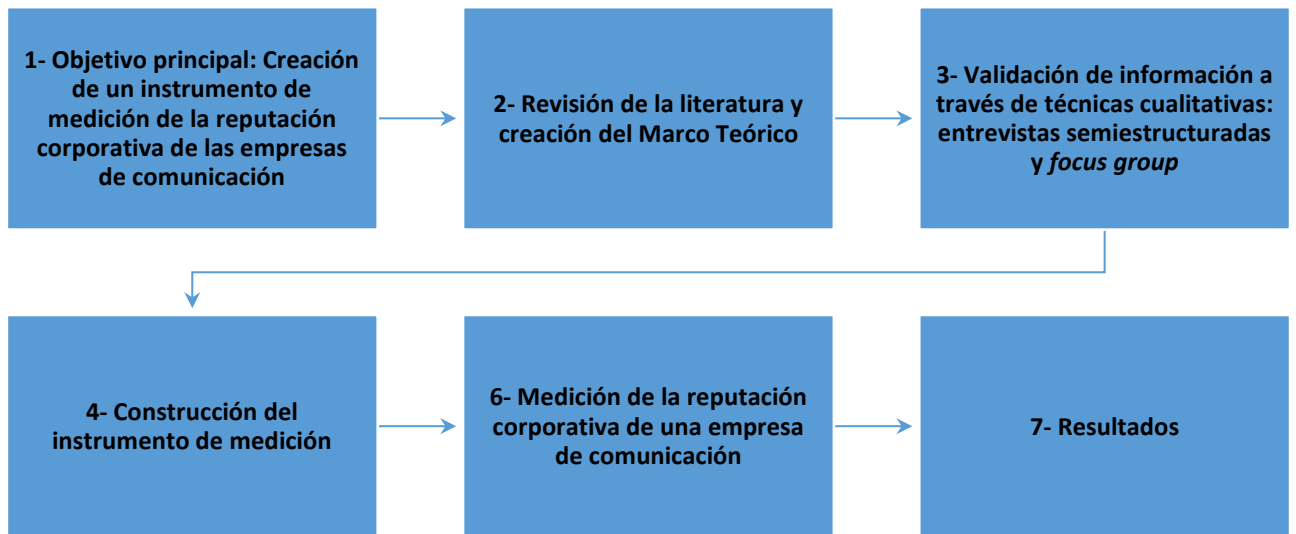
En cuanto a la fiabilidad del mismo, “se dice que una escala es fiable cuando aplicada más de una vez conduce a las mismas conclusiones” (Mujika Alberdi, 2003, p. 222). Es decir, significa confirmar que el instrumento está midiendo bien aquello que estamos midiendo. Esta comprobación se llevará a cabo con el coeficiente de fiabilidad más extendido, el de Alpha de Cronbach, que permite medir la fiabilidad de una escala o instrumento multi-ítem como es el caso.

Así, como paso previo y necesario de todo proceso de construcción de un instrumento de medición se ha consultado, revisado y analizado la literatura referente a la reputación corporativa y a los índices de medición publicados desde el año 2000 hasta la actualidad. Cabe recordar que los autores que más han profundizado sobre la medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación consideran más conveniente desarrollar un nuevo índice, modelo o instrumento, que basarse en los ya existentes (Orozco-Toro y Ferré-Pavia 2012, 2017; Ortiz de Guinea et al., 2018). También en este sentido se pronuncia Hernández Sampieri et al. (2006) sobre la importancia de tomar lo que denomina una decisión clave después de haber evaluado varios instrumentos. La decisión a la que se refieren está entre utilizar un instrumento de medición ya elaborado, adaptarlo o desarrollar uno nuevo. Ésta última es nuestra decisión: el desarrollo o creación de un nuevo instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación.

La revisión de la literatura se ha completado con las técnicas de entrevistas semiestructuradas y *focus group* para contrastar la información obtenida en dicha revisión. Las técnicas cualitativas sirven para comprobar si las dimensiones y variables que nos aportó dicha revisión son transferibles a las de una empresa de comunicación. Para ello, debemos acudir a los grupos de interés con el fin de conocer de primera mano cuáles son los elementos que ellos valoran y que deben tenerse en cuenta a la hora de evaluar la reputación corporativa de las empresas de comunicación. Es decir, debemos hallar cuáles serán las dimensiones y variables que conformarán nuestro instrumento de medición. Esta validación será realizada a través de las mencionadas entrevistas semiestructuradas y *focus group*.

En la Figura 7 se presenta el proceso de trabajo de la investigación desde el planteamiento del objetivo principal que nos lleva a la revisión de la literatura y consiguiente elaboración del marco teórico. A continuación, el uso de las técnicas cualitativas nos permite obtener información directa a través de las entrevistas y *focus group* para completar la construcción del instrumento. Por último, se medirá la reputación corporativa de una empresa de comunicación seleccionada, la Cadena SER en Euskadi, mediante la administración de cuestionarios a los diferentes grupos de interés y se presentarán los resultados obtenidos.

Figura 7. Esquema del proceso de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Como ya quedó patente en la revisión de la literatura, puesto que “la reputación en sí misma es un constructo latente y por tanto hipotético que no puede ser observado ni medido directamente” (Sanna, 2013, p. 80), será a través de la identificación de las dimensiones y de sus variables como podrá ser evaluada. En este mismo sentido afirman Barroso Castro et al. (2007) que la reputación no puede medirse directamente sino a través de las variables observables, indicadores o atributos, que pueden ser definidas a través de una medida y que son diseñadas para capturar el dominio de contenido de un constructo. “Las dimensiones son definidas como los aspectos o facetas de una variable compleja” (Abreu, 2012, p. 125) mientras que las variables “se refieren a atributos, propiedades o características de las unidades de estudio, que pueden adoptar distintos valores o categorías” (Cazau, 2006, p. 76). En este trabajo de investigación utilizaremos esta terminología de dimensiones y variables para la creación de nuestro instrumento de medición.

La conceptualización teórica de la reputación corporativa y el análisis de los instrumentos de medición han permitido la creación de una base de dimensiones y variables que se mostraron en el capítulo anterior. Esta relación de dimensiones y

variables, muy amplia y genérica, ha sido obtenida a partir del análisis de herramientas que, en algunos casos, no han sido validadas empíricamente y, en otros, pertenecen a índices destinados a medir otro tipo de empresas de características diferentes a las empresas de comunicación. De esta forma, será necesario analizar con técnicas cualitativas si este listado de dimensiones y variables generado a partir de la revisión de la literatura será apropiado para nuestro instrumento. Esta tarea se llevará a cabo a través de las entrevistas semiestructuradas y los *focus group*, para conocer cuáles serían esas dimensiones y variables que están en la mente de quienes, en última instancia, serán los que evalúen la reputación corporativa de las empresas de comunicación.

### 3.2. Proceso de elaboración del instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación

El siguiente paso de la investigación consiste en realizar las entrevistas semiestructuradas a expertos, representantes de los grupos de interés de una empresa de comunicación. Para este objetivo, se podía haber optado por mostrar la relación de las dimensiones obtenidas en la revisión de la literatura para que los expertos fueran opinando si, a su entender, serían o no dimensiones de la reputación corporativa de una empresa de comunicación. Sin embargo, se entiende que, el hecho de mostrar una relación de dimensiones a los expertos podría darles una visión parcial sugiriendo a los entrevistados cuáles pueden ser algunas de las dimensiones a evaluar. Por este motivo, se considera que es más conveniente establecer una conversación abierta mediante la entrevista semiestructurada para que, de forma espontánea y no sugerida, se puedan obtener los elementos o factores específicos que darán lugar a las dimensiones seleccionadas. Estas entrevistas nos permitirán testar si las dimensiones teóricas identificadas nos pueden servir para nuestro instrumento, quizá deben denominarse de otra manera o, por el contrario, puede faltar alguna y descartarse otras. Igualmente permiten hacer un análisis sobre cuáles deben ser las variables que conformen cada dimensión.

Como afirma Barbour (2013) “no hay reglas inflexibles que determinen si son más apropiados los grupos de discusión o las entrevistas individuales y la respuesta está, en



sopesar cuidadosamente los pros y contras en relación con cada proyecto nuevo” (p. 71). De hecho, “algunos investigadores han combinado con éxito las entrevistas individuales y los debates de grupos de discusión” (Barbour, 2013, p. 73). En el presente trabajo se ha optado, por tanto, por combinar estas dos técnicas cualitativas: las entrevistas semiestructuradas y *focus groups*.

La empresa de comunicación sobre la que se aplicará el instrumento de medición de la reputación corporativa será la Cadena SER en Euskadi, limitando por tanto la evaluación de la misma al área geográfica de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Esta elección se debe fundamentalmente a tres razones: la primera, relacionada con la notoriedad de esta cadena que, con emisoras en Bilbao, San Sebastián, Vitoria-Gasteiz, Irún y Eibar es la decana de las emisoras de radio en el País Vasco. Radio San Sebastián, con más de 96 años de historia y Radio Bilbao con más de 87 años de emisión fueron las primeras emisoras en comenzar su actividad radiofónica en el País Vasco. En el caso de las emisoras de Vitoria-Gasteiz, Irún y Eibar hablamos igualmente de más de 30 años de historia. Este hecho nos garantiza que los encuestados podrán tener un cierto conocimiento sobre esta cadena de emisoras. La segunda razón es la del liderazgo de audiencia que ostenta esta cadena en el País Vasco según el Estudio General de Medios (EGM) que realiza la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC, 2020). En la primera ola del año 2020 de este estudio de audiencia, la Cadena SER en Euskadi registra una audiencia de 239.000 oyentes, seguida de Radio Euskadi con 161.000 oyentes, Radio Nacional de España con 81.000 oyentes, COPE con 74.000, Euskadi Irratia con 68.000, y Onda Cero con 64.000 oyentes. Estos dos factores, el del conocimiento y el liderazgo de audiencia justifican la elección de esta empresa de comunicación para la aplicación del instrumento de medición de la reputación corporativa. La tercera razón está relacionada con la identificación de la sociedad vasca con esta cadena de radio. Así, según el Sociómetro sobre Medios de Comunicación y EITB realizado por el Gobierno Vasco y publicado en junio de 2018 la radio es el medio más fiable para los vascos y la Cadena SER es la emisora con la que más se identifican los vascos (Gobierno Vasco, 2018). Además, se suma a estas razones el propio interés personal y profesional de la investigadora por ser en la actualidad la directora de la Cadena SER en Euskadi.

Teniendo en cuenta que hemos confirmado la relevancia de los grupos de interés para todas las empresas y organizaciones, también para las empresas de comunicación, es conveniente identificar cuáles son los principales *stakeholders* o grupos de interés, para tenerlos presentes en las estrategias de gestión y medición de la reputación corporativa. Es importante destacar que, cuando se habla de la gestión de la reputación, de lo que verdaderamente se habla es de la gestión de las relaciones con los grupos de interés (Carrió i Sala, 2013).

La identificación de los grupos de interés estratégicos para cada organización permite hacer una evaluación segmentada por *stakeholders*, seleccionando en cada momento el grupo de interés sobre el que se quiere investigar o desarrollar acciones específicas.

En la figura 8 se muestra el mapa de los *stakeholders* de una empresa de comunicación, en este caso, de la empresa sobre la que aplicará el instrumento de medición.

Figura 8. Mapa de *stakeholders* de una empresa de comunicación



Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, de cara a las entrevistas semiestructuradas, se decide entrevistar a representantes de los siguientes grupos de interés: clientes/anunciantes, empleados (equipo humano), empresas/asociaciones empresariales, universidades, instituciones públicas y ONG. En la siguiente figura se muestra el proceso de trabajo llevado a cabo.

Figura 9. Esquema del trabajo con *stakeholders*



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detalla el proceso de trabajo realizado a través de las entrevistas semiestructuradas a expertos, representantes de los grupos de interés de una empresa de comunicación, en este caso la Cadena SER en Euskadi, que tienen tanto el conocimiento de la empresa como la relación con ésta. De hecho, la evaluación de la reputación corporativa requiere una relación real de los *stakeholders* con las empresas y organizaciones (Carrió i Sala, 2013).

### 3.2.1. Entrevistas semiestructuradas

La planificación de las entrevistas se realizó siguiendo los pasos recomendados por Kvale (2007) en cuanto a determinar el porqué del estudio a llevar a cabo, tener una información previa del tema a investigar y cómo llevarlas a cabo a través de la fórmula de las entrevistas semiestructuradas. Las entrevistas se realizaron a 6 representantes de los grupos de interés entre el 1 de diciembre de 2015 y el 25 de febrero de 2016, tuvieron una duración de 60 minutos y se desarrollaron personalmente cara a cara, siendo además grabadas. (Ver guion de las entrevistas semiestructuradas en el anexo 1). Cabe señalar que, aunque las entrevistas semiestructuradas se realizaron con el citado guion

transcurrieron también con la suficiente flexibilidad para permitir a los entrevistados pronunciarse en un tema relativamente nuevo hace cuatro años.

El objetivo principal de la realización de las entrevistas fue determinar cuáles serán las dimensiones más adecuadas para ser evaluadas por los grupos de interés de una empresa de comunicación y las variables de cada una de estas dimensiones. Como se ha mencionado previamente, se optó por no presentar a los entrevistados una lista que les pudiera presentar una visión excesivamente guiada hacia determinadas dimensiones y variables. Por el contrario, se consideró más interesante conversar abiertamente con los entrevistados para ir obteniendo la información que nos llevaría a la elección de dimensiones y variables.

Las seis personas entrevistadas<sup>3</sup>, seleccionadas para garantizar una adecuada diversidad de puntos de vista pertenecen a los principales grupos de interés, tanto primarios como secundarios, de una empresa de comunicación del País Vasco: clientes/anunciantes, empleados (equipo humano), empresas/asociaciones empresariales, universidades, instituciones públicas, ONG.

Tabla 25. Relación de entrevistados y su pertenencia a los grupos de interés

Grupo de interés	Categoría	Clasificación
<b>Administración pública</b>	Cliente	Primario
<b>E-1</b>	Fuente	Secundario
<b>ONG</b>	Fuente y colaborador	Secundario
<b>E-2</b>		
<b>Empresa</b>	Fuente y Colaborador	Secundario
<b>E-3</b>		
<b>Universidad</b>	Cliente	Primario
<b>E-4</b>	Colaborador	Secundario

<sup>3</sup> Para garantizar la confidencialidad de todos los entrevistados, se han omitido sus nombres y se recogerán sus entrevistas identificados con referencias E-1, E-2, E-3, E-4, E-5, E-6.

<b>Fundación Cultural</b>	Cliente	Primario
<b>E-5</b>	Fuente	Secundario
<b>Empleado</b>	Empleado	Primario
<b>E-3</b>		

Fuente: Elaboración propia.

Cabe recordar que los grupos de interés primarios son los considerados fundamentales para una empresa ya que son los que tienen una relación directa en la marcha del negocio. Los secundarios, sin embargo, no tienen una relación tan directa pero sí tienen una cierta influencia en las empresas y organizaciones. En cuanto a las categorías, se refiere al tipo de relación que pueden establecer con la empresa de comunicación.

Asimismo, se cuidó la participación paritaria en las entrevistas. A estas personas seleccionadas se les contactó mediante llamada telefónica y/o correo electrónico para explicarles el propósito de la entrevista y el objetivo de la investigación que formó parte del Trabajo de Fin de Máster del Máster Universitario en Investigación, Consultoría e Innovación Social de la Universidad de Deusto.

El primer entrevistado es un varón perteneciente al grupo de interés de una administración pública de la Comunidad Autónoma del País Vasco. (Ver la transcripción completa de la entrevista al entrevistado E-1 en el anexo 2).

El entrevistado E-1 destaca los contenidos como el elemento sustancial a la hora de entender la reputación de una empresa de comunicación y añade otros como la relación con las personas, las referencias, los discursos, los contenidos informativos y los contenidos de la agenda pública, es decir, elementos que se pueden relacionar con una dimensión a la que se podría denominar de contenidos. También destaca la importancia que contiene todo lo que se refiere al producto informativo, entrevistas, reportajes, temas abordados y la realización técnica. En este ámbito de los contenidos se incluirían igualmente aspectos como la atención a temas como la igualdad, el tratamiento que se da a la violencia machista, los valores, la inmigración, etc. Este entrevistado destaca

asimismo aspectos de la relación con el entorno de la empresa de comunicación, aludiendo a elementos como la calidad del vínculo con los oyentes, la relación con instituciones y la interactividad con los diferentes agentes. Alude también el entrevistado a la importancia de la actitud de la empresa, es decir, si tiene una actitud de tolerancia, de entendimiento, de apertura, si es abierta y proactiva y a los valores que tienen que ver con la transparencia, la ética, la tolerancia, la diversidad. Estos elementos los podríamos asignar a una dimensión relacionada con el desarrollo organizacional que tiene que ver con el desempeño de la empresa. Destaca el entrevistado otro grupo de elementos relacionados con la calidad de la interacción y vínculo con los oyentes, la relación con las instituciones, con la audiencia joven y el diálogo intercultural. Por último, el entrevistado valora otros elementos como la imagen, la importancia del factor tiempo a la hora de construir la reputación corporativa y la influencia que ejerce la empresa de comunicación.

De esta forma, podríamos ya identificar tres dimensiones genéricas relacionadas con los contenidos, la relación con el entorno y una posible dimensión relacionada con la gestión interna de la empresa a la que denominaremos como desarrollo organizacional, además de ir anotando diversos elementos que, de momento, clasificaremos en una dimensión genérica que denominaremos “otros”.

La segunda entrevistada es una mujer que trabajaba, en el momento de la entrevista, como responsable de cooperación internacional en una de las principales ONG del País Vasco y Navarra. Además, es fundadora y CEO de una empresa que ofrece servicios de asesoría, diseño, cambio personal, grupal y organizacional, así como propuestas de creatividad al servicio de organizaciones del ámbito educativo, social, cultural y empresarial. (Ver la transcripción completa de la entrevista a la entrevistada E-2 en el anexo 3).

En este caso, la entrevistada E-2 pone también el énfasis en todos los temas relacionados con la dimensión de contenidos, destacando la importancia de la calidad de la información, de que ésta sea veraz, neutra y honesta, la responsabilidad informativa, los valores, la existencia de información local y global, los profesionales del

medio, el rigor, la creación y gestión de los contenidos, las fuentes, los colaboradores que participan en el medio y lo que denomina nuevos temas que deben ser abordados. Se refiere a cuestiones de género, lenguaje inclusivo y solidaridad internacional. Destaca igualmente la innovación multimedia. En cuanto a la dimensión de desarrollo organizacional destaca cuestiones como la cultura organizativa, el trato a los empleados, la humanidad, los valores y la ética, la innovación, las relaciones interpersonales y la honestidad. En cuanto a la dimensión de relación con el entorno señala cuestiones como la contribución en lo social, económico y ecológico, la contribución a la cultura, el arraigo de la información, el compromiso con la sociedad, el arraigo social, la conexión con la audiencia, la atracción de la audiencia joven y la capacidad de la empresa para generar puentes con la sociedad en general. Por último, señala la importancia de la imagen de la empresa como factor relevante de su reputación corporativa.

El tercer entrevistado es un varón que pertenece a una institución que se dedica al estudio de la competitividad y el desarrollo territorial de la Comunidad Autónoma del País Vasco. (Ver la transcripción de la entrevista al entrevistado E-3 en el anexo 4).

Para él, los puntos que deben ser tenidos en cuenta se centran, principalmente, en torno a los contenidos y a la relación con el entorno. En la primera dimensión habla de la calidad y rigor de la información, de la importancia de la credibilidad y objetividad, de la relación con los oyentes y de la atención a temas cercanos. En cuanto a la relación con el entorno, valora la relación con los *stakeholders*, la colaboración con el desarrollo y el bienestar de la sociedad vasca, la implicación social con el entorno y la relación con los oyentes, entre otros. Por último, valora el liderazgo de audiencia del medio y el impacto que éste puede tener en los oyentes.

La cuarta entrevistada es mujer, periodista y profesora de universidad, con más de veinte años de experiencia en el ejercicio del periodismo en diversos medios de comunicación nacionales e internacionales. (Ver la transcripción completa de la entrevista al entrevistado E-4 en el anexo 5).

En este caso, la entrevistada alude a la importancia del producto de las empresas de comunicación que son los contenidos. Así, menciona elementos como los valores del periodismo, la oferta de entretenimiento, la atención a la cultura, la vocación de servicio



público y el cumplimiento, por encima de todo, de los elementos del periodismo. Señala asimismo la capacidad de fomentar el debate, la diversidad y pluralidad, la representación de la ciudadanía, la atención a las minorías y la diversidad e innovación, entre otras cuestiones. Destaca igualmente la importancia del trato que la empresa da a sus trabajadores, la calidad de las relaciones laborales y las políticas de género y medioambientales, elementos todos que pueden asignarse a la dimensión de desarrollo organizacional. Por último, en relación con el entorno alude a la importancia de la relación con los *stakeholders* y al impacto de la actividad de la empresa sobre la sociedad.

El quinto entrevistado es varón, director regional de una multinacional en el País Vasco, profesor de universidad y fundador de una fundación de carácter cultural. (Ver la transcripción completa de la entrevista al entrevistado E-5 en el anexo 6).

Destaca este entrevistado algunos aspectos relacionados con los productos y servicios que ofrece la empresa, como la calidad de los mismos, la cercanía y escucha activa de los asesores comerciales, la importancia del largo plazo y del factor tiempo para la reputación corporativa. Además, en el ámbito de los contenidos, valora la calidad de los mismos, los valores, la sensibilidad hacia determinados temas, que la información sea local y global y la profesionalidad de los periodistas. En cuanto a los elementos que destaca en el desarrollo organizacional, encontramos la cercanía del líder, es decir, del responsable de la empresa, la sostenibilidad del proyecto, la maximización del impacto social y la visión de la empresa. En cuanto a aspectos de la dimensión de relación con el entorno, señala el impacto positivo en la sociedad, la importancia de la cercanía y la presencia en la sociedad. Este entrevistado señala que la responsabilidad social corporativa y la innovación deberían ser elementos transversales para todas las dimensiones. Por último, destaca otros elementos como el factor tiempo, la importancia del largo plazo, la reputación de la empresa y es el primero de los entrevistados que introduce aspectos relacionados con los productos y servicios de la empresa mencionando la calidad de los mismos, la cercanía y capacidad de escucha de los asesores comerciales.

El sexto entrevistado es un varón perteneciente al grupo de interés primario de los empleados de la empresa, uno de los más relevantes según se ha visto en la revisión de la literatura. (Ver la transcripción completa de la entrevista al entrevistado E-6 en el anexo 7).

Para el representante de los empleados en estas entrevistas deben considerarse aspectos como la confianza, la objetividad, la credibilidad, la independencia, la comunicación veraz y la fiabilidad e independencia del medio, que podríamos incluir en la dimensión de contenidos. También destaca la relevancia de los profesionales de referencia en la empresa y los valores que se transmiten a través de la programación, como los valores educativos y éticos. Además, considera importantes otras cuestiones como la conexión con los oyentes, la información, el entretenimiento y el servicio público. En cuanto al desarrollo organizacional destaca los vínculos que se establecen para la participación en la empresa, la motivación, la profesionalidad, la comunicación interna del valor de la reputación, los buenos resultados económicos y la responsabilidad social corporativa. En la relación con el entorno define a los oyentes como el activo más importante y valora la cercanía con éstos, la escucha a la sociedad vasca, la relación con agentes empresariales, institucionales y culturales. Para finalizar, revela la importancia de la imagen del medio, del valor de la marca, de la importancia de ser pioneros en la estrategia de comunicación, la innovación, la importancia del liderazgo de audiencia, el valor de la marca para anunciantes e instituciones y la relación cercana con clientes e instituciones.

En la siguiente tabla se presenta una relación de dimensiones y términos asociados de una empresa de comunicación obtenidos a través de las entrevistas semiestructuradas. Estos términos deberán ser evaluados y, en caso de ser seleccionados como variables, formularlos en enunciados para el cuestionario.

Tabla 26. Dimensiones y términos asociados de una empresa de comunicación

Entrevistados	DIMENSIONES y TÉRMINOS ASOCIADOS			
	Contenidos	Desarrollo Organizacional	Relación con el Entorno	Otros
E-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● contenidos: elemento sustancial</li> <li>● contenidos informativos</li> <li>● referencias</li> <li>● discursos</li> <li>● relación con personas</li> <li>● factor humano</li> <li>● contenidos de nueva agenda pública (igualdad, violencia machista, inmigración)</li> <li>● realización técnica</li> <li>● diversidad temas</li> <li>● entretenimiento</li> <li>● entrevistas</li> <li>● reportajes</li> <li>● documentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● valores (ética, transparencia, diversidad, tolerancia)</li> <li>● actitud abierta y proactiva</li> <li>● actitud de tolerancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● calidad interacción oyentes</li> <li>● vínculo con oyentes</li> <li>● relación con instituciones</li> <li>● relación con audiencia joven</li> <li>● diálogo intercultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● imagen</li> <li>● factor tiempo</li> <li>● influencia</li> <li>● reputación</li> </ul>

<b>E-2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● información esencial</li> <li>● información veraz, neutra, honesta</li> <li>● responsabilidad informativa</li> <li>● valores</li> <li>● información local</li> <li>● información global</li> <li>● profesionales</li> <li>rigor</li> <li>● creación y gestión de contenidos</li> <li>● fuentes</li> <li>● innovación multimedia</li> <li>● colaboradores</li> <li>● nuevos temas: género, lenguaje inclusivo, solidaridad internacional</li> <li>● generar puentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● cultura organizativa</li> <li>● trato a empleados</li> <li>● humanidad</li> <li>● valores y ética</li> <li>● innovación</li> <li>● relación interpersonal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● contribución al entorno en lo social, económico y ecológico</li> <li>● contribución a la cultura</li> <li>● información arraigada</li> <li>● compromiso con la sociedad</li> <li>● arraigo social</li> <li>● conexión con la audiencia</li> <li>● atracción audiencia joven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● imagen de la empresa</li> <li>● honestidad</li> </ul>
------------	--	---	---	--

E-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● calidad de la información</li> <li>● rigor de la información</li> <li>● atención a temas cercanos</li> <li>● credibilidad</li> <li>● objetividad</li> <li>● relación con oyentes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● relación con <i>stakeholders</i></li> <li>● retorno a la sociedad</li> <li>● colaboración con el desarrollo y bienestar de la sociedad vasca</li> <li>● implicación social en el entorno</li> <li>● relación con oyentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● liderazgo de audiencia</li> <li>● impacto en los oyentes</li> </ul>
E-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● importancia contenidos</li> <li>● valores del periodismo</li> <li>● entretenimiento</li> <li>● cultura</li> <li>● vocación servicio público</li> <li>● cumplimiento elementos del periodismo</li> <li>● fomento del debate</li> <li>● diversidad</li> <li>● pluralidad</li> <li>● representación de la ciudadanía, minorías</li> <li>● contenidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● trato a empleados</li> <li>● relaciones laborales</li> <li>● políticas de género</li> <li>● políticas medioambientales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● relación con <i>stakeholders</i></li> <li>● impacto sobre la sociedad</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● innovación</li> </ul>			
<b>E-5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● calidad del contenido</li> <li>● valores</li> <li>● sensibilidad hacia determinados temas</li> <li>● producto bueno</li> <li>● información local y global</li> <li>● producto</li> <li>● profesionalidad</li> <li>● RSC</li> <li>● innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● cercanía del líder</li> <li>● maximizar el impacto social</li> <li>● empresa accesible</li> <li>● sostenibilidad del proyecto</li> <li>● visión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● impacto positivo en la sociedad</li> <li>● importancia cercanía</li> <li>● presencia en la sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● factor tiempo</li> <li>● importancia largo plazo</li> <li>● alta reputación de la empresa</li> <li>● calidad de productos y servicios</li> <li>● cercanía asesores comerciales</li> <li>● escucha activa de asesores comerciales</li> </ul>

E-6	<ul style="list-style-type: none"> <li>● objetividad</li> <li>● cercanía</li> <li>● independencia</li> <li>● comunicación veraz e inmediata</li> <li>● medio fiable e independiente</li> <li>● profesionales de referencia</li> <li>● valores en programación: educativos, éticos.</li> <li>● conexión con el oyente</li> <li>● información</li> <li>● entretenimiento</li> <li>● servicio público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● vínculos de participación</li> <li>● integración</li> <li>● motivación</li> <li>● profesionalidad</li> <li>● comunicación interna del valor de la reputación</li> <li>● buenos resultados económicos</li> <li>● RSC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● oyentes: activo más importante</li> <li>● cercanía con los oyentes</li> <li>● escucha a la sociedad vasca</li> <li>● relación con agentes empresariales, institucionales y culturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● imagen de medio fiable</li> <li>● valor de la marca</li> <li>● pioneros en estrategia de comunicación</li> <li>● innovación</li> <li>● importancia del liderazgo de audiencia</li> <li>● valor de la marca para anunciantes e instituciones</li> <li>● relación cercana con clientes e instituciones</li> </ul>
-----	---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede comprobar, la tabla recoge un conjunto de elementos propios de las empresas de comunicación que no se aplicarían a otras empresas. Entre los más destacados podemos señalar que:

- Se hace alusión a la importancia de los contenidos como elemento destacado y a la calidad del producto, de los contenidos informativos, de los valores del periodismo, etc.
- Se destaca igualmente la calidad de la interacción de un medio con los oyentes.
- Se concede importancia a nuevos temas que interesan a la sociedad, que aparecen en la nueva agenda política y que, por tanto, deben ser abordados en los medios.
- Aparecen aspectos como el rigor y la honestidad de los profesionales de los medios, es decir, aparece la presencia de la ética profesional en este tipo de empresas.
- Se valoran también las fuentes de información, la profesionalidad de los colaboradores, su diversidad, etc.
- Se da importancia igualmente a la contribución que hacen las empresas de comunicación en el aspecto social, medioambiental y económico.
- Se destaca la pluralidad informativa como uno de los elementos más importantes y de qué forma se cumple con los principios fundamentales del periodismo.
- Se valora la relación con los oyentes, los valores y la innovación.
- Se destaca la importancia del valor de la marca y del factor tiempo como elementos que ayudan a construir reputación

Como ha podido observarse, son muchas las referencias que se hacen a la calidad, de contenidos, de producto, de información, etc. En este sentido, Sánchez-Tabernero (2000) afirma que,

resulta paradójico que tanto en la doctrina como en la práctica empresarial exista un consenso generalizado acerca de la importancia de la calidad y que, a la vez, sea ésta una realidad de contornos poco delimitados, compleja y difícil de definir (p. 105).



Así, parece conveniente comprender qué es la calidad en los productos y servicios de información y entretenimiento que son los productos de las empresas de comunicación.

Según Sánchez-Taberner (2000):

calidad implica «ajustarse al modelo predeterminado», «satisfacer las expectativas, demandas o necesidades de los consumidores»; «tener cero defectos»; «cumplir la función para la que ha sido diseñado el objeto»; «que el producto se comporte del modo esperado y sea duradero»; «que el producto o servicio sea apropiado para el uso que se le pretende dar» (p. 105).

De esta forma, cabe deducir que los entrevistados tienen una idea predeterminada sobre cómo debe ser un producto de información y entretenimiento de calidad. Sin embargo, en el campo de la comunicación no resulta tan sencillo aplicar estos criterios de calidad a los productos y servicios por las empresas de comunicación.

Además, sigue afirmando Sánchez-Taberner (2000) que el concepto de calidad incluye dos ideas:

(1) Calidad supone destinar la mayor cantidad de recursos disponibles a conseguir la mejor elaboración posible de los productos de información y entretenimiento; (2) requiere, además, el esfuerzo por reflejar la actualidad o el mundo imaginado con respecto a la realidad de las cosas y con la máxima profundidad.

La calidad es un concepto comparativo; un producto es de “calidad” porque supera a sus competidores en varios aspectos valorados por el público (rigor, originalidad, amenidad, profundidad, presentación, etc.) (p. 106).

Para recapitular estas consideraciones en torno a la calidad relacionada con la satisfacción de los oyentes, clientes y/o colaboradores que es lo que son en definitiva nuestros entrevistados, en tanto que pertenecen a los diversos grupos de interés, Sánchez-Taberner (2000) concluye que,

la calidad implica adecuación a demandas y necesidades del público; requiere invertir la mayor cantidad de recursos disponibles en la elaboración de productos

y servicios; algunos productos informativos y de entretenimiento de calidad logran altos niveles de consumo; en algunos modelos temáticos parece que un alto nivel de calidad es requisito de supervivencia; en cambio, algunos formatos parecen incompatibles con la calidad, o -al menos- más apropiados para la simplificación de los mensajes (p. 108).

De la revisión de la literatura y de la información obtenida a través de estas entrevistas, se identifican las tres primeras dimensiones para medir la reputación corporativa de las empresas de comunicación que son; (1) la dimensión que engloba todo lo relacionado con los contenidos del medio de comunicación: programación, discursos informativos, temas abordados, profesionales, colaboradores, programas de entretenimiento, asuntos locales y globales, etc.; (2) una dimensión denominada “desarrollo organizacional” que pretende recoger cuales son los elementos fundamentales a la hora de evaluar la organización interna de la empresa y su desempeño corporativo; (3) la dimensión que recoge todas las cuestiones que tienen que ver con las relaciones que se establecen entre la empresa de comunicación y el entorno en el que opera: relaciones con oyentes, anunciantes, instituciones públicas y otros agentes sociales.

De esta forma, serán tres las dimensiones a partir de las cuales se continuará la investigación y el trabajo con los grupos de discusión y a las que se dará estos nombres:

1. Contenidos
2. Desarrollo Organizacional
3. Relación con el Entorno

En cuanto a los términos asociados a las diferentes dimensiones que hemos denominado como identificativos de una empresa de comunicación que valoran los *stakeholders* se presentan algunos de los más repetidos en las entrevistas semiestructuradas.

### **Dimensión Contenidos**

- Calidad de contenidos
- Diversidad de temas
- Relación con los oyentes

- Información veraz
- Valores
- Rigor
- Nuevos temas
- Calidad de la información
- Atención a temas cercanos
- Objetividad
- Pluralidad
- Dar voz a las minorías
- Perspectiva de género
- Cumplimiento de los elementos del periodismo
- Entretenimiento
- Cultura
- Diversidad
- Representación de la ciudadanía
- Información local y global
- Profesionalidad
- Sensibilidad hacia determinados temas
- Confianza
- Objetividad
- Veracidad
- Cercanía
- Independencia
- Fiabilidad
- Profesionales de referencia
- Valores de la programación
- Conexión con el oyente
- Servicio público
- Control independiente del poder
- Dar cabida a los problemas de la sociedad

## **Dimensión Desarrollo Organizacional**

- Cultura organizativa
- Trato a empleados
- Innovación
- Relación interpersonal
- Responsabilidad Social Corporativa
- Cercanía del líder
- Sostenibilidad del proyecto
- Visión
- Maximizar el impacto social
- Resultados económicos
- Comunicación interna del valor de la reputación
- Motivación
- Vínculos de participación

## **Dimensión Relación con el Entorno**

- Calidad de la relación con instituciones
- Contribución al entorno económico y ecológico
- Contribución a la cultura
- Compromiso con la sociedad
- Información arraigada
- Relación con *stakeholders*
- Retorno a la sociedad
- Colaboración con el desarrollo y bienestar de la sociedad vasca
- Implicación social en el entorno
- Relación con los oyentes
- Impacto positivo en la sociedad
- Cercanía
- Presencia en la sociedad
- Escucha a la sociedad vasca
- Acciones de alto valor social

- Colaboración con agentes socioculturales
- Responsabilidad Social Corporativa.

De esta amplia lista se extraerán aquellos elementos que más veces han sido citados en las entrevistas con los *stakeholders* llegando a obtener así un listado más reducido que se detalla a continuación.

En el caso de la dimensión de Contenidos se eligen cuatro elementos principales que pueden representar la mayoría de las opiniones vertidas por los entrevistados: calidad (variedad de programación, calidad de contenidos y diversidad de temas) pluralidad (dar voz a las minorías, inclusión de todas las voces políticas, perspectiva de género), objetividad (objetividad de los periodistas, veracidad, rigor en la información ) y servicio público (arraigo en la sociedad, atención a temas cercanos, dar cabida a los problemas de la sociedad).

En la dimensión de Desarrollo Organizacional, los términos asociados son: valores de la organización (nivel de satisfacción de las personas, políticas de igualdad, conciliación y corresponsabilidad), participación de las personas en la organización y entorno de trabajo.

En cuanto a la dimensión de Relación con el Entorno, se ha pensado fundamentalmente en oyentes, anunciantes y resto de *stakeholders*, y se han seleccionado elementos como la interactividad y la capacidad de escucha con los oyentes (vías de comunicación y presencia de oyentes en antena, programas específicos que dan voz a los oyentes). En cuanto a los anunciantes se ha elegido la calidad de servicio y la innovación (escucha cliente, calidad e innovación de las propuestas comerciales, eventos y actos culturales y sociales). En relación al resto de los *stakeholders* se elige la implicación con el entorno (colaboración con asociaciones, entidades, universidades e instituciones públicas).

Por último, se han recogido otros elementos que deberán tenerse en cuenta y que apuntan de alguna manera a la existencia de nuevas variables: imagen, influencia, liderazgo de audiencia, impacto en los oyentes, innovación, factor tiempo, calidad de productos y servicios, escucha activa de asesores comerciales, imagen de medio fiable,

valor de la marca, liderazgo de audiencia, relación cercana con clientes e instituciones, entre otras.

En la siguiente tabla se muestra el conjunto de dimensiones y términos asociados de una empresa de comunicación seleccionados a partir de las entrevistas que nos servirán para seguir la investigación con *focus group*.

Tabla 27. Dimensiones y términos asociados seleccionados

<b>Dimensiones</b>	<b>Términos asociados</b>
<b>CONTENIDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad</li> <li>-Pluralidad</li> <li>-Objetividad</li> <li>-Servicio público</li> </ul>
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Valores de la organización</li> <li>-Participación de las personas</li> <li>-Entorno de trabajo</li> </ul>
<b>RELACIÓN CON EL ENTORNO</b>	<p><b>Oyentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Interactividad con los oyentes</li> <li>-Capacidad de escucha</li> </ul>
	<p><b>Anunciantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad de servicio</li> <li>-Innovación comercial</li> </ul>
	<p><b>Resto de <i>stakeholders</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Implicación con el entorno</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Después del trabajo de investigación con fuentes primarias a través de las entrevistas semiestructuradas se procede a continuación a exponer el proceso llevado a cabo con la segunda de las técnicas cualitativas utilizada: los grupos de discusión o *focus group*.

### 3.2.2. Grupos de discusión o focus group

El objetivo específico de esta investigación en la utilización de *focus group* ha sido seguir avanzando en la identificación de las dimensiones y variables que conformarán el instrumento de medición de la reputación corporativa de una empresa de comunicación.

Tal como afirma Barbour (2013) “la selección de participantes no es una ciencia exacta e implica la toma de varias decisiones pragmáticas y éticas” (p. 82). De esta forma, se decidió contar con personas que pudieran estar disponibles en una jornada de trabajo de cuatro horas y, “aunque en algunas circunstancias se paga a los participantes por la participación en los grupos de discusión” (Barbour, 2013, p. 86) por el perfil de los asistentes, en este caso no se contempló esa posibilidad.

Siguiendo a Barbour (2013) “ya que el grupo será la unidad principal de análisis en la investigación con grupos de discusión, tiene sentido formarlos de modo que se facilite la comparación, asegurando que sus miembros compartan al menos una característica importante” (p. 90). Para ello, se utilizó la denominada “técnica del grupo nominal” que significa “un grupo convocado por el investigador y no uno que se produce de manera natural (...) que implica establecer un orden en una lista para estimular a los participantes a determinar sus prioridades” (Barbour, 2013, p. 57).

El trabajo con estos grupos de discusión se llevó a cabo en Bilbao a finales del mes de febrero de 2016, convocando a 18 participantes. Cabe señalar que el 100% de los invitados a participar en la dinámica aceptó la invitación. Se consideró necesario que los 18 participantes fueran seleccionados para conseguir una heterogeneidad de la mayoría de los *stakeholders* de una empresa de comunicación; anunciantes o clientes, consultores de comunicación, instituciones, universidad, agencias de comunicación,

ONG, empresas y una representación de los empleados, principalmente parte del equipo directivo de la empresa. Esta selección se hizo teniendo en cuenta las principales conclusiones obtenidas en la revisión de la literatura que planteaba la necesidad de conversar con los grupos de interés de las empresas para conocer las variables de la reputación de una empresa de comunicación que evalúan de forma positiva (Carreras et al., 2013; Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017; Ortiz de Guinea et al., 2018).

En primer lugar, se hizo una presentación del proyecto que se estaba llevando a cabo explicando sus características principales y el objetivo específico de la jornada. (Ver la presentación del proyecto de investigación y dinámica de la jornada con los grupos de discusión en el anexo 8).

Al finalizar la jornada, se realizó un *graphic recording* que recogió algunas de las principales aportaciones de los grupos en cuanto a las dimensiones y variables para medir la reputación corporativa de las empresas de comunicación

Al contrario que en el proceso de las entrevistas, en el caso de *focus group* sí se hizo una propuesta de las dimensiones sobre las que debatir puesto que se consideró que la información obtenida en las entrevistas era de interés y sentaba unas sólidas bases para el debate. Además, en el caso del trabajo con *focus group* se ha conseguido alcanzar un estadio más avanzado de información con respecto a las entrevistas. Así, los participantes fueron distribuidos en tres grupos de discusión que se correspondían con las tres primeras dimensiones generales obtenidas; Contenidos, Desarrollo Organizacional y Relación con el Entorno. También se les agrupó teniendo en cuenta que pudieran compartir algún área de experiencia similar y que, a la vez, fuera un grupo diverso desde el punto de vista de su pertenencia a los grupos de interés. Esta distribución en tres grupos propició un debate más completo entre todos los integrantes de cada mesa y la oportunidad para todos de expresarse. En cada mesa se realizó una combinación de representantes muy diversos, con una igual participación de mujeres y hombres y con, al menos, un empleado de la empresa. Como también se ha comprobado en la literatura, los empleados constituyen uno de los principales grupos de interés para



las compañías (Van Riel, 2012). Distribuidos así los tres grupos, el objetivo era que cada uno de ellos trabajara sobre una de las tres dimensiones propuestas.

La jornada comenzó partiendo de la premisa de que se debía debatir sobre las tres primeras dimensiones aportadas por la investigadora, para llegar a obtener un conjunto de dimensiones y variables que aportaran una propuesta completa de nuestro instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación. Es decir, se realizó un trabajo de revisión y aportación de nuevas dimensiones y variables.

Una de las cuestiones más relevantes en las dinámicas de *focus group*, como afirma la propia Barbour, es la importancia de estimular activamente la interacción del grupo llevando el debate del mismo por parte del investigador, asegurando que los participantes hablen entre sí y no solo con el investigador, cuestión que se llevó a cabo en la citada jornada cumpliendo fielmente con este método. El papel de la investigadora consistió en facilitar el debate, la participación y la conversación entre ellos. También se realizó un ejercicio de «escucha activa» en cada una de las mesas, atendiendo al debate y tomando notas de lo que se estaba diciendo. Como afirma Barbour (2013): “en todos los encuentros de investigación cualitativa es aconsejable registrar las observaciones inmediatas sobre el debate del grupo de discusión, tomando notas de cualquier rasgo sobresaliente de la dinámica del grupo y sus propias impresiones sobre los temas que más han atraído a los participantes” (p. 111).

Además de la toma de notas se realizó la grabación de los debates para facilitar la transcripción de los mismos. También la investigadora se ocupó de coordinar la puesta en común de las principales aportaciones de cada uno de los grupos de discusión.

El grupo que se dedicó a reflexionar y debatir sobre la dimensión de los Contenidos estaba formado por:

- Un representante de una administración pública.

- Una empleada especialista en el ámbito de los contenidos de una empresa de comunicación.
- Un consultor especialista en Innovación Social.
- Una experta en comunicación corporativa.
- Un responsable territorial de una empresa de comunicación.
- Una representante de una agencia de comunicación.

Como ya se ha mencionado, se plantea a los diferentes grupos de discusión cuestionar la plantilla proporcionada, así como las dimensiones propuestas y debatir abiertamente sobre las mismas. Las plantillas aportadas son el resultado obtenido del trabajo con las entrevistas semiestructuradas, es decir, un modelo relativamente reducido en cuanto a los términos asociados más destacados dentro de cada una de las dimensiones para que fuera más manejable la discusión y el trabajo sobre las mismas.

Tabla 28. Propuesta de plantilla sobre la dimensión denominada "Contenidos"

Dimensión	Términos asociados
<b>CONTENIDOS</b>	-Calidad de contenidos -Pluralidad -Objetividad -Servicio público

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se recogen algunas de las principales cuestiones debatidas por este grupo denominado GD-1: Se habló de tener en cuenta la importancia de la marca y de su gestión, cuestión que también hemos visto reflejada en la literatura. Se hizo referencia a la importancia del contenido de una emisora de radio destacando que "todo lo que sale por la antena es contenido": el mensaje, los contenidos publicitarios, la realización técnica, etc. Destacó este grupo que los contenidos contribuyen sin duda a la responsabilidad social corporativa de la empresa de comunicación. También se planteó la importancia del impacto que se genera en la opinión pública y la propia función social que tiene la empresa como medio de comunicación. Igualmente se

destacaron aspectos a tener en cuenta como la transparencia, la credibilidad de los periodistas, la relación con los oyentes, el impacto social y la innovación, entre otros.

El debate de este grupo nos permitió identificar la importancia de abordar la medición de la marca de la empresa, conocer su grado de conocimiento, notoriedad e influencia y, por lo tanto, valorar cómo afecta el liderazgo de audiencia a la reputación corporativa de una empresa de comunicación. Podemos estar ante una nueva dimensión que evalúe el liderazgo de la empresa, que ya contempla el índice *Global Reprtrak Pulse (Reputation Institute, 2019)*.

(Ver el resumen de las principales aportaciones del grupo de discusión GD-1 sobre la dimensión de Contenidos en el anexo 9).

El grupo denominado GD-2 que se dedicó a reflexionar y debatir sobre la dimensión “Desarrollo Organizacional” estaba formado por:

- Una periodista, profesora de universidad.
- Un representante de una institución público-privada que se dedica a la investigación.
- Un empleado del medio de comunicación experto en música y plataformas digitales.
- Una representación de una Fundación sin ánimo de lucro, que representa asimismo al grupo de clientes.
- Un profesor de universidad.
- Un empleado de un medio de comunicación experto en marketing y comunicación.

De la misma forma, se planteó a este grupo una propuesta de plantilla a partir de la cual poder realizar el trabajo de debate y reflexión.

Tabla 29. Propuesta de plantilla sobre la dimensión denominada "Desarrollo Organizacional"

Dimensión	Términos asociados
Desarrollo Organizacional	-Valores de la organización -Participación de las personas -Entorno de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Este grupo planteó, en primer lugar, la necesidad de cambiar la denominación de esta dimensión que podría denominarse “ética organizativa” o “gobernanza”. En cuanto a los elementos a destacar en una empresa de comunicación hacen referencia a cómo es la organización en cuanto a los valores que representa. Destacan la importancia de que sea una organización humana, flexible e innovadora y que sea coherente entre lo que dice y lo que hace. Asimismo, valoró el análisis de la satisfacción y salubridad del personal, así como la diversidad, la comunicación interna y la importancia del liderazgo de la persona responsable en la empresa. Por último, se habló de la importancia de los procesos de participación y decisión que se tengan en la empresa, así como de la diversidad existente en los órganos de decisión. (Ver el resumen de las principales aportaciones del grupo de discusión GD-2 sobre la dimensión de Desarrollo Organizacional en el anexo 10).

El grupo GD-3 que se dedicó a reflexionar y debatir sobre la dimensión de Relación con el Entorno estaba formado por:

- Un abogado, representante de un despacho relevante en la comunidad autónoma, que pertenece al grupo de interés de cliente.
- Una profesora de universidad, directora académica de un programa de postgrado.
- Un representante de institución pública, experto en comunicación política.
- Una representante de ONG y fundadora de una empresa de diseño.
- Un profesional especialista en la comercialización de una empresa de comunicación.

- Una investigadora de universidad, profesora y exdirectora de una institución pública.

De la misma forma, se planteó a este grupo una propuesta de plantilla para realizar el trabajo de debate y reflexión.

Tabla 30. Propuesta de plantilla sobre la dimensión denominada "Relación con el Entorno"

Dimensión	Términos asociados
<b>Relación con el Entorno</b>	<b>Oyentes</b> -Interactividad con los oyentes -Capacidad de escucha
	<b>Anunciantes</b> -Calidad de servicio -Innovación comercial
	<b>Resto de <i>stakeholders</i></b> -Implicación con el entorno

Fuente: Elaboración propia.

Este grupo, que debatió sobre la relación de la empresa de comunicación con el entorno destacó, en primer lugar, la necesidad de identificar a todos los *stakeholders* y diferenciarlos claramente de cara a establecer las relaciones con ellos, es decir, diferenciar universidades, administración, ciudadanía en general, etc. Este aspecto destacado por los expertos, que significa la segmentación *multistakeholder*, ya se identificó en la revisión de la literatura. Además, aportó una reflexión en cuanto a determinar cuáles son los fines de una empresa de comunicación, de radio en este caso. A partir de esta reflexión, el grupo puso en valor la interactividad y la escucha como dos elementos fundamentales en la relación con los grupos de interés. En relación con los valores y la misión de la empresa, destacó la importancia de la credibilidad, coherencia, calidad, liderazgo y cercanía de la empresa. Asimismo, se puso de manifiesto la

importancia de la innovación, de la imagen, de la marca y el liderazgo de la empresa. Otras cuestiones relevantes que aportaron fueron el impacto en la sociedad, la excelencia, los servicios diferenciados que sea capaz de ofrecer la empresa y la flexibilidad y orientación al cliente. El debate analizó igualmente la responsabilidad social corporativa de la empresa, como factor a desarrollar junto a otras variables relevantes como la accesibilidad, pluralidad, veracidad y legitimidad. (Ver el resumen de las aportaciones del grupo de discusión GD-3 sobre dimensión de “Relación con el Entorno” en Anexo 11.

En cuanto a esta dimensión, se toma la decisión de cambiar su denominación por “Relación con la Ciudadanía” atendiendo a la importancia que tanto en las entrevistas como en los *focus group* se le otorga a la contribución a la sociedad.

De nuevo aparecen elementos interesantes a tener en cuenta para un instrumento de medición de una empresa de comunicación como son los relacionados con la imagen, la marca, el liderazgo y el impacto en la sociedad, es decir, la influencia que ejerce el medio, y la orientación al cliente. Cabe destacar igualmente la mención a la responsabilidad social corporativa. Elementos todos ellos que nos permitirán ampliar y/o reformular algunas de las dimensiones establecidas hasta ahora.

En la siguiente tabla se presentan las principales aportaciones realizadas por los grupos de discusión.

Tabla 31. Aportaciones de los grupos de discusión

Grupo	Aportaciones
GD-1	Importancia de la marca y su gestión
	Contenidos abarca todo lo que sale por antena: mensaje, publicidad, realización técnica
	Contenidos contribuyen a la Responsabilidad Social Corporativa
	Hay que responder a los retos de la agenda global
	Impacto en la opinión pública

	Función social
	Transparencia, honestidad
	Relación con los oyentes
	Credibilidad de los periodistas
	Impacto social
	Innovación
<b>GD-2</b>	Cambiar denominación por Gobernanza
	Organización humana, flexible e innovadora
	Empresa coherente entre lo que dice y lo que hace
	Satisfacción del personal
	Diversidad del personal
	Salubridad del personal
	Comunicación interna
	Co-creación
	Diversidad en órganos de decisión
	Procesos participativos
	Importancia del liderazgo del responsable de la empresa
<b>GD-3</b>	Interactividad
	Escucha
	Valores y misión: credibilidad, coherencia, cercanía
	Innovación
	Importancia de la imagen y la marca
	Importancia del liderazgo
	Impacto en la sociedad
	Excelencia
	Servicios diferenciados
	Flexibilidad y orientación al cliente

	Responsabilidad Social Corporativa
	Accesibilidad
	Pluralidad, veracidad, legitimidad

Fuente: Elaboración propia.

Las aportaciones realizadas por los tres grupos permiten ampliar y modificar la propuesta de dimensiones y términos que se llevaron a la jornada. De tal forma, a la propuesta inicial de tres dimensiones: Contenidos, Desarrollo Organizacional y Relación con la Ciudadanía (antes entorno) se añadirán dos dimensiones más que también se identificaron en la revisión de la literatura: Liderazgo y Productos y Servicios (*Reputation Institute*, 2019). La dimensión de Liderazgo hace referencia a factores como la marca, la imagen, el impacto en la sociedad y el liderazgo de audiencia y la dimensión de Productos y Servicios engloba las cuestiones relacionadas con los clientes, la innovación, la excelencia y la orientación al cliente. También se tendrá en cuenta incluir una variable que mida la responsabilidad social corporativa destacada por muchos como un factor fundamental en las empresas de comunicación. En definitiva, se confirma con esta técnica de *focus group* que hay una serie de elementos, también vistos en la revisión de la literatura, que habrá que tener en cuenta para la propuesta final del instrumento de medición que se detallará en el siguiente apartado.

Ésta es precisamente una de las conclusiones importantes que nos deja esta técnica,

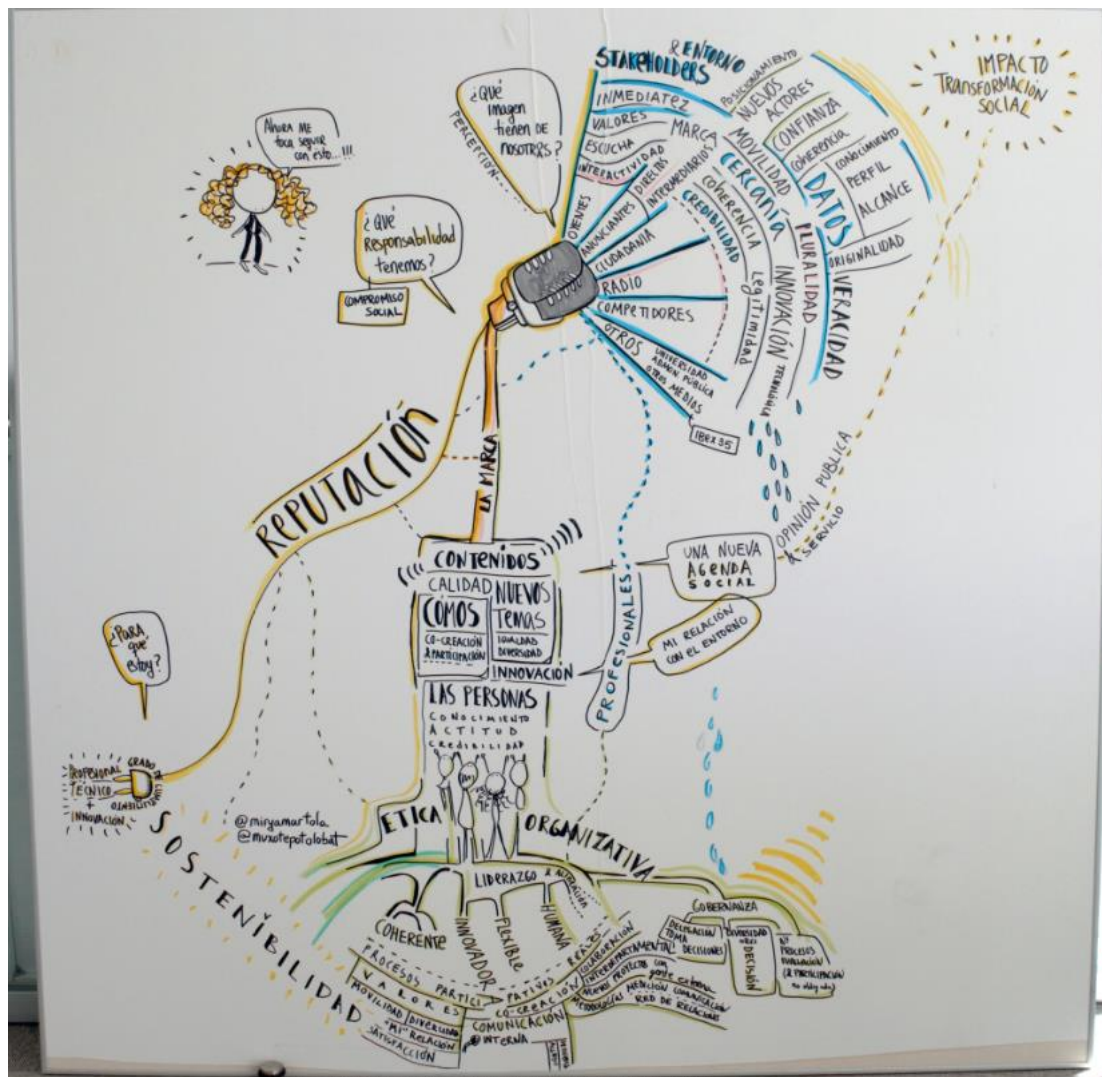
los grupos de discusión, que implican a menudo una consideración prolongada y profunda de preguntas abiertas y materiales de estímulo, tienen la capacidad de reflejar problemas y preocupaciones sobresalientes para los participantes, en lugar de seguir estrictamente la agenda del investigador. Esto significa que los datos resultantes pueden dar sorpresas. Por ejemplo, los participantes pueden tener en cuenta en sus deliberaciones factores que los investigadores no han anticipado y ello puede poner de relieve para el investigador la importancia de explicaciones alternativas para las percepciones o el comportamiento, o incluso de nuevos marcos teóricos que puede ser útil traer a colación en el análisis (Barbour, 2013, p. 60).



Como afirma Barbour (2013) “los grupos de discusión son útiles para inspirar el diseño de instrumentos de encuesta y métodos culturalmente apropiados” (p. 54). Este es precisamente el objetivo último de esta investigación, crear un instrumento que, a través de una encuesta, nos permita medir la reputación corporativa de las empresas de comunicación. Es indudable que la aportación de participantes tan diversos aporta elementos que no se habían tenido en cuenta previamente y, sobre todo, pone de manifiesto cuáles son los elementos que priman los representantes de los grupos de interés de una empresa de comunicación a la hora de evaluar cómo es su reputación corporativa.

Antes de finalizar la jornada se presentó un *graphic recording* que recogía el resumen del trabajo llevado a cabo con las principales aportaciones de los grupos y realizado por la diseñadora gráfica y experta en comunicación Myriam Artola.

Figura 10. *Graphic Recording* de la jornada de *focus group*



Fuente: Fotografía obtenida por la investigadora.

En la imagen se pueden observar las referencias a las dimensiones de Contenidos, Ética Organizativa, que fue uno de los nombres propuestos para las dimensiones que finalmente se llamará Gobernanza, Liderazgo y algunos de los elementos más mencionados como calidad, inmediatez, escucha, cercanía, coherencia, interactividad, pluralidad, innovación, opinión pública, liderazgo y la importancia de los profesionales de la empresa, entre otros.

Después del trabajo realizado con las entrevistas semiestructuradas y los *focus group*, en el siguiente apartado se realizará la propuesta definitiva del instrumento de medición que estamos creando.

### 3.3. Instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación

Así, a partir de la revisión de la literatura y de las técnicas cualitativas, se ha llegado a obtener una primera propuesta de instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación que cuenta con un total de 5 dimensiones y 17 términos asociados que se desplegarán en una relación de variables o ítems que serán evaluados a través de cuestionarios. En la siguiente tabla se presenta este conjunto de dimensiones y términos junto a las fuentes de las que los hemos obtenido.

Tabla 32. Dimensiones, términos asociados y fuentes

Dimensiones	Términos asociados	Fuentes
<b>CONTENIDOS</b> Aspectos relacionados con la actividad radiofónica	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Calidad ofrecida</li> <li>● Pluralidad</li> <li>● Periodistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aportación propia</li> <li>● Ortiz de Guinea et al., 2018.</li> <li>● Aportación propia</li> </ul>
<b>GOBERNANZA</b> Aspectos relacionados con el modelo de gestión de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Abierta y transparente</li> <li>● Igualdad de género en la plantilla</li> <li>● Entorno de trabajo</li> <li>● Participación de la plantilla en la toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>RepTrak™ Pulse</i></li> <li>● Aportación propia</li> <li>● Aportación propia</li> <li>● Ortiz de Guinea et al., 2018 y aportación propia</li> </ul>
<b>RELACION CON LA CIUDADANÍA</b> Aspectos relacionados con la relación que la empresa tiene con la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contribución a la sociedad</li> <li>● Atención a problemas de la sociedad vasca</li> <li>● Responsabilidad Corporativa</li> </ul> Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>RepTrak™ Pulse</i></li> <li>● Aportación propia</li> <li>● Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017.</li> </ul>

<b>LIDERAZGO</b>		
Aspectos relacionados con el liderazgo de la empresa y de sus directivos/as	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Notoriedad</li> <li>● Influencia</li> <li>● Liderazgo de audiencia</li> <li>● Visión clara de futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017.</li> <li>● Aportación propia</li> <li>● Aportación propia</li> <li>● <i>RepTrak™ Pulse</i> y Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017.</li> </ul>
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>		
Aspectos relacionados con la calidad de los productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Calidad de productos y servicios comerciales</li> <li>● Relación con clientes</li> <li>● Innovación comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aportación propia</li> <li>● Aportación propia</li> <li>● Aportación propia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Así, una de las principales dimensiones que debe tenerse en cuenta a la hora de ser evaluada por los grupos de interés es la referida a los Contenidos, es decir, al producto puramente radiofónico de la empresa y la forma en que cumple con los principios éticos del periodismo. Tanto en las entrevistas como en los *focus group*, las alusiones a la importancia del tratamiento informativo, los temas tratados, la pluralidad y objetividad, el rigor y otros aspectos del periodismo se han manifestado de forma muy abundante. También en la revisión de la literatura, aunque no de forma mayoritaria, se habló de tener en consideración las denominadas “variables periodísticas” (Ortiz de Guinea et al., 2018).

Asimismo, como empresa que es, se considera que deben medirse igualmente los aspectos relacionados con el modelo de gestión, también llamado gobernanza, es decir, cómo es el desempeño corporativo de la empresa en materia de gestión y gobierno. Esta dimensión ha cambiado su denominación original de Desarrollo Organizacional a la de

Gobernanza, un término sugerido por uno de los grupos de discusión, que se considera más apropiado para este campo y que también aparece en alguno de los índices revisados en la literatura (*Reputation Institute, 2019*).

Una tercera dimensión recoge los aspectos de relación con el entorno que se denominará definitivamente Relación con la Ciudadanía atendiendo al componente de servicio público que caracteriza a estas empresas y a la importancia que tanto en las entrevistas como en los *focus group* se le da a la contribución a la sociedad, el apoyo a causas sociales, la atención a los *stakeholders* y a los problemas de la sociedad vasca. Esta dimensión también se identificó en la revisión de la literatura (*Reputation Institute, 2019*).

Como se ha visto a partir de las entrevistas y de los *focus group*, los expertos han aportado una relación de elementos que debemos tener en cuenta en la creación del instrumento de medición. Nos han hablado de la importancia de elementos como: imagen, influencia, liderazgo de audiencia, impacto en los oyentes, innovación, factor tiempo, calidad de productos y servicios, escucha activa de asesores comerciales, imagen de medio fiable, valor de la marca, liderazgo de audiencia, relación cercana con clientes e instituciones. Por lo tanto, estos aspectos nos llevan a la creación de dos nuevas dimensiones.

1. La cuarta dimensión debe medir todos los aspectos que han ido apareciendo relacionados con el liderazgo de la empresa de comunicación dentro de su sector, tanto el liderazgo de audiencia como la imagen de marca. Esta dimensión llevará la denominación de Liderazgo (*Reputation Institute, 2019*).
2. Por último, la quinta dimensión debe evaluar todas las cuestiones relacionadas con la actividad comercial desarrollada por la empresa, como empresa de comunicación privada que es, es decir, la relación con los clientes o anunciantes. Esta quinta dimensión se denominará Productos y Servicios (*Reputation Institute, 2019*).

La relación de los términos asociados seleccionados es una combinación de aportaciones propias de esta investigación, a partir de la información obtenida de las técnicas cualitativas (entrevistas y *focus group*) y aportaciones de la revisión de la literatura (Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017; Ortiz de Guinea et al., 2018; *Reputation Institute*, 2019).

**Dimensión Contenidos:** Calidad ofrecida, pluralidad y periodistas.

**Dimensión Gobernanza:** Abierta y transparente, igualdad de género en la plantilla, entorno de trabajo y participación de la plantilla en la toma de decisiones.

**Dimensión Relación con la Ciudadanía:** Para esta dimensión se propone medir la contribución a la sociedad y la atención a los problemas de la sociedad vasca. También se añade a esta dimensión la responsabilidad social corporativa que, aunque podría también estar en la dimensión de Gobernanza, se estima que también está relacionada con la forma en que la empresa lleva a cabo sus relaciones con el entorno.

**Dimensión Liderazgo:** Esta es una de las últimas dimensiones creadas, a partir de la aportación de las entrevistas y *focus group* y medirá elementos como la notoriedad, la influencia, el liderazgo de audiencia y la visión clara de futuro.

**Dimensión Productos y Servicios:** La última dimensión, también creada a partir de la información obtenida con las técnicas cualitativas medirá la calidad de productos y servicios comerciales, la relación con los clientes y la innovación comercial.

Este primer resultado se sometió a contraste por parte de un grupo de estudiantes del Grado en Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Deusto. En primer lugar, esta relación de términos identificativos de una empresa de comunicación se desplegó en un listado de ítems que se muestran en la tabla 36, para alcanzar varios objetivos: (1) Comprobar que estas variables o ítems son bien comprendidos y entendidos por un público informado, estudiantes de 4º curso del Grado de Comunicación que, igualmente pueden ser representativos del grupo de interés de oyentes de medios de comunicación, uno de los más importantes si nos

atenemos a la literatura; (2) realizar una selección de los ítems más adecuados para formar el cuestionario y (3) contrastar el instrumento de medición con una muestra de carácter piloto antes de lanzar la encuesta.

La conceptualización teórica de la reputación corporativa y el trabajo con las técnicas cualitativas nos permitió la generación de una serie de ítems susceptibles de ser clasificados en las siguientes dimensiones ya identificadas: Contenidos, Gobernanza, Relación con la Ciudadanía, Liderazgo y Productos y Servicios. En la siguiente tabla se presenta este amplio listado de ítems.

Los ítems se han identificado según los siguientes códigos: CON (Contenidos), GOB (Gobernanza), REL (Relación con la Ciudadanía), LID (Liderazgo) y PROD (Productos y Servicios).

Tabla 33. Listado de ítems para el cuestionario

Ítems
1. CON 1. Tiene independencia informativa
2. CON 2. Se verifica la información por parte del periodista
3. CON 3. Desarrolla temas informativos propios
4. CON 4. En general, la calidad de la programación es buena
5. CON 5. Informa sobre los retos de la agenda global
6. CON 6. Realiza vigilancia y control del poder político
7. CON 7. La empresa es responsable ante la audiencia
8. CON 8. Informa con perspectiva de género
9. CON 9. Se da pluralidad informativa
10. CON 10. Se practica la autorregulación del periodista
11. CON 11. Los periodistas son buenos profesionales
12. CON 12. Se atiende a problemas de colectivos minoritarios
13. CON 13. El trabajo de investigación informativa es bueno
14. CON 14. Se realiza rigurosa cita y contraste de fuentes
15. CON 15. Los periodistas están especializados
16. CON 16. Realiza vigilancia y control del poder económico
17. GOB 1. La empresa dispone de un código ético
18. GOB 2. En general, el modo de funcionamiento de la empresa es bueno
19. GOB 3. Cuenta con buenos directivos/as
20. GOB 4. Es una empresa con gestión financiera sólida
21. GOB 5. Existe exigencia profesional

22. GOB 6. Pertenece a un grupo editor grande
23. GOB 7. Cuenta con un/a líder fuerte y respetado/a
24. GOB 8. El talento de su equipo directivo es bueno
25. GOB 9. El ambiente de trabajo es óptimo
26. GOB 10. El Comité de Dirección participa en las decisiones que se toman
27. GOB 11. El talento de su plantilla es bueno
28. GOB 12. El talento del equipo administrativo es bueno
29. GOB 13. El entorno de trabajo en óptimo
30. REL 1. Apoya causas sociales
31. REL 2. Es una organización respetuosa con el medio ambiente
32. REL 3. Presta atención a las aportaciones de los oyentes
33. REL 4. La atención al público es buena
34. REL 5. Apoya la promoción y difusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
35. REL 6. Presta atención a problemas de la sociedad vasca
36. REL 7. Presta buena atención a los oyentes
37. REL 8. Atiende a problemas que afectan a la ciudadanía
38. REL 9. Desarrolla acciones y eventos de interés para la ciudadanía
39. RE. 10. En general, contribuye a la sociedad
40. LID 1. Se adapta con facilidad a los cambios
41. LID 2. Es una empresa con buena imagen
42. LID 3. Es líder dentro de su sector
43. LID 4. Es una organización que transmite respeto
44. LID 5. Es un medio fiable
45. LID 6. Es una empresa tenida en cuenta por instituciones y empresas
46. PROD 1. Desarrolla productos comerciales innovadores
47. PROD 2. El talento del equipo comercial es bueno
48. PROD 3. Promueve la participación de clientes en las soluciones comerciales
49. PROD 4. Dispone de productos para diversos tipos de clientes
50. PROD 5. Practica la escucha activa hacia sus clientes

Fuente: Elaboración propia.

Después de hacer un repaso exhaustivo a los ítems para el diseño del primer cuestionario con los alumnos del Grado en Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas se seleccionaron aquellos que, en primer lugar, mejor se podían adaptar a cada una de las dimensiones, en segundo lugar, más habían sido mencionados en el estudio a través de las técnicas cualitativas y, en tercer lugar, resultasen más comprensibles a la hora de administrarlos a los oyentes.



El resultado obtenido finalmente fue el instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación que contiene 4 dimensiones y 23 variables que se presentan en la tabla 34. La prueba piloto o *pretest* que se realizó con estos alumnos permitió comprobar que las variables o ítems seleccionados habían sido correctamente comprendidos y que eran los adecuados para el cuestionario.

Tabla 34. Instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación dirigido al grupo de oyentes

Dimensiones	Variables	
CONTENIDOS	<b>Calidad ofrecida</b>	1-Me gusta la programación de la Cadena SER.  2-Creo que la calidad de la programación de la Cadena SER es buena.  3-La programación de la Cadena SER es variada.  4-La programación de la Cadena SER responde a los intereses de los oyentes.  5-La oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER es variada y, por tanto, adecuada
	<b>Pluralidad</b>	6-La programación de la Cadena SER es informativamente plural.
	<b>Periodistas</b>	7-Los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales.  8-Los periodistas de la Cadena SER son, en general, rigurosos.  9-Los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos.  10-Los periodistas de la Cadena SER son, en general, competentes profesionalmente.  11-Los contenidos de la Cadena SER están orientados a los problemas de los ciudadanos.
	<b>Abierta y transparente</b>	12-Creo que el modelo de la Cadena SER como empresa es adecuado.

<b>GOBERNANZA</b>		13-Creo que los profesionales de la Cadena SER disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo.
	<b>Igualdad de género en la plantilla</b>	14-Creo que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres.
	<b>Entorno de trabajo</b>	15-Creo que el clima de trabajo en la Cadena SER es bueno.  16-Creo que las condiciones laborales de los trabajadores de la Cadena SER son buenas.
<b>RELACION CON LA CIUDADANÍA</b>	<b>Contribución a la sociedad</b>	17-En general, creo que la Cadena SER está comprometida con el progreso de la sociedad.  18-En general, creo que la Cadena SER es atenta con su público.
	<b>Atención a problemas de la sociedad vasca</b>	19-En general, creo que la Cadena SER se involucra en las causas sociales.
<b>LIDERAZGO</b>	<b>Notoriedad</b>	20-En general, creo que la Cadena SER es un medio reconocido por la ciudadanía.  21-En general, creo que la Cadena SER tiene buena imagen.
	<b>Influencia</b>	22-En general, creo que la Cadena SER genera opinión pública.
	<b>Visión clara de futuro</b>	23-En general, creo que la Cadena SER transmite que tiene una clara visión de futuro.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe recordar que estamos preguntando sobre la Cadena SER en Euskadi y no incluimos el término Euskadi para no cansar al entrevistado repitiendo el término continuamente. Además, se está valorando la acción específica de la empresa en la Comunidad Autónoma del País Vasco puesto que tiene una programación radiofónica y una gestión empresarial diferenciadas del resto de la cadena de radio a la que pertenece.

Teniendo en cuenta que la revisión de la literatura reveló la conclusión de que se debe realizar la medición de la reputación corporativa de las empresas y organizaciones por grupos de interés diferenciados, en este caso, se realizaron dos cuestionarios, uno

dirigido al grupo de interés de los oyentes y otro para el resto de *stakeholders*, los grupos de interés de empleados, clientes y empresas/instituciones a los que también se administrará el cuestionario.

En el cuestionario para los oyentes, se tomó la decisión de no incluir ítems destinados a medir la dimensión de productos y servicios porque se entiende que este grupo no tiene el conocimiento suficiente para su medición. Tampoco se incluyeron, por el mismo motivo, las variables de participación de la plantilla en la toma de decisiones, responsabilidad social corporativa y liderazgo de audiencia.

En el cuestionario dirigido a medir a los otros grupos de interés o *stakeholders*, sí se incluyeron las variables anteriormente extraídas y la dimensión de productos y servicios porque se entiende que estos grupos sí tienen el conocimiento para poder evaluar estos elementos.

De esta forma, el resultado obtenido ha sido una versión del instrumento de medición que contiene 5 dimensiones y 33 variables.

Tabla 35. Instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación dirigido al resto de *stakeholders* (empleados, clientes y empresas/instituciones)

Dimensiones	Ítems	
<b>CONTENIDOS</b>	<b>Calidad ofrecida</b>	<p>1-Me gusta la programación de la Cadena SER.</p> <p>2-Creo que la calidad de la programación de la Cadena SER es buena.</p> <p>3-La programación de la Cadena SER es variada.</p> <p>4-La oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER es variada y, por tanto, adecuada.</p> <p>5-La programación responde a los intereses de los oyentes.</p> <p>6-Los programas de la Cadena SER están orientados a los problemas de los ciudadanos.</p>
	<b>Pluralidad</b>	<p>7-La programación de la Cadena SER es informativamente plural.</p>
	<b>Periodistas</b>	<p>8-Los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales.</p> <p>9-Los periodistas de la Cadena SER son, en general, rigurosos.</p> <p>10-Los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos.</p> <p>11-Los periodistas de la Cadena SER son, en general, competentes profesionalmente.</p>

<b>GOBERNANZA</b>	<b>Abierta y transparente</b>	<p>12-Creo que el modelo de gestión de la Cadena SER como empresa es adecuado.</p> <p>13-Creo que los profesionales de la Cadena SER disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo.</p>
	<b>Igualdad de género en la plantilla</b>	14-Creo que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres.
	<b>Entorno de trabajo</b>	<p>15-Creo que el clima de trabajo en la Cadena SER es bueno.</p> <p>16-Creo que las condiciones laborales de los trabajadores de la Cadena SER son buenas.</p>
	<b>Participación de la plantilla en la toma de decisiones</b>	17-Existe un Comité de dirección que participa en la toma de decisiones.
<b>RELACION CON LA CIUDADANÍA</b>	<b>Contribución a la sociedad</b>	<p>18-En general, creo que la Cadena SER es atenta con su público.</p> <p>19-En general, creo que la Cadena SER se involucra en las causas sociales.</p>
	<b>Atención a problemas de la sociedad vasca</b>	20-En general, creo que la Cadena SER está comprometida con el progreso de la sociedad.
	<b>Responsabilidad Social Corporativa</b>	21-Difunde y promueve interna y externamente los Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>LIDERAZGO</b>	<b>Notoriedad</b>	22-En general, creo que la Cadena SER es un medio reconocido por la ciudadanía.

		23-En general, creo que la Cadena SER tiene buena imagen.
	<b>Influencia</b>	24-En general, creo que la Cadena SER genera opinión pública.
	<b>Liderazgo de audiencia</b>	25-En general, valoro que la Cadena SER es líder de audiencia en el País Vasco.
	<b>Visión clara de futuro</b>	26-En general, creo que la Cadena SER transmite que tiene una clara visión de futuro.
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>Calidad de productos y servicios comerciales</b>	27-En general, creo que la Cadena SER desarrolla productos y servicios comerciales de calidad.  28-En general, creo que el talento del equipo comercial de la Cadena SER es bueno.  29-En general, creo que el servicio al cliente de la Cadena SER es bueno.
	<b>Relación con clientes</b>	30-En general, creo que la Cadena SER promueve la participación de los clientes en las soluciones comerciales.  31-En general, creo que la Cadena SER desarrolla acciones y eventos de interés para los clientes.  32-En general, creo que la Cadena SER practica la escucha activa hacia sus clientes.
	<b>Innovación comercial</b>	33-En general, creo que la Cadena SER desarrolla productos comerciales innovadores.

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, el instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación desarrollado en esta investigación y que denominaremos **RepMass** cuenta con 4 dimensiones y 23 variables para el grupo de interés de los oyentes y 5 dimensiones y 33 variables para el resto de *stakeholders*.

Es importante destacar que ambos cuestionarios del instrumento de medición están diseñados para medir la reputación del medio y de la empresa como tal, dos ámbitos claramente diferenciados que se reflejan en las diferentes dimensiones que lo componen.

En cuanto al número de alternativas de respuesta a utilizar, al realizar un análisis de las investigaciones destinadas a la medición de la reputación corporativa se observa que la mayoría utiliza escalas de medición donde la evaluación de reputación es un valor específico en una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 es “muy buena reputación” y 5 es “muy mala reputación”.

El resultado son los cuestionarios que se adjuntan en el apartado de Anexos con el número 12 y 13.

A diferencia de las diversas herramientas analizadas en la literatura, el instrumento de medición obtenido, **RepMass**, presenta las siguientes características:

1. En primer lugar, recoge en sus dos cuestionarios una relación de dimensiones y variables que se extraen de la información obtenida a través de la revisión de la literatura, entrevistas semiestructuradas y *focus group*, para realizar la medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación por parte de sus grupos de interés. Es decir, son instrumentos que recogen las dimensiones, y variables que valoran los grupos de interés.
  - a. En relación con las dimensiones obtenidas cabe señalar que, la dimensión de Contenidos ha sido una aportación propia generada en esta investigación a partir de las entrevistas semiestructuradas. No se ha podido encontrar en la revisión de la literatura una dimensión de características similares a la de Contenidos con variables específicas

relacionadas con la actividad de las empresas de comunicación. En este sentido, en el caso de la propuesta de evaluación de la reputación de los medios de comunicación publicada por Ortiz de Guinea et al. (2018) sí se han identificado una serie de variables como veracidad, objetividad, y credibilidad que los autores denominan “variables periodísticas”, sin embargo, aunque parecen querer medir algunos aspectos de la actividad de los medios de comunicación, desde nuestro punto de vista no completan las variables que deben ser evaluadas y, además, no fueron testadas de forma empírica. En el caso de la dimensión de Gobernanza, que ha sido reformulada para esta investigación, la misma sí está identificada en la revisión de la literatura ya que es una de las dimensiones del índice *RepTrak™ Pulse* (Reputation Institute, 2019). Además, puede encontrarse una dimensión similar en el índice MERCO denominada Reputación interna destinada a evaluar la calidad laboral, los valores éticos y profesionales y la identificación con el proyecto empresarial (Carreras et al., 2013). Asimismo, el Índice de Reputación de las Empresas de Comunicación (IRCEC) publicado por Orozco-Toro y Ferré-Pavia (2017) contempla una dimensión denominada Gestión que evalúa la gestión estratégica, estructura empresarial y cultura organizacional. Recordemos que este es un índice que no nos consta que haya sido testado. En cuanto a la dimensión de Relación con la Ciudadanía cabe decir que esta dimensión se incluye en el índice *RepTrak™ Pulse* (Reputation Institute, 2019) con el nombre de Ciudadanía y en el IRCEC (Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017) encontramos una dimensión denominada Vínculo que mide el diálogo, la empatía y la percepción. Para el objetivo de nuestra investigación, esta dimensión y sus variables quedan poco definidas y no se comprende bien cuáles son las características específicas que estarían destinadas a ser evaluadas.

- b. Por otra parte, esta investigación aporta a la medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación dos dimensiones que no se



han visto en la revisión de la literatura de los índices de medición de las empresas de comunicación; las dimensiones de Liderazgo y Productos y Servicios. La dimensión de Liderazgo que sí contempla el índice *RepTrak™ Pulse* (*Reputation Institute*, 2019) está destinada a evaluar elementos como la organización de la empresa, sus directivos, si cuenta con un líder fuerte y respetado y la visión clara de futuro. En el caso de nuestro instrumento, a juzgar por las valoraciones de los expertos, nos ha parecido interesante su aplicación a las empresas de comunicación, pero evaluando otros aspectos muy notables como son la notoriedad, la influencia y el liderazgo de audiencia además de la visión clara de futuro. La dimensión de Productos y Servicios se ha visto en el índice *RepTrak™ Pulse* (*Reputation Institute*, 2019) donde evalúa la relación calidad-precio, la respuesta por la calidad, la calidad de productos y servicios y la satisfacción de los clientes. También se refiere a la calidad de la oferta comercial el índice MERCO (Carreras et al., 2013) que, dentro de esta dimensión, evalúa los valores del producto/servicio, el valor de la marca y la recomendación de los clientes. En nuestro caso, se han elegido las variables de calidad de productos y servicios comerciales, la relación con los clientes y la innovación comercial, según la valoración de los expertos.

2. En segundo lugar, este instrumento de medición es fruto de una exhaustiva revisión de la literatura que ha permitido el análisis de índices genéricos de medición de la reputación corporativa e índices específicos para las empresas de comunicación (Aleknonis, 2010; Carreras et al., 2013; *Reputation Institute*, 2019; Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017). Se pone de manifiesto así el interés, tanto desde el ámbito académico como del empresarial, por la reputación corporativa.
3. En tercer lugar, nuestro instrumento de medición ha sido desarrollado debido a la aplicación de las técnicas cualitativas como las entrevistas semiestructuradas y los *focus group* que nos han aportado una completa relación de variables clasificadas en un conjunto de dimensiones que los expertos han considerado

como imprescindibles a la hora de valorar la reputación corporativa de las empresas de comunicación.

4. En cuarto lugar, se va a validar empíricamente realizando encuestas a los *stakeholders* estratégicos de una empresa de comunicación como son: oyentes, empleados, y clientes, pertenecientes a los grupos de interés primarios y empresas/instituciones, pertenecientes a los grupos de interés secundarios. Cabe señalar que la herramienta es perfectamente válida para evaluar al resto de grupos de interés de una empresa de comunicación, pero debido a la propia limitación de este trabajo, realizamos la encuesta a cuatro grupos estratégicos. Incluso, la propia adaptación de ciertas dimensiones y/o variables es perfectamente válida y aconsejable, según hemos visto en la literatura.

Como afirma Carrió i Sala (2011) “existe la necesidad de medir la reputación corporativa por sectores y no de manera general” (p. 5) y este es el objetivo que nos ha guiado a construir este instrumento: la medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación de forma separada del resto de sectores.

De esta forma, en el siguiente capítulo se muestran los resultados obtenidos a través de los cuestionarios enviados a los cuatro grupos de interés mencionados:

1. oyentes
2. empleados
3. clientes
4. empresas/instituciones.

Cabe recordar que esta investigación se centra en el marco geográfico de la Comunidad Autónoma del País Vasco al aplicar el instrumento de medición a la Cadena SER en Euskadi.

### 3.4. Conclusiones

En este apartado se ha expuesto el trabajo de diseño y creación de un instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación que es el

objetivo principal de esta investigación. Este proceso se ha llevado a cabo desde el enfoque de una investigación mixta que combina la revisión de la literatura con técnicas cualitativas, entrevistas semiestructuradas y *focus group*, y cuantitativas.

Para finalizar este capítulo, podemos destacar las siguientes conclusiones:

1. La decisión de construir un nuevo instrumento de medición y no basarnos en los ya existentes nos ha permitido obtener una herramienta que se ajusta adecuadamente a las valoraciones de los grupos de interés y a las características específicas de las empresas de comunicación. La aplicación de las técnicas cualitativas de entrevistas semiestructuradas y *focus group* nos han permitido contrastar las dimensiones y variables obtenidas en la revisión de la literatura.
2. La identificación del mapa de *stakeholders* de las empresas de comunicación se ha confirmado como un paso previo y fundamental para la investigación y el fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés.
3. Las entrevistas semiestructuradas nos dejaron tres propuestas de dimensiones: “Contenidos”, “Desarrollo Organizacional” y “Relación con el Entorno”. La investigación con los *focus group* permitió completar ese primer conjunto de dimensiones y variables y cambiar incluso la primera denominación de dos de ellas. Así, la dimensión de Desarrollo Organizacional pasó a llamarse Gobernanza y la de Relación con el Entorno se denominó finalmente Relación con la Ciudadanía. Además, la aportación de los expertos permitió la creación de dos dimensiones más: Liderazgo y Productos y Servicios.
4. El instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación desarrollado en esta investigación y denominado *RepMass* cuenta con 4 dimensiones y 23 variables para el grupo de interés de los oyentes y 5 dimensiones y 33 variables para el resto de *stakeholders*.
5. Por tanto, podemos concluir que las dimensiones y variables encontradas en la revisión de la literatura no eran enteramente transferibles a un instrumento de

medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación por lo que ha sido necesario llevar a cabo este trabajo de investigación para encontrar las dimensiones y variables más adecuadas.

A continuación, en el siguiente capítulo, se procederá a la aplicación del instrumento de medición para evaluar la reputación corporativa de la Cadena SER en Euskadi a través de las encuestas realizadas a *stakeholders* estratégicos como son: oyentes, empleados, clientes y empresas/instituciones.

# Capítulo 4:

## LA MEDICIÓN

---



## 4. LA MEDICIÓN

**“Lo que no se define no se puede medir.**

**Lo que no se mide, no se puede mejorar.**

**Lo que no se mejora, se degrada siempre”.**

William Thomson Kelvin (1824-1907)

Después de haber finalizado el diseño del instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación se procederá a su administración mediante la realización de encuestas a cuatro grupos de interés: oyentes, empleados, clientes, empresas/instituciones. Como paso previo, debemos validar que este instrumento es bueno, es decir, fiable y válido, comprobación que realizaremos en este capítulo. A continuación, se procederá a analizar empíricamente la valoración que los *stakeholders* realizan de la reputación corporativa de la Cadena SER en Euskadi por dos motivos, fundamentalmente. En primer lugar, para validar el instrumento de medición desarrollado como objetivo fundamental de esta tesis doctoral y, en segundo lugar, porque este ejercicio permite además obtener un diagnóstico del estado de la reputación de esta empresa de comunicación que resulta muy valioso para su conocimiento y gestión. Por último, haremos un análisis de los resultados obtenidos por cada uno de los grupos de interés por separado y un análisis comparativo entre los cuatro.

### 4.1. Aplicación del instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación en la Cadena SER en Euskadi

Como se ha explicado en el capítulo anterior, el instrumento diseñado requiere cumplir con dos requisitos fundamentales: la validez y la fiabilidad. La validez se ha contrastado mediante el análisis factorial exploratorio y la comprobación de la fiabilidad se realizará mediante el coeficiente de fiabilidad más extendido, el Alpha de Cronbach, que permite medir la fiabilidad de una escala o instrumento multi-ítem como es el caso. Estas dos

técnicas se aplicarán en el caso de la encuesta para los oyentes, puesto que se dispone de una muestra suficientemente grande que permite este análisis.

Después de contrastar que el instrumento es fiable y válido, se analizarán los resultados obtenidos por cada grupo de interés y se hará un análisis comparativo de los resultados obtenidos entre todos los grupos de interés.

Teniendo en cuenta que se debe medir a los grupos de interés de forma diferenciada, para esta investigación, se han realizado dos cuestionarios: uno enfocado al grupo de interés de los oyentes y otro enfocado al resto de *stakeholders*, empleados, clientes y empresas/instituciones.

#### 4.1.1. Validez y fiabilidad del instrumento de medición

La comprobación de la validez mediante el análisis factorial exploratorio y de la fiabilidad mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach se va a realizar con la encuesta administrada a los oyentes. En este caso, se dispone de una muestra de 786 individuos, una vez eliminados los casos no válidos.

El cuestionario fue administrado por los alumnos de 4º curso del grado de Comunicación de la Universidad de Deusto en San Sebastián a través de encuestas online. La muestra final está compuesta por 786 individuos mayores de edad. El método de muestreo ha sido no aleatorio por cuotas de sexo y edad. Es decir, se ha procurado que la muestra fuera proporcional a la población de Euskadi en términos de sexo y edad. La ficha técnica de la encuesta se detalla en la tabla 36. Los datos obtenidos en el trabajo de campo han sido procesados con el programa IBM SPSS Statistics.

Tabla 36. Ficha técnica de la encuesta al grupo de interés de oyentes

<b>Empresa que realiza el trabajo de campo</b>	<b>Alumnos de 4º curso Universidad de Deusto</b>
Fecha del trabajo de campo	Septiembre-diciembre 2019



Ámbito geográfico del estudio	Euskadi
Método de encuesta	Encuesta on-line
Unidad estadística de análisis	Personas mayores de 18 años residentes en Euskadi
Tamaño de la muestra	786 individuos
Método de muestreo	Muestreo de conveniencia, no aleatorio, por cuotas de sexo y edad

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla detalla la distribución de la muestra por edad y género. En este caso, hay una mayor proporción de mujeres (54,2%) que de hombres (45,7%). En cuanto al lugar de residencia, son más numerosos los que residen en una población de más de 50.000 habitantes (46,9%) seguidos de los que viven en núcleos entre 10.001 y 50.000 habitantes (34,6%). Por situación laboral, la mayoría (61,1%) es trabajador activo, por cuenta propia o ajena).

Tabla 37. Descripción de la muestra					
<b>Situación laboral</b>			<b>Lugar de residencia</b>		
	N	%		N	%
Estudiante	109	13,9	Entre 10.001 y 50.000 habitantes	272	34,6
Jubilado/a o pensionista	141	17,9	Entre 5.001 y 10.000 habitantes	108	13,7
Labores de casa	27	3,4	Más de 50.000 habitantes	369	46,9
Parada/o	29	3,7	Menos de 5.000 habitantes	37	4,7
Trabajador activo (por cuenta propia o ajena)	480	61,1	Total	786	100
Total	786	100			
<b>Sexo</b>					

	N	%
Hombre	359	45,7
Mujer	426	54,2
Total	786	100

<b>Estudios</b>		
	N	%
Estudios primarios	51	6,5
Estudios secundarios	82	10,4
Estudios universitarios	416	52,9
Formación profesional	223	28,4
Sin estudios	14	1,8
Total	786	100

Fuente: Elaboración propia.

Después de la revisión de la literatura y del uso de las técnicas cualitativas hemos conceptualizado que la reputación corporativa tiene cinco dimensiones: Contenidos, Gobernanza, Relación con la Ciudadanía, Liderazgo y Productos y Servicios. De esta forma, a continuación, se procede a describir el análisis factorial exploratorio con el objetivo de comprobar empíricamente el número de dimensiones conceptualizadas teóricamente. En el caso del cuestionario enfocado al grupo de oyentes no se ha incluido la dimensión denominada Productos y Servicios ya que se entiende que la audiencia no tiene información suficiente para responder a los enunciados incluidos en esta dimensión. Por tanto, el instrumento de medición administrado a los oyentes mide cuatro dimensiones.

Es importante destacar que el análisis factorial exploratorio realizado con rotación varimax explica algo más del 68%, cifra que puede considerarse como un indicador apropiado para este tipo de mediciones. Es decir, la varianza total explicada por las cuatro primeras dimensiones, Contenidos, Gobernanza, Relación con la Ciudadanía y Liderazgo es del 68,24%. Como afirma Mujika Alberdi (2003) siguiendo a Fornel y Larcker (1981) “se recomienda que la varianza explicada debe ser, como mínimo, del 50%, para evitar situaciones de mayor error de medida de varianza válida” (p. 129).

Tabla 38. Varianza total explicada

Dimensiones	% de varianza	% acumulado
Contenidos	54,492	54,492
Gobernanza	5,509	60,000
Relación con la ciudadanía	4,801	64,801
Liderazgo	3,440	68,240

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se describe el análisis factorial exploratorio. Cabe señalar que solo se recogen las cargas factoriales superiores a 0,50 lo que permitió depurar el concepto al eliminar aquellos ítems que mostraban cargas factoriales inferiores a 0,50. “Para confirmar que un ítem está contribuyendo a la formación de un factor se exigen pesos entre 0,30 y 0,50” (Mujika Alberdi, 2003, p. 129).

Tabla 39. Matriz de dimensiones rotadas

Variables o ítems	Dimensiones			
	Contenidos	Gobernanza	Relación con la ciudadanía	Liderazgo
Me gusta la programación de la Cadena SER	0,80			
Creo que la calidad de la programación de la Cadena SER es buena	0,77			
La programación de la Cadena SER es variada	0,65			
La programación de la Cadena SER responde a los intereses de los oyentes	0,70			
La programación de la Cadena SER es informativamente plural	0,71			
Los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales	0,68			
Los periodistas de la Cadena SER son, en general, rigurosos	0,61		0,54	

Los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos	0,59			
Los periodistas de la Cadena SER son, en general, competentes profesionalmente	0,57			
Los contenidos de la Cadena SER están orientados a los problemas de los ciudadanos	0,60			
La oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER es variada y, por tanto, adecuada	0,58			
Creo que el modelo de gestión de la Cadena SER como empresa es adecuado		0,64		
Creo que los profesionales de la Cadena SER disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo		0,72		
Creo que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres			0,74	
Creo que el clima de trabajo en la Cadena SER es bueno		0,70		
Creo que las condiciones laborales de los trabajadores de la Cadena SER son buenas		0,84		
En general, creo que la Cadena SER está comprometida con el progreso de la sociedad	0,61		0,37	
En general, creo que la Cadena SER es atenta con su público	0,54		0,32	
En general, creo que la Cadena SER se involucra en las causas sociales.	0,50		0,40	
En general, creo que la Cadena SER es un medio reconocido por la ciudadanía				0,79
En general, creo que la Cadena SER genera opinión pública				0,76
En general, creo que la Cadena SER tiene una buena imagen	0,51			0,51
En general, creo que la Cadena SER transmite que tiene visión de futuro	0,52			

Fuente: Elaboración propia.

Nota (1): Cabe recordar que el cuestionario se refiere a la Cadena SER en Euskadi

Hay que destacar que 4 variables no respetan el modelo conceptual propuesto inicialmente: “Creo que la Cadena SER está comprometida con el progreso de la sociedad”; “Creo que la Cadena Ser es atenta con su público”; “Creo que la Cadena SER se involucra en las causas sociales” muestran cargas en la dimensión de Contenidos cuando teóricamente estaban incluidas en la dimensión de Relación con la Ciudadanía.

En este caso, aunque las tres variables presentan cargas en la dimensión de Contenidos éstas son de 0,61, 0,54 y 0,50 respectivamente, es decir, podríamos calificarlas como bajas, de tal forma que, aunque no son los indicadores más adecuados hemos decidido mantenerlas así para esta investigación. Además, estas tres variables han presentado cargas factoriales muy bajas en la dimensión de Relación con la Ciudadanía en la que estaban conceptualizadas, de 0,37, 0,32, y 0,40 respectivamente. Esta es una cuestión que deberá ser analizada con detenimiento en futuras investigaciones.

Por otra parte, la variable “Creo que la Cadena SER transmite que tiene visión de futuro” estaba conceptualizada en la variable de Liderazgo y se muestra su carga en la dimensión de Contenidos. También en este caso presenta una carga muy baja en la dimensión de contenidos, de 0,52, por lo que la decisión es mantener la estructura inicial propuesta en la investigación. Una posible explicación a este hecho puede radicar en que los enunciados así presentados sean relacionados por los encuestados con la programación de la Cadena SER como medio y no son tan visualizados como factores que relacionan a la empresa de comunicación con la ciudadanía.

Es importante recordar que, con este instrumento de medición, estamos evaluando al medio y a la empresa, en una concepción también relativamente nueva de tal forma que, cuando los encuestados han respondido a estos enunciados, podría ocurrir que los estén vinculando directamente con la dimensión que recoge todo lo relacionado con los contenidos. De hecho, si preguntásemos a los oyentes si creen que la Cadena SER es una empresa, probablemente la respuesta mayoritaria sería que es un medio de comunicación, que lo es, pero también es una empresa que desarrolla otro tipo de actividades relacionadas con sus grupos de interés. De la misma forma, la variable “Creo que la Cadena SER tiene una buena imagen” presenta una doble carga en la dimensión de Contenidos y en la de Liderazgo. Realmente se trata de una variable que, teóricamente, había sido conceptualizada para la dimensión de liderazgo, pero presenta una doble carga y, por tanto, una cierta ambigüedad. Al presentar una carga relativamente baja en ambas dimensiones, de 0,51, también se decide mantenerla en la propuesta inicial. Cabe señalar que la imagen está relacionada con la comunicación de la empresa con sus *stakeholders*, y puede ocurrir que esa buena imagen esté asociada al producto que hace la empresa que, en este caso, son mayoritariamente los

contenidos (Carrió i Sala, 2013). Esta variable está también contemplada en la literatura (Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017). De nuevo, puede ocurrir que la imagen de la Cadena SER tenga que ver con los contenidos, y así lo recoge la literatura que detalla las variables de liderazgo. Con toda seguridad, habrá que reformular o prestar especial atención a este concepto en futuras encuestas.

Otra de las variables que presenta una doble carga es la de “Los periodistas de la Cadena SER son en general rigurosos”. Aunque tiene una mayor carga factorial en la dimensión de Contenidos también presenta una carga en la dimensión de Relación con la Ciudadanía, en este caso del 0,54. Por ser una carga relativamente baja también ha decidido mantenerse la propuesta inicial. Sin embargo, es extraña esta doble carga, teniendo en cuenta que las variables similares que preguntan si los periodistas son buenos profesionales, objetivos y competentes profesionalmente han presentado una correcta carga factorial en la dimensión de Contenidos.

Por último, la variable “Creo que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres” presenta una carga factorial en la tercera dimensión y, sin embargo, estaba conceptualizada en la dimensión de Gobernanza, en relación con la presencia de hombres y mujeres en la organización, es decir, evaluando la igualdad existente en la empresa. También puede considerarse que este enunciado no se haya entendido correctamente o que haya que clarificarlo mejor en futuras encuestas. Asimismo, hay que recordar que estamos hablando del grupo de interés de oyentes que puede tener una información limitada sobre algunos aspectos relacionados con la empresa evaluada. Con toda seguridad, habrá que replantear algunas variables y cuestionar si los oyentes deben o pueden pronunciarse sobre todas las variables o únicamente sobre las que tienen más conocimiento. De cara a futuras investigaciones este instrumento de medición requerirá una revisión en la dimensión de Relación con la Ciudadanía que, o no ha sido bien comprendida por los oyentes o no ha estado suficientemente explicada. Cabe recordar que se trata de una dimensión de aportación propia pero derivada de la dimensión que el índice *RepTrak™ Pulse* denomina Ciudadanía (*Reputation Institute*, 2019). En ese caso, sí utiliza este índice una variable que mide la contribución a la sociedad y el apoyo a las causas sociales. Puesto que esta investigación puede considerarse como un trabajo en curso, se procederá a redefinir las

variables que presentan esa doble carga o que no han presentado una carga factorial donde estaba conceptualizado que lo harían.

El resto de las variables, 16 de un total de 23, sí han presentado una carga factorial en la dimensión en la que habían sido conceptualizadas y por este motivo se decide mantener la propuesta inicialmente planteada en cuanto a la asignación de las variables a las dimensiones conceptualizadas. Además, el análisis de fiabilidad nos va a mostrar un nivel alto de fiabilidad del instrumento, como veremos a continuación.

Así, el análisis de fiabilidad realizado con Alpha de Cronbach, muestra que las cuatro dimensiones presentan valores superiores a 0,70, un indicador que se considera como apropiado en la literatura (Taber, 2018). Concretamente, la dimensión de Relación con la Ciudadanía que presentaba cargas factoriales en diferentes dimensiones a las que estaban conceptualizadas muestra un nivel muy alto de fiabilidad, con un Alpha de Cronbach de 0,804, lo que significa que el instrumento creado está midiendo bien las variables que conforman esta dimensión.

En cuanto al resto de las dimensiones, la dimensión de Contenidos que contiene once variables muestra un alpha de 0,928, el más alto de todos los valores, lo que significa que el instrumento de medición también está midiendo bien esta dimensión. En el caso de la Dimensión de Gobernanza que contiene cinco variables, el análisis de fiabilidad muestra un alpha de 0,829 por lo que representa igualmente un alto grado de fiabilidad. Como ya hemos avanzado, la dimensión de Relación con la Ciudadanía, con tres variables, también muestra un alto nivel de fiabilidad con un alpha de 0,804. Finalmente, la dimensión de Liderazgo, con cuatro variables, tiene el alpha más bajo de las cuatro dimensiones, pero se puede considerar asimismo bueno porque muestra un valor de 0,784.

En la siguiente tabla se muestran las estadísticas de fiabilidad de las dimensiones.

Tabla 40. Estadísticas de fiabilidad de las dimensiones

Dimensión	Alfa de Cronbach	Número de variables
Dimensión Contenidos	,928	11
Dimensión Gobernanza	,829	5
Dimensión Relación con la Ciudadanía	,804	3
Dimensión Liderazgo	,784	4

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, el análisis de fiabilidad realizado con Alpha de Cronbach nos indica que las cuatro dimensiones que componen el instrumento de medición están midiendo de forma muy fiable la reputación corporativa de la Cadena SER en Euskadi.

#### 4.1.2. El análisis de los resultados

Después de haber contrastado la validez y fiabilidad del instrumento desarrollado en esta investigación, a continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en el caso de la encuesta a los oyentes. Estos resultados nos permitirán conocer cuál ha sido la valoración de este grupo de interés sobre las diversas variables que forman cada una de las dimensiones de la reputación corporativa de la Cadena SER en Euskadi. La importancia de este análisis radica en que estos resultados nos van a aportar el primer diagnóstico que nos ofrece el instrumento creado. Por una parte, nos van a permitir conocer el estado de la reputación corporativa de esta empresa y, por otra, van a suponer una importante fuente de información que permita llevar a cabo a la empresa acciones estratégicas de mejora de los elementos relacionados con cada una de las variables y dimensiones evaluadas.



4.1.2.1. *Encuesta de la reputación corporativa para el grupo de interés de los oyentes.*

Las estadísticas descriptivas de los enunciados se detallan en la Tabla 53. Cabe recordar que la escala de Likert utilizada es del 1 al 5 donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. Asimismo, se puede revisar la información obtenida en la tabla de frecuencias en el anexo 14.

**Variables de la Dimensión de Contenidos**

El análisis de la dimensión de Contenidos nos revela que, diez de las once variables que la conforman presentan, en general, una media alta, por encima del 3,50 sobre 5, lo que nos permite afirmar que la consideración de los oyentes sobre los contenidos de la Cadena SER es buena. A continuación, se presenta un análisis detallado por variables, con el análisis de la media y la frecuencia que obtiene cada una de ellas.

*Me gusta la programación de la Cadena SER*

Esta variable presenta una media de 3,73. El 66,4% de las personas encuestadas dice que le gusta la programación de la Cadena SER (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 6,5% se muestra, por el contrario, totalmente o bastante en desacuerdo.

*Creo que la calidad de la programación de la Cadena SER es buena*

Esta variable presenta una media de 3,81. El 73,4% de las personas encuestadas afirma que la calidad de programación de la Cadena SER es buena (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 6,1% que están totalmente o bastante en desacuerdo.

*La programación de la Cadena SER es variada*

Esta variable presenta una media del 3,81. El 72,9% de los encuestados estima que la programación de la Cadena SER es variada (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) y el 6,7% está totalmente o bastante en desacuerdo.

*La programación de la Cadena SER responde a los intereses de los oyentes*

Esta variable presenta una media de 3,72. El 64% de los encuestados afirma que la Cadena SER responde a los intereses de los oyentes (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 5,8% está totalmente o bastante en desacuerdo. En el caso de esta variable, cabe destacar que el 30% no se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*La programación de la Cadena SER es informativamente plural*

Esta variable es una de las que presenta una media más baja dentro de la dimensión de Contenidos, aunque está en el 3,51 que, sobre 5, tampoco se puede considerar baja. Cabe señalar que esta variable, con una varianza de 1,04, también nos muestra que hay gente que opina muy fuertemente que es plural y, por el contrario, otros opinan que no es tan plural. Además, el 59,3% de las personas encuestadas afirma que la programación de la Cadena SER es plural (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 17,1% que está totalmente o bastante en desacuerdo.

*Los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales*

Esta es la variable de la dimensión de Contenidos que presenta una media más alta con un 4,00. El 79% de las personas encuestadas opina que los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 4,8% que está totalmente o bastante en desacuerdo.

*Los periodistas de la Cadena SER son, en general, rigurosos*

Esta variable presenta una media de 3,67 y el 64,1% de los encuestados cree que los periodistas de la Cadena SER son rigurosos (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 8,1% que está totalmente o bastante en desacuerdo. En este caso, el 27,7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*Los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos*

Esta es la variable que presenta la media más baja de todas las que componen la dimensión de Contenidos, la única por debajo del 3,5, concretamente un 3,39 y, además, presenta una varianza menos homogénea. Esto quiere decir que los encuestados se han

pronunciado de forma más diferenciada: algunos creen que sí son muy objetivos y otros creen que son poco objetivos. En cualquier caso, se puede afirmar que los oyentes dan una valoración un poco más baja a la objetividad de los periodistas sobre el resto de las variables. El 53,8% de las personas encuestadas cree que los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo mientras que el 18,4% está totalmente o bastante en desacuerdo. También en este caso el 27,7% no se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*Los periodistas de la Cadena SER son, en general, competentes profesionalmente*

Esta variable presenta una de las medias más alta, con un 3,95. El 77,7% de las personas encuestadas afirma que los periodistas de la Cadena SER son, en general, competentes profesionalmente (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 4% está totalmente o bastante en desacuerdo.

*Los contenidos de la Cadena SER están orientados a los problemas de los ciudadanos*

Esta variable también es de las que presenta una media más baja, aunque hablamos de un 3,6. El 63,7% de los encuestados cree que los contenidos de la Cadena SER están orientados a los problemas de los ciudadanos (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 10,1% está bastante o totalmente en desacuerdo. También en este caso destaca el 26,2% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*La oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER es variada y, por tanto, adecuada*

Esta variable presenta una media del 3,77. El 69% de las personas encuestadas cree que la oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER es variada y, por tanto, adecuada (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 8,4% que está bastante o totalmente en desacuerdo.

Así, podemos extraer las siguientes conclusiones del análisis de la dimensión de Contenidos:

- Las variables que hacen referencia a la programación de la Cadena SER en Euskadi tienen valoraciones por encima del 3,7, es decir, buenas.
- Hemos podido comprobar que las dos variables con mejor media sobre el resto hacen referencia a los periodistas que sí son considerados buenos y competentes. Aunque se podría afirmar que los encuestados valoran muy positivamente la profesionalidad de los periodistas también hay que tener en cuenta que la valoración sobre la objetividad y el rigor bajan sensiblemente la media. Estas variables podrían ser analizadas de forma más exhaustiva para saber si hay que desarrollar planes específicos destinados a mejorar esta percepción por parte de la audiencia.
- Finalmente, sí puede concluirse que la dimensión de Contenidos de la Cadena SER en Euskadi tiene una alta valoración por parte de los oyentes porque cuatro variables muestran valoraciones positivas superiores al 72%, cinco variables superan el 63% y dos están por encima del 54%.

Puesto que en todo momento hemos mantenido que la medición de la reputación corporativa de una empresa de comunicación sirve para, en primer lugar, tener un diagnóstico y, por lo tanto, poner en marcha su gestión con planes de acción que permitan su mejora, en este caso, sería recomendable analizar los resultados obtenidos en la dimensión de Contenidos que es, el producto fundamental de una empresa de comunicación.

### **Variables de la Dimensión Gobernanza**

*Creo que el modelo de gestión de la Cadena SER como empresa es adecuado*

Esta variable presenta una media del 3,58. El 53,6% de las personas encuestadas cree que el modelo de gestión de la Cadena SER es adecuado (suma de posiciones bastante y totalmente de acuerdo) frente al 6,1% que está bastante o totalmente en desacuerdo. En esta variable cabe destacar que el 40,3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo lo que puede significar que no tiene el conocimiento suficiente para poder evaluar dicho

ítem. Aunque el 53,6% pueda ser considerado un porcentaje razonable, también es cierto que el 40% no se pronuncia al respecto por lo que cabe preguntarse si estas personas encuestadas han entendido bien el enunciado, si cabe redefinirlo en un futuro o si los oyentes tienen conocimiento sobre cómo es el modelo de gestión de la Cadena SER.

*Creo que los profesionales de la Cadena SER disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo*

Esta variable presenta una de las medias más altas con un 3,71. El 62,7% de los encuestados cree que los profesionales de la Cadena SER disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo (suma de las posiciones bastante y totalmente de acuerdo) frente al 5,7% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 31,7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*Creo que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres*

Esta variable presenta una media de 3,57. El 57,8% de las personas encuestadas cree que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 10,3% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 31,9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*Creo que el clima de trabajo en la Cadena SER es bueno*

Esta es la variable de la dimensión de Gobernanza que presenta la media más alta con un 3,72. El 61,4% de las personas encuestadas cree que el clima de trabajo en la Cadena SER es bueno (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 3,2% está bastante o totalmente en desacuerdo. Cabe destacar que el 35,4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*Creo que las condiciones laborales de la Cadena SER son buenas*

Esta es la variable que presenta una media más baja, con un 3,48. En este caso, sin querer interpretar las respuestas de los encuestados, puede afirmarse que, en los últimos años y debido a la crisis económica, las condiciones laborales de los trabajadores de las empresas de comunicación han sufrido recortes, cuestión que se ha comentado y

conocido ampliamente, por lo que los oyentes pueden tener también esa percepción hacia las condiciones laborales de estos profesionales. Como se ha mencionado a lo largo de la revisión de la literatura, esta valoración de los grupos de interés está basada en cómo perciben y entienden ellos la información que les llega. En este sentido, afirma Carrió i Sala (2013) que, en ocasiones desconocemos cómo los *stakeholders* crean sus percepciones y de qué manera las opiniones subjetivas de terceros pueden influir sobre ellos. Si se habla generalizadamente de que las condiciones laborales de los periodistas se han visto mermadas en los últimos tiempos, esta información, a través de ese diálogo que existe entre los grupos de interés, puede pasar rápidamente de unos a otros e instalarse en la mente de los diferentes públicos. Por otra parte, el 47% de los encuestados cree que las condiciones laborales de la Cadena SER son buenas (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 7,4% que está bastante o totalmente en desacuerdo. También en este caso cabe destacar que el 45,6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo lo que debe hacernos reflexionar sobre el grado de conocimiento que tienen los oyentes sobre esta variable.

En cuanto a las conclusiones que podemos obtener del análisis de la dimensión de Gobernanza cabe destacar que:

- Hay cinco variables con una media que podemos considerar alta, en todos los casos por encima del 3,48, pero cabe señalar que las valoraciones que se hacen de estas variables son más bajas que las que se realizan en la dimensión de Contenidos. Las valoraciones de las variables están entre el 47% y el 62,7% (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo).
- Teniendo en cuenta que en estas variables los porcentajes de las respuestas en las que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo son muy altas, cabe preguntarse si los oyentes tienen conocimiento sobre estos aspectos y si, para futuras encuestas o versiones mejoradas de este instrumento de medición, conviene incluir estas preguntas en las encuestas a los oyentes. En nuestra opinión, respondiendo al interés que tiene la ciudadanía por conocer cómo operan las empresas, sí conviene seguir formulando preguntas en este sentido puesto que,

son cuestiones que, de una u otra manera, acaban llegando a la opinión pública y es preferible saber cuál es la percepción que los grupos de interés tienen sobre ellas.

Para finalizar, cabe recordar que la dimensión de Gobernanza se utiliza igualmente en el índice *RepTrak™ Pulse*, como hemos visto en la revisión de la literatura, y se hacen evaluaciones sobre el modelo de gestión de la empresa, la igualdad de género en la plantilla y la calidad del entorno de trabajo. La relevancia de esta dimensión radica en que se está valorando si la empresa es abierta y transparente, si su forma de gestión es conocida por parte de los oyentes y cómo es valorada. Este ha sido uno de los elementos fundamentales extraído de la revisión de la literatura; que las empresas y las organizaciones están llamadas a ser transparentes y a dar cuenta a la ciudadanía de su impacto en los diversos grupos de interés. En este caso, esta dimensión impacta directamente en los empleados.

#### **Variables de la Dimensión de Relación con la Ciudadanía**

*En general, creo que la Cadena SER está comprometida con el progreso de la sociedad*

Esta variable presenta una media del 3,66. El 64,9% de las personas encuestadas cree que la Cadena SER está comprometida con el progreso de la sociedad (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 7,2% está bastante o totalmente en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER es atenta con su público*

Esta es la variable que presenta una media más alta de todas las que componen la dimensión, con un 3,88. El 75,7% de los encuestados cree que la Cadena SER es atenta con su público (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 3,6% que está bastante o totalmente en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER se involucra en las causas sociales*

Esta variable presenta una media del 3,73. El 67,2% cree que la Cadena SER se involucra en las causas sociales (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 7,4% está bastante o totalmente en desacuerdo.

Entre las conclusiones que podemos obtener del análisis de los resultados de la dimensión de Relación con la Ciudadanía destacamos que:

- Es la dimensión que menos variables contiene, pero presentan una evaluación alta por parte de los oyentes, por encima del 3,66 y con valoraciones positivas que superan el 64%.

Esta dimensión es utilizada igualmente en el índice *RepTrak™ Pulse* analizando aspectos que tienen que ver con la contribución a la sociedad. También esta dimensión incluye la variable de la responsabilidad social corporativa que no se ha incluido en la encuesta de los oyentes pero que sí será evaluada por parte del resto de los grupos de interés: empleados, clientes y empresas/instituciones.

Que esta dimensión tenga una buena valoración por parte de los oyentes significa que evalúan muy positivamente la actividad que, como empresa, lleva a cabo la Cadena SER en Euskadi. No es fácil conseguir que, la ciudadanía en general, y los oyentes en particular, perciban, en primer lugar, que una empresa de comunicación realiza actividades y acciones, dentro y fuera de la programación radiofónica, que estén destinadas a colaborar con la sociedad, atender a su público de diversas maneras o involucrarse en causas sociales y, en segundo lugar, que las valoren positivamente. Esta información, como la del resto de las dimensiones, aporta un valor extraordinario para la dirección de la empresa que puede saber qué retorno aporta a la sociedad su actividad.

### **Variables de la Dimensión de Liderazgo**

*En general, creo que la Cadena SER es un medio reconocido por la ciudadanía*

Esta variable, con un 4,19 es la que mejor media presenta del total de las 23 variables que forman este instrumento de medición lo que significa que la Cadena SER es un medio verdaderamente conocido por los oyentes. También es la que más valoración positiva ha recibido por parte de los oyentes ya que el 86,1% cree que la Cadena SER es



un medio reconocido por la ciudadanía (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 2,7% que está bastante o totalmente en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER genera opinión pública*

Esta variable también presenta una media alta, con un 3,97. El 77,6% de las personas encuestadas cree que la Cadena SER genera opinión pública (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 4,1% que está bastante o totalmente en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER tiene una buena imagen*

Al igual que la anterior, esta variable presenta una media muy alta, del 3,97. El 79,7% de las personas encuestadas cree que la Cadena SER tiene una buena imagen (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 3,9% está bastante o totalmente en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER transmite que tiene una clara visión de futuro*

Esta variable presenta una media del 3,65. El 59,3% de las personas encuestadas cree que la Cadena SER transmite que tiene una clara visión de futuro (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 7% que está bastante o totalmente en desacuerdo. Esta es la variable con menor valoración de todas las que forman la dimensión de Liderazgo. Quizá puede deducirse que el grupo de oyentes no conoce o no tiene información suficiente sobre este aspecto que es puramente empresarial y tiene que ver con saber si la empresa mantiene una clara estrategia a medio plazo que le permita abordar los retos de futuro. Convendrá analizar esta variable o quizá reformularla, explicando mejor a qué nos referimos. En ocasiones, para que la formulación de los enunciados no sea excesivamente larga puede ocurrir que los mismos no sean perfectamente entendidos. También se puede valorar si esta variable refleja cuestiones estratégicas de cara a la relación con los oyentes, es decir, qué importancia tiene que los oyentes sepan si la empresa tiene una clara visión de futuro o si, por el contrario, es más interesante preguntar por otras cuestiones que nos aporten una información más valiosa en la relación con los oyentes.

En cuanto a las conclusiones que nos aportan los resultados de esta cuarta dimensión destacamos que:

- Se confirma uno de los factores que nos llevaron a aplicar este instrumento en la Cadena SER Euskadi ya que la variable que presenta una mejor media del total de las 23 variables, con un 4,19 es “En general, creo que la Cadena SER es un medio reconocido por la ciudadanía”. Este factor que hace referencia a la notoriedad del medio fue uno de los que justificó esta elección.

A continuación, se presenta la tabla que recoge los estadios descriptivos analizados.

Tabla 41. Estadios descriptivos

Dimensión		N	Media	Varianza
<b>CONTENIDOS</b>	Me gusta la programación de la Cadena SER	650	3,73	0,85
	Creo que la calidad de la programación de la Cadena SER es buena	657	3,81	0,81
	La programación de la Cadena SER es variada	649	3,85	0,82
	La programación responde a los intereses de los oyentes.	645	3,72	0,82
	La programación de la Cadena SER es informativamente plural.	648	3,51	1,04
	Los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales.	664	4,00	0,83
	Los periodistas de la Cadena SER son, en general, rigurosos.	638	3,67	0,87
	Los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos.	656	3,39	1,022
	Los periodistas de la Cadena SER son, en general, competentes profesionalmente.	654	3,95	0,78
	Los contenidos de la cadena SER están orientados a los problemas de los ciudadanos	642	3,65	0,91

	La oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER es variada y, por tanto, adecuada	630	3,77	0,89
<b>GOBERNANZA</b>	Creo que el modelo de gestión de la Cadena SER como empresa es adecuado	472	3,58	0,84
	Creo que los profesionales de la Cadena SER disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo	477	3,71	0,82
	Creo que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres	495	3,57	0,88
	Creo que el clima de trabajo en la Cadena SER es bueno	401	3,72	0,79
	Creo que las condiciones laborales de la Cadena SER son buenas	366	3,48	0,82
<b>RELACIÓN CON LA CIUDADANÍA</b>	En general, creo que la Cadena SER está comprometida con el progreso de la sociedad	627	3,66	0,85
	En general, creo que la Cadena SER es atenta con su público	642	3,88	0,73
	En general, creo que la Cadena SER se involucra en las causas sociales	615	3,73	0,83
<b>LIDERAZGO</b>	En general, creo que la Cadena SER es un medio reconocido por la ciudadanía	696	4,19	0,75
	En general, creo que la Cadena SER genera opinión pública	678	3,97	0,76
	En general, creo que la Cadena SER tiene una buena imagen	701	3,97	0,76
	En general, creo que la Cadena SER transmite que tiene una clara visión de futuro	595	3,65	0,86

Fuente: Elaboración propia.

### Conclusiones de la encuesta a oyentes

Para concluir con el análisis de los resultados podríamos destacar que, en cuanto a la dimensión de Contenidos, todas las variables presentan una media por encima del 3,7. Dos variables muestran valoraciones superiores al 54%, cinco variables superan el 63%

y cuatro llegan al 72%, es decir, se puede afirmar que la valoración general de los oyentes es alta. En el caso de la dimensión de Gobernanza, las valoraciones son más bajas que en la de Contenidos, aunque superan en todos los casos la media del 3,48 y presentan frecuencias entre el 47% y el 62,7%. La dimensión de Relación con la Ciudadanía es la que menos variables contiene y presenta una media por encima del 3,66 y valoraciones positivas que superan el 64%, es decir, muestra una evaluación general alta por parte de los oyentes. Para finalizar, la dimensión de Liderazgo presenta variables con medias muy altas, entre ellas destaca la variable con la media más alta del total de las 23, con una media de 4,19 para la variable que habla de la notoriedad de la Cadena SER en Euskadi.

Esta valoración media-alta que arrojan los datos equivaldría a decir que la valoración de la reputación corporativa de la Cadena SER en Euskadi para los oyentes es buena y/o muy buena puesto que la conceptualización teórica nos ha confirmado que, en este caso, son cuatro las dimensiones que la forman, el análisis factorial ha explicado algo más del 64% con estas cuatro dimensiones y el análisis de fiabilidad nos ha aportado un Alpha de Cronbach superior en todas las dimensiones al 0,70 llegando en la dimensión de Contenidos hasta el 0,928, en la de Gobernanza al 0,829, en la de Relación con la Ciudadanía al 0,804, siendo la más baja la de Liderazgo con un 0,784.

Cabe señalar, por otra parte, que no se han podido extraer de la literatura datos que permitan realizar un estudio comparativo con otros instrumentos de similares características. De hecho, algunas de las herramientas desarrolladas no han sido validadas empíricamente. Solo han sido construidas de forma teórica lo que nos impide hacer esta comparación de datos. Lo que sí nos permitirá realizar nuestra investigación es un análisis comparativo entre los resultados obtenidos en los cuatro grupos de interés para conocer qué diferencias existen entre estos grupos en torno a las dimensiones en general, y a las variables, en particular.

Solo con el conocimiento de la percepción y valoración de los oyentes se pueden aplicar medidas desde la empresa para analizar de una forma más exhaustiva de qué forma se puede fortalecer su reputación corporativa ante este grupo de interés.

4.1.2.2. *Encuesta de la reputación corporativa para el grupo de interés de los empleados*

En cuanto a la encuesta enviada a los empleados de la Cadena SER en Euskadi, ésta se envió a 32 personas que representan el 30% del total de empleados de la empresa en el País Vasco. La encuesta se realizó en el mes de mayo de 2020. Respondió a la encuesta el 100% de los encuestados.

Tabla 42. Ficha técnica de la encuesta al grupo de interés de empleados

<b>Empresa que realiza el trabajo de campo</b>	<b>La investigadora</b>
Fecha del trabajo de campo	Mayo 2020
Ámbito geográfico del estudio	Euskadi
Método de encuesta	Encuesta on-line
Unidad estadística de análisis	Fueron seleccionadas 32 personas del total de la plantilla de la empresa en Euskadi, combinando personas de diferentes departamentos, diversas responsabilidades y de todas las emisoras del País Vasco.
Tamaño de la muestra	32 individuos
Método de muestreo	Se ha hecho un censo, se ha enviado a toda la población objeto de estudio y han respondido todos

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla detalla la distribución de la muestra por edad y género. En este caso, hay la misma proporción de mujeres (50%) que de hombres (50%). Por estudios, el

90,6% de los encuestados tiene estudios universitarios y un 6,3% estudios de formación profesional. El 3,1% tiene estudios secundarios.

En el caso de los grupos de empleados, clientes y empresas/instituciones se consideró interesante tener información sobre la frecuencia de escucha de radio puesto que, con estos grupos, se tiene una relación muy estrecha en cuanto al negocio de la empresa, tanto con los propios empleados como con los clientes y empresas e instituciones que pueden ser fuentes para el medio, colaboradores o *partners* en diferentes actividades

Tabla 43. Descripción de la muestra de empleados			
<b>Sexo</b>		<b>Estudios</b>	
	N	%	
Hombre	16	50	Estudios primarios
Mujer	16	50	Estudios secundarios
Total	32	100	Estudios universitarios
			Formación profesional
			Sin estudios
			Total
			N
			%
A todas horas	5	15,6	
Todos los días de la semana, en algún momento del día	25	78,1	
Solo entre semana	2	6,3	
Solo los fines de semana	0	0	
Muy ocasionalmente	0	0	

Nunca o casi nunca	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia.

En las siguientes tablas se muestran los resultados obtenidos en la encuesta a empleados, uno de los principales grupos de interés, según hemos visto en la revisión de la literatura.

Tabla 44. Tabla de frecuencia de la dimensión Contenidos (empleados)

		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe/no contesta
<b>CONTENIDOS</b>	Me gusta la programación de la Cadena SER en Euskadi	0	12,5	3,1	68,8	15,6	0
	Creo que la calidad de la programación de la Cadena SER en Euskadi es buena	0	6,3	0	62,5	31,3	0
	La programación de la Cadena SER en Euskadi es variada	3,1	9,4	28,1	37,5	21,9	0
	La programación de la Cadena SER en Euskadi responde a los intereses de los oyentes	3,1	12,5	9,4	71,9	3,1	0
	La programación de la Cadena SER en Euskadi es informativamente plural	0	0	9,3	43,8	40,6	6,3
	Los periodistas de la Cadena SER en Euskadi son, en general, buenos profesionales	0	0	3,1	68,8	28,1	0

Los periodistas de la Cadena SER en Euskadi son, en general, rigurosos	0	3,1	3,1	37,5	56,3	0
Los periodistas de la Cadena SER en Euskadi son, en general, objetivos	0	6,3	9,4	53,1	31,3	0
Los periodistas de la Cadena SER en Euskadi son, en general, competentes profesionalmente	0	0	6,3	81,3	12,5	0
Los contenidos de la Cadena SER en Euskadi están orientados a los problemas de los ciudadanos	3,1	6,3	18,8	43,8	28,1	0
La oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER en Euskadi es variada y, por tanto, adecuada	0	6,3	21,9	46,9	25	0

Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión de Contenidos

#### *Me gusta la programación de la Cadena SER*

El 84,4% de los empleados responde que le gusta la programación de la Cadena SER (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 12,5% que se manifiesta bastante o totalmente en desacuerdo.

#### *Creo que la calidad de la programación de la Cadena SER es buena*

El 93,8% de los empleados cree que la programación de la Cadena SER es buena (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 6,3% está bastante o totalmente en desacuerdo.



*La programación de la Cadena SER es variada*

El 59,4% de los empleados cree que la programación de la Cadena SER es variada (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 12,5% está bastante o totalmente en desacuerdo. Destaca que el 28,1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*La programación de la Cadena SER responde a los intereses de los oyentes*

El 75% de los empleados cree que la programación de la Cadena SER responde a los intereses de los oyentes (suma de posiciones bastante y totalmente de acuerdo) mientras que el 15,6% está bastante o totalmente en desacuerdo.

*La programación de la Cadena SER es informativamente plural*

El 84,4% de los empleados cree que la programación de la Cadena SER es informativamente plural (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). En este caso ningún empleado se muestra en desacuerdo, el 9,4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y cabe destacar que el 6,3% no sabe/no contesta.

*Los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales*

El 96,9% de los empleados cree que los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales y el 3,1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Tampoco en este caso ningún empleado se muestra en desacuerdo.

*Los periodistas de la Cadena SER son, en general, rigurosos*

El 93,8% de los empleados cree que los periodistas de la Cadena SER son, en general, rigurosos (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 3,1% que está bastante o totalmente en desacuerdo y el 3,1% que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

*Los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos*

El 84,4% de los empleados cree que los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al

6,3% que está bastante o totalmente en desacuerdo y el 9,4% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*Los periodistas de la Cadena SER son, en general, competentes profesionalmente*

El 93,8% de los empleados cree que los periodistas de la Cadena SER son, en general, competentes profesionalmente (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 6,3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En esta variable, ninguno de los empleados se muestra en desacuerdo.

*Los contenidos de la Cadena SER están orientados a los problemas de los ciudadanos*

El 71,9% de los empleados cree que los contenidos de la Cadena SER están orientados a los problemas de los ciudadanos (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 9,4% que está bastante o totalmente en desacuerdo. Cabe destacar en este caso que el 18,8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*La oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER es variada y, por tanto, adecuada*

El 71,9% de los empleados cree que la oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER es variada y, por tanto, adecuada (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 6,3% que está bastante o totalmente en desacuerdo. En este caso, el 21,9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Como se puede observar, en general, la dimensión de Contenidos tiene una valoración alta por parte de los empleados destacando con un 96,9% la variable “Los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales”, seguida con un 93,8% por tres variables: “Creo que la calidad de la programación de la Cadena SER es buena”, “Los periodistas de la Cadena SER son, en general, rigurosos” y “Los periodistas de la Cadena SER son, en general, competentes profesionalmente”. La variable que menos valoración obtiene, con un 59,4% es “La programación de la Cadena SER es variada” lo que, obviamente significa que, los empleados de la Cadena SER entienden que la

programación debería ser más variada. Este resultado debería tenerse en cuenta si se quieren implementar medidas de mejora o si se quiere analizar más exhaustivamente con los empleados esta variable. Además de las valoraciones positivas, conviene tener presente que, algunos de los encuestados, sí se manifiestan totalmente en desacuerdo en tres variables: “La programación de la Cadena SER en Euskadi es variada”, “La programación de la Cadena SER en Euskadi responde a los intereses de los oyentes”, “Los contenidos de la Cadena SER en Euskadi están orientados a los problemas de los ciudadanos”, en los tres casos con un 3,1%.

Tabla 45. Tabla de frecuencia de la dimensión Gobernanza (empleados)

		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe/no contesta
<b>GOBERNANZA</b>	Creo que el modelo de gestión de la Cadena SER en Euskadi como empresa es adecuado	0	6,3	25	37,5	25	0
	Creo que los profesionales de la Cadena SER en Euskadi disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo	3,1	6,3	21,9	43,8	21,9	3,1
	Creo que en la Cadena SER en Euskadi hay una representación equilibrada de mujeres y hombres	0	6,3	6,3	31,3	56,3	0
	Creo que el clima de trabajo en la Cadena SER en Euskadi es bueno	0	0	12,5	53,1	34,4	0
	Creo que las condiciones laborales de la Cadena SER en Euskadi son buenas	6,3	15,6	18,8	53,1	6,3	3,1
	En la Cadena SER en Euskadi existe un Comité de Dirección que participa en	0	0	9,4	43,8	43,8	3,1

	la toma de decisiones						
--	-----------------------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

## Dimensión de Gobernanza

### *Creo que el modelo de gestión de la Cadena SER como empresa es adecuado*

El 62,5% de los empleados cree que el modelo de gestión de la Cadena SER como empresa es adecuado (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 6,3% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 6,3% no sabe/no contesta.

### *Creo que los profesionales de la Cadena SER disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo*

El 65,7% de los empleados cree que los profesionales de la Cadena SER disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 9,4% que está bastante o totalmente en desacuerdo. En este caso, el 3,1% no sabe/no contesta.

### *Creo que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres*

El 87,6% de los empleados cree que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres adecuada (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 6,3% está bastante o totalmente en desacuerdo y el 6,3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

### *Creo que el clima de trabajo en la Cadena SER es bueno*

El 87,5% de los empleados cree que el clima de trabajo en la Cadena SER es bueno adecuada (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). En este caso cabe destacar que no hay nadie que se muestre en desacuerdo. El 12,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

### *Creo que las condiciones laborales de la Cadena SER son buenas*

El 59,4% de los empleados cree que las condiciones laborales de la Cadena SER son buenas (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 21,9% que está bastante o totalmente en desacuerdo. En este caso, el 18,7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3,1% no sabe/no contesta.

*En la Cadena SER en Euskadi existe un Comité de Dirección que participa en la toma de decisiones*

El 87,6% de los empleados admite que existe un Comité de Dirección que participa en la toma de decisiones (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 9,4% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En este caso, ningún empleado está en desacuerdo y el 3,1% no sabe /no contesta.

Podemos observar que, en general, la dimensión de Gobernanza presenta unas valoraciones más bajas que la de Contenidos, aunque se pueden considerar igualmente buenas. Así, las variables que presentan mejor valoración, con un 87,6% son: “Creo que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres” y “En la Cadena SER en Euskadi existe un Comité de Dirección que participa en la toma de decisiones”. La variable que presenta una valoración más baja, con un 59,5% es “Creo que las condiciones laborales de la Cadena SER son buenas”. Teniendo en cuenta que son los empleados quienes se están pronunciando al respecto, se trata de una variable a tener muy en cuenta, para poder analizar de qué forma se puede incidir en la mejora de estas condiciones. También es importante destacar que el 87,5% de los empleados cree que el clima de trabajo de la Cadena SER en Euskadi es bueno lo que tiene, sin duda, una influencia positiva en el desarrollo del trabajo en la empresa. Por el contrario, conviene señalar que, aunque sean porcentajes bajos, algunos de los encuestados se han pronunciado totalmente en desacuerdo en dos variables: con el 3,1% se muestran totalmente en desacuerdo sobre la variable “Creo que los profesionales de la Cadena SER en Euskadi disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo” y con el 6,3% sobre la variable: “Creo que las condiciones laborales de la Cadena SER en Euskadi son buenas”. Convendría prestar mucha atención a estas voces que manifiestan su desacuerdo porque, al ser encuestados, los empleados también esperan, si no cambios inminentes, sí reacciones por parte de la empresa a lo que han manifestado.

También es importante señalar que los *stakeholders* individuales dentro de un mismo grupo, por ejemplo, los empleados, pueden tener valoraciones diferentes sobre cada uno de los elementos evaluados de tal manera que es importante que no solo se tengan en cuenta los intereses comunes sino también los individuales (Carrió i Sala, 2013).

Tabla 46. Tabla de frecuencia de la dimensión Relación con la Ciudadanía (empleados)

		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe/no contesta
<b>RELACIÓN CON LA CIUDADANÍA</b>	En general, creo que la Cadena SER en Euskadi está comprometida con el progreso de la sociedad	0	3,1	18,8	43,8	34,4	0
	En general, creo que la Cadena SER en Euskadi es atenta con su público	0	0	3,1	37,5	56,3	3,1
	En general, creo que la Cadena SER en Euskadi se involucra en las causas sociales	0	6,3	12,5	56,3	25	0
	En general, creo que la Cadena SER en Euskadi difunde y promueve, externamente e internamente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible	0	9,4	12,5	37,5	40,6	0

Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión de Relación con la Ciudadanía

*En general, creo que la Cadena SER está comprometida con el progreso de la sociedad*

El 78,2% cree que la Cadena SER está comprometida con el progreso de la sociedad (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 3,1% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 18,8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER es atenta con su público*

El 93,8% de los empleados cree que la Cadena SER es atenta con su público mientras que no hay nadie en desacuerdo. El 3,1% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 3,1% no sabe/no contesta.

*En general, creo que la Cadena SER se involucra en las causas sociales*

El 81,3% de los empleados cree que la Cadena SER se involucra en las causas sociales (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 6,3% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 12,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi difunde y promueve, externa e internamente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible*

El 78,1% cree que la Cadena SER en Euskadi difunde y promueve, externa e internamente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 9,4% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 12,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Otra de las variables importantes obtenidas en la revisión de la literatura es la que hace referencia a la difusión y promoción, interna y externamente, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que recogen una de las acciones más relevantes que hay en el mundo en materia de sostenibilidad. La defensa de la erradicación de la pobreza, el hambre cero, la energía asequible y no contaminante, la acción por el clima, la igualdad de género y otros muchos ODS son claves hoy en día en la gestión de las empresas y organizaciones y es muy interesante que los empleados los conozcan y valoren.

En cuanto a la dimensión de Relación con la Ciudadanía las cuatro variables que la conforman reciben una alta valoración si bien destaca con el 93,8% “En general, creo que la Cadena SER es atenta con su público”. Actualmente, uno de los retos más importantes en la gestión empresarial es fortalecer las relaciones con la ciudadanía, bien ofreciendo un buen y proactivo servicio de atención al cliente, bien promoviendo actividades que beneficien a la sociedad en su conjunto. Así, que la evaluación de esta dimensión por parte de los empleados presente esta valoración positiva significa igualmente que conocen y valoran lo que la empresa hace en materia de relación con la ciudadanía. En esta dimensión ninguno de los encuestados se manifiesta totalmente en desacuerdo.

Tabla 47. Tabla de frecuencia de la dimensión Liderazgo (empleados)

		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe/no contesta
<b>LIDERAZGO</b>	En general, creo que la Cadena SER es un medio reconocido por la ciudadanía	0	0	0	40,6	56,3	1
	En general, creo que la Cadena SER genera opinión pública	0	3,1	18,8	40,6	37,5	0
	En general, creo que la Cadena SER tiene una buena imagen	0	0	3,1	50	43,8	3,1
	En general, creo que la Cadena SER transmite que tiene una clara visión de futuro	0	9,4	25	18,8	43,8	3,1



	En general, valoro que la Cadena SER en Euskadi es líder de audiencia en el País Vasco	0	0	0	12,5	87,5	0
--	--	---	---	---	------	------	---

Fuente: Elaboración propia.

## Dimensión de Liderazgo

*En general, creo que la Cadena SER es un medio reconocido por la ciudadanía*

El 96,9% de los empleados cree que la Cadena SER es un medio reconocido por la audiencia (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). En este caso nadie está en desacuerdo y el 3,1% no sabe/no contesta.

*En general, creo que la Cadena SER genera opinión pública*

El 78,1% de los empleados cree que la Cadena SER genera opinión pública (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 3,1% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 18,8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER tiene una buena imagen*

El 93,8% de los empleados cree que la Cadena SER tiene una buena imagen (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Ninguno de los empleados se muestra en desacuerdo. El 3,1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3,1% no sabe/no contesta.

*En general, creo que la Cadena SER transmite que tiene una clara visión de futuro*

El 62,6% de los empleados cree que la Cadena SER transmite una clara visión de futuro (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 9,4% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3,1% no sabe/no contesta.

*En general, valoro que la Cadena SER en Euskadi es líder de audiencia en el País Vasco*

El 100% de los empleados valora que la Cadena SER en Euskadi es líder de audiencia en el País Vasco (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie se muestra en desacuerdo ni tampoco responde no sabe/no contesta. Cabe destacar que ésta es la única variable hasta el momento que suma el 100% de posiciones favorables.

En cuanto a la dimensión de Liderazgo, todas las variables tienen una valoración buena, y la más baja, con el 62,6%, es “En general, creo que la Cadena SER transmite que tiene una clara visión de futuro”. Indudablemente esta variable requiere un análisis específico para valorar por qué el 25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, si se trata de desconocimiento hacia la estrategia de la empresa, si no se conoce o si no se tiene información sobre esta cuestión. En el otro extremo se sitúa la variable “En general, valoro que la Cadena SER en Euskadi es líder de audiencia en el País Vasco” que muestra que la totalidad de los empleados, el 100%, valora que está bastante o totalmente de acuerdo. Es decir, el liderazgo de audiencia del medio se presenta como una variable muy bien considerada por los empleados. Esta dimensión está muy relacionada con la importancia de la gestión de la marca que se vio en la revisión de la literatura. En general, se puede considerar que la marca de la Cadena SER en Euskadi es reconocida, influyente, tiene buena imagen y, además, es líder de audiencia. Que la marca de la empresa para la que trabajan estos empleados sea fuerte y reconocida beneficia el sentido de pertenencia del colectivo.

Tabla 48. Tabla de frecuencia de la dimensión Productos y Servicios (empleados)

		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe/no contesta
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos y servicios comerciales de calidad	0	9,4	12,5	59,4	18,8	0
	En general, creo que el	0	0	21,9	68,8	6,3	3,1

talento del equipo comercial de la Cadena SER en Euskadi es bueno							
En general, creo que el servicio al cliente de la Cadena SER en Euskadi es bueno	<b>0</b>	<b>6,3</b>	9,4	<b>62,5</b>	<b>9,4</b>		12,5
En general, creo que la Cadena SER en Euskadi promueve la participación de los clientes en las soluciones comerciales	<b>0</b>	<b>0</b>	40,6	<b>40,6</b>	<b>6,3</b>		9,4
En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla acciones y eventos de interés para los clientes	<b>0</b>	<b>3,1</b>	15,6	<b>59,4</b>	<b>21,9</b>		0
En general, creo que la Cadena SER en Euskadi practica la escucha activa hacia sus clientes	<b>0</b>	<b>9,4</b>	25	<b>40,6</b>	<b>15,6</b>		9,4
En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos comerciales y de contenidos innovadores	<b>0</b>	<b>6,3</b>	31,3	<b>43,8</b>	<b>15,6</b>		3,1

Fuente: Elaboración propia.

## **Dimensión de Productos y Servicios**

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos y servicios comerciales de calidad*

El 78,2% de los empleados cree que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos y servicios comerciales de calidad (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 9,4% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 12,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*En general, creo que el talento del equipo comercial de la Cadena SER en Euskadi es bueno*

El 75,1% cree que el talento del equipo comercial de la Cadena SER en Euskadi es bueno (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie se muestra en desacuerdo, el 21,9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3,1% no sabe/no contesta.

*En general, creo que el servicio al cliente de la Cadena SER en Euskadi es bueno*

El 71,9% cree que el servicio al cliente de la Cadena SER es bueno (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 6,3% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 9,4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y destaca que el 12,5% no sabe/no contesta.

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi promueve la participación de los clientes en las soluciones comerciales*

El 46,9% de los empleados cree que la Cadena SER en Euskadi promueve la participación de los clientes en las soluciones comerciales (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 3,1% que está bastante o totalmente en desacuerdo. Destaca que el 40,6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 9,4% no sabe/no contesta.

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla acciones y eventos de interés para los clientes*

El 81,3% de los empleados cree que la Cadena SER en Euskadi desarrolla acciones y eventos de interés para los clientes (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 3,1% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 15,6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi practica la escucha activa hacia sus clientes*

El 56,2% de los empleados cree que la Cadena SER en Euskadi practica la escucha activa hacia sus clientes (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 9,4% que está bastante o totalmente en desacuerdo. Asimismo, el 9,4% no sabe/no contesta. El 2 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos comerciales y de contenidos innovadores*

El 59,4% cree que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos comerciales y de contenidos innovadores (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 6,3% está bastante o totalmente en desacuerdo. Destaca el 31,3% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Finalmente, el 3,1% no sabe/ no contesta.

En relación con esta dimensión se observa que cuatro variables presentan una valoración alta, por encima del 71% y llegando hasta el 81,3%: “En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos y servicios comerciales de calidad”; “En general, creo que el servicio al cliente de la Cadena SER en Euskadi es bueno”; “En general, creo que el talento del equipo comercial de la Cadena SER en Euskadi es bueno”; “En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla acciones y eventos de interés para los clientes” mientras que otras presentan una valoración más baja, entre el 46,9% y el 59,4%: “En general, creo que la Cadena SER en Euskadi promueve la participación de los clientes en las soluciones comerciales”; “En general, creo que la Cadena SER en Euskadi practica la escucha activa hacia sus clientes”; “En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos comerciales y de contenidos

innovadores”. Así, la variable con la valoración más baja, con un 46,9% es la que hace referencia a la participación de los clientes en las soluciones comerciales destacando que el 40,6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Cabría analizar si no conocen esa información o simplemente no se pronuncian al respecto. La importancia de contar con los clientes en las soluciones comerciales radica en el hecho de que se considera muy eficaz la denominada “escucha activa” hacia los clientes de tal forma que, se entiende que se escucha a los clientes para que sus propuestas formen parte también de las soluciones comerciales.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la encuesta realizada al grupo de interés de los clientes.

4.1.2.3. *Encuesta de la reputación corporativa para el grupo de interés de los clientes*

El cuestionario se envió a 68 representantes de los clientes de la Cadena SER en Euskadi, seleccionados de forma aleatoria, distribuidos por los tres territorios históricos, con la única condición de que fuesen clientes activos lo que les permite conocer mejor a la empresa. Las respuestas recibidas fueron 20, lo que representa cerca de un 30% del total. Conviene añadir que no se envió ningún recordatorio para responder a la encuesta, de tal forma que las respuestas obtenidas fueron las recogidas en primera instancia.

Tabla 49. Ficha técnica de la encuesta al grupo de interés de clientes

<b>Empresa que realiza el trabajo de campo</b>	<b>La investigadora</b>
Fecha del trabajo de campo	Mayo 2020
Ámbito geográfico del estudio	Euskadi
Método de encuesta	Encuesta on-line

Unidad estadística de análisis	Fueron seleccionados 68 representantes del grupo de interés de clientes de la Cadena SER en Euskadi.
Tamaño de la muestra	20 individuos
Método de muestreo	No aleatorio

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla detalla la distribución de la muestra por edad y género. En este caso, hay una mayor proporción de mujeres (55%) que de hombres (45%). En cuanto a la frecuencia de escucha de radio, destaca que el 50% escucha la radio todos los días de la semana, en algún momento del día y que el 40% escucha solo entre semana. El 5% escucha la radio muy ocasionalmente.

Tabla 50. Descripción de la muestra de clientes																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Sexo</th> </tr> <tr> <th></th> <th>N</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hombre</td> <td>9</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>Mujer</td> <td>11</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>20</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>			Sexo				N	%	Hombre	9	45	Mujer	11	55	Total	20	100						
Sexo																							
	N	%																					
Hombre	9	45																					
Mujer	11	55																					
Total	20	100																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Frecuencia de escucha de radio</th> </tr> <tr> <th></th> <th>N</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A todas horas</td> <td>1</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Todos los días de la semana, en algún momento del día</td> <td>10</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Solo entre semana</td> <td>8</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Solo los fines de semana</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Muy ocasionalmente</td> <td>1</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>			Frecuencia de escucha de radio				N	%	A todas horas	1	5	Todos los días de la semana, en algún momento del día	10	50	Solo entre semana	8	40	Solo los fines de semana	0	0	Muy ocasionalmente	1	5
Frecuencia de escucha de radio																							
	N	%																					
A todas horas	1	5																					
Todos los días de la semana, en algún momento del día	10	50																					
Solo entre semana	8	40																					
Solo los fines de semana	0	0																					
Muy ocasionalmente	1	5																					

Nunca o casi nunca	0	0
Total	20	100

Fuente: Elaboración propia.

En las siguientes tablas se muestran los resultados obtenidos en la encuesta a clientes, uno de los principales grupos de interés, según hemos visto en la revisión de la literatura.

Tabla 51. Tabla de frecuencia de la dimensión Contenidos (clientes)

		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe/no contesta
<b>CONTENIDOS</b>	Me gusta la programación de la Cadena SER	0	0	20	55	25	0
	Creo que la programación de la Cadena SER es buena	0	5	20	50	25	0
	La programación de la Cadena SER es variada	0	0	15	80	5	0
	La programación responde a los intereses de los oyentes	0	5	20	70	5	0
	La programación de la Cadena SER es informativamente plural	0	5	50	45	0	0
	Los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales	0	0	20	45	35	0
	Los periodistas de la Cadena SER son, en general, rigurosos	0	0	40	50	10	0
	Los periodistas de la Cadena SER son,	0	0	65	35	0	0



	en general, objetivos						
	Los periodistas de la Cadena SER son, en general, competentes profesionalmente	0	0	10	75	15	0
	Los contenidos de la Cadena SER están orientados a los problemas de los ciudadanos	0	0	25	65	10	0
	La oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER es variada y, por tanto, adecuada	0	5	30	60	5	0

Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión de Contenidos

#### *Me gusta la programación de la Cadena SER*

Al 80% de los clientes les gusta la programación de la Cadena SER (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Nadie se muestra en desacuerdo.

#### *Creo que la programación de la Cadena SER es buena*

El 75% de los encuestados cree que la programación de la Cadena SER es buena (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 5% está bastante o totalmente en desacuerdo. El 20 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

#### *La programación de la Cadena SER es variada*

El 85% de los clientes cree que la programación de la Cadena SER es variada (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Nadie se muestra en desacuerdo.

#### *La programación de la Cadena SER responde a los intereses de los oyentes*

El 75% de las personas encuestadas cree que la programación de la Cadena SER responde a los intereses de los oyentes SER (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 5% está bastante o totalmente en desacuerdo. El 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*La programación de la Cadena SER es informativamente plural*

El 45% de las personas encuestadas afirma que la programación de la Cadena SER es plural frente al 5% que está bastante o totalmente en desacuerdo. Cabe destacar el dato de que la mitad de los encuestados, el 50%, no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*Los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales*

El 80% de las personas encuestadas opina que los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Ninguno de los encuestados se manifiesta en desacuerdo y un 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*Los periodistas de la Cadena SER son, en general, rigurosos*

El 60% de los encuestados cree que los periodistas de la Cadena SER son rigurosos (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie está en desacuerdo, y destaca el dato de que el 40% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*Los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos*

El 35% de las personas encuestadas cree que los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos. Aunque nadie está en desacuerdo destaca que un 65% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Sin duda, esta es una de las variables que merece ser analizada por parte de la empresa.

*Los periodistas de la Cadena SER son, en general, competentes profesionalmente*

El 90% de las personas encuestadas afirma que los periodistas de la Cadena SER son, en general, competentes profesionalmente (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie está en desacuerdo y un 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*Los contenidos de la Cadena SER están orientados a los problemas de los ciudadanos*

El 75% de los encuestados cree que los contenidos de la Cadena SER están orientados a los problemas de los ciudadanos (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie está en desacuerdo y un 25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*La oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER es variada y, por tanto, adecuada*

El 65% de las personas encuestadas cree que la oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER es variada y, por tanto, adecuada (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 5% que está bastante o totalmente en desacuerdo. Destaca que el 30% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De esta forma, en la dimensión Contenidos podemos destacar que siete de las once variables recogen evaluaciones entre el 75% y el 90%, dos entre el 60% y 65% y, dos variables reciben valoraciones entre el 35% y 45%. Si nos detenemos en estas dos últimas: “Los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos” y “La programación de la Cadena SER es informativamente plural” nos muestran que la valoración de los clientes en torno a la objetividad y a la pluralidad de los periodistas de la Cadena SER es baja. De nuevo, estamos ante una oportunidad de analizar estas cuestiones y de llevar a cabo acciones específicas de cara a la mejora de las mismas. El colectivo de clientes es muy importante para una empresa privada y, por tanto, sería interesante poder mejorar en estos dos aspectos. Cabe recordar que estas métricas que proceden de las valoraciones subjetivas de los grupos de interés entienden la reputación como un fenómeno psicosocial, de tal forma que esas actitudes colectivas se convierten en conductas y lo que realmente importa es el grado en que los grupos de interés creen que esta empresa de comunicación tiene determinadas características y el grado en que las valoran (Carreras et al., 2013). Así pues, de nada sirve que la empresa o los periodistas puedan considerar que trabajan con objetividad y pluralidad si los grupos de interés no lo creen así.

Tabla 51. Tabla de frecuencia de la dimensión Gobernanza (clientes)

		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe/no contesta
<b>GOBERNANZA</b>	Creo que el modelo de gestión de la Cadena SER como empresa es adecuado	0	0	35	20	20	25
	Creo que los profesionales de la Cadena SER disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo	5	0	25	25	5	40
	Creo que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres	0	0	15	25	35	25
	Creo que el clima de trabajo en la Cadena SER es bueno	0	0	20	30	0	50
	Creo que las condiciones laborales de la Cadena SER son buenas	0	5	15	5	0	75
	En la Cadena SER en Euskadi existe un Comité de Dirección que participa en la toma de decisiones	0	0	20	15	5	60

Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión Gobernanza

*Creo que el modelo de gestión de la Cadena SER como empresa es adecuado*

El 40% de las personas encuestadas cree que el modelo de gestión de la Cadena SER es adecuado (suma de posiciones bastante y totalmente de acuerdo. Nadie se muestra en desacuerdo, el 35% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 25% no sabe/no contesta.

*Creo que los profesionales de la Cadena SER disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo*

El 30% de los encuestados cree que los profesionales de la Cadena SER disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo (suma de las posiciones bastante y totalmente de acuerdo) frente al 5% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 40% no sabe/no contesta.

*Creo que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres*

El 60% de las personas encuestadas cree que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie está en desacuerdo, un 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 25% no sabe/no contesta.

*Creo que el clima de trabajo en la Cadena SER es bueno*

El 30% de las personas encuestadas está bastante de acuerdo, el 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 50% no sabe/no contesta. Nadie se muestra en desacuerdo.

*Creo que las condiciones laborales de la Cadena SER son buenas*

El 5% está bastante de acuerdo y otro 5% está bastante o totalmente en desacuerdo. El 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y destaca que el 75% no sabe/no contesta.

*En la Cadena SER en Euskadi existe un Comité de Dirección que participa en la toma de decisiones*

El 20% de los encuestados cree que la Cadena SER en Euskadi existe un Comité de Dirección que participa en la toma de decisiones (suma de posiciones bastante de

acuerdo y totalmente de acuerdo). El 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y cabe destacar que el 60% no sabe/no contesta. Nadie se muestra en desacuerdo.

De las seis variables que forman la dimensión de Gobernanza, cabe destacar que todas están en una valoración por debajo del 60%, destacando una que solo muestra un 5%, “Creo que las condiciones laborales de la Cadena SER son buenas” mientras que ésta misma recoge que el 75% no sabe/no contesta. De hecho, las personas encuestadas han mostrado porcentajes muy altos en la respuesta no sabe/no contesta, entre el 15% y el 75%, poniendo de manifiesto que una gran mayoría no considera que tiene la información suficiente para contestar. De nuevo, esto nos debe hacer reflexionar sobre la conveniencia de preguntar sobre determinadas dimensiones y/o variables a determinados grupos de interés. Quizá haya que adecuar las preguntas a cuestiones que los grupos conozcan suficientemente, aunque será muy conveniente la realización continuada de estas mediciones a estos grupos de interés, aumentando la muestra, para obtener datos más concluyentes en este sentido. Por otra parte, el propio hecho ante los clientes de que la empresa quiera preguntar sobre sus formas de gestión pone en valor ante estos grupos de interés una forma transparente y responsable de llevar a cabo su desempeño corporativo.

Tabla 52. Tabla de frecuencia de la dimensión Relación con la Ciudadanía (clientes)

		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe/no contesta
<b>RELACIÓN CON LA CIUDADANÍA</b>	En general, creo que la Cadena SER está comprometida con el progreso de la sociedad	0	0	20	70	10	0
	En general, creo que la Cadena SER es atenta con su público	0	0	10	75	15	0
	En general, creo que la Cadena SER se involucra en las causas sociales	0	0	20	60	20	0

	En general, creo que la Cadena SER en Euskadi difunde y promueve, externa e internamente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible	0	0	40	35	5	20
--	--	---	---	----	----	---	----

Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión de Relación con la Ciudadanía

*En general, creo que la Cadena SER está comprometida con el progreso de la sociedad*

El 80% de las personas encuestadas cree que la Cadena SER está comprometida con el progreso de la sociedad (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Nadie se muestra en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER es atenta con su público*

El 90% de las personas encuestadas cree que la Cadena SER es atenta con su público (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Nadie se muestra en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER se involucra en las causas sociales*

El 80% de las personas encuestas cree que la Cadena SER se involucra en las causas sociales (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Nadie está en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi difunde y promueve, externa e internamente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible*

El 40% de las personas encuestadas cree que la Cadena SER en Euskadi difunde y promueve, externa e internamente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie se pronuncia en desacuerdo y el 40% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 20% no sabe/ no contesta.

En esta dimensión, y relacionado con el análisis que hacíamos de la anterior dimensión, los clientes valoran con porcentajes entre el 80% y 90% tres de las cuatro variables y, los porcentajes de no sabe/no contesta son mucho más bajos, por debajo del 20%. Destaca la variable “En general, creo que la Cadena SER es atenta con su público”, con un 90% de valoración positiva. El objetivo fundamental de la medición de la dimensión de Relación con la Ciudadanía es el de la creación de vínculos permanentes con todos los grupos de interés de cara a reforzar los compromisos con todos y cada uno de ellos. De esta forma, que los clientes den una valoración tan alta a esta dimensión es un retorno muy positivo ante la estrategia de la empresa en este caso. Estamos en un momento en que la atención y el servicio a los públicos estratégicos debe presentar un alto nivel de excelencia porque los grupos de interés tienen un rol muy destacado en esta nueva economía de los intangibles y de la reputación. Puesto que los grupos dialogan entre sí, la positiva valoración en esta área llegará también al resto de los *stakeholders*.

Tabla 53. Tabla de frecuencia de la dimensión Liderazgo (clientes)

		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe/no contesta
<b>LIDERAZGO</b>	En general, creo que la Cadena SER es un medio reconocido por la ciudadanía	0	0		50	50	0
	En general, creo que la Cadena SER genera opinión pública	0	0	15	65	20	0
	En general, creo que la Cadena SER tiene una buena imagen	0	0	10	70	20	0
	En general, creo que la Cadena SER transmite	0	0	40	55	5	0



	que tiene una clara visión de futuro						
	En general, valoro que la Cadena SER en Euskadi es líder de audiencia en el País Vasco	0	5	10	60	25	0

Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión de Liderazgo

*En general, creo que la Cadena SER es un medio reconocido por la ciudadanía*

El 100% de las personas encuestadas cree que la Cadena SER es un medio reconocido por la ciudadanía (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Cabe destacar que nadie se posiciona en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER genera opinión pública*

El 85% de los encuestados cree que la Cadena SER genera opinión pública (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Nadie se muestra en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER tiene una buena imagen*

El 90% de las personas encuestadas cree que la Cadena SER tiene una buena imagen (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Nadie se muestra en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER transmite que tiene una clara visión de futuro*

El 60% de las personas encuestadas cree que la Cadena SER tiene una clara visión de futuro (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 40% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Nadie se muestra en desacuerdo.

*En general, valoro que la Cadena SER en Euskadi es líder de audiencia en el País Vasco*

El 85% de las personas encuestadas valora que la Cadena SER en Euskadi es líder de audiencia en el País Vasco (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 5% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Las cinco variables que forman la dimensión de Liderazgo reciben valoraciones entre el 60% y el 100%, destacando que la totalidad de los encuestados cree que “La Cadena SER es un medio reconocido por la ciudadanía”. Cabe destacar de nuevo que, en relación con la variable “En general, creo que la Cadena SER transmite que tiene una clara visión de futuro” el 40% responde no sabe/no contesta. De nuevo esta variable presenta dificultades, bien en su comprensión bien en el conocimiento sobre la visión de futuro de la Cadena SER. De todas formas, la valoración en general es muy buena y esto significa que las marcas que mantienen posiciones de relevancia pública logran fidelizar a los clientes habituales y aumentan la capacidad de utilizar estos valores de marca en nuevos clientes, proyectos o mercados. En definitiva, la gestión de la marca periodística repercute de esta forma en la reputación de las empresas de comunicación (Arrese, 2013).

Tabla 54. Tabla de frecuencia de la dimensión Productos y Servicios (clientes)

		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe/no contesta
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos y servicios comerciales de calidad	0	0	20	75	5	0
	En general, creo que el talento del equipo comercial de la Cadena SER en Euskadi es bueno	0	5	20	45	20	10

	En general, creo que el servicio al cliente de la Cadena SER en Euskadi es bueno	0	0	10	55	30	5
	En general, creo que la Cadena SER en Euskadi promueve la participación de los clientes en las soluciones comerciales	0	0	35	40	25	0
	En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla acciones y eventos de interés para los clientes	0	0	25	35	40	0
	En general, creo que la Cadena SER en Euskadi practica la escucha activa hacia sus clientes	0	0	25	40	35	0
	En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos comerciales y de contenidos innovadores	0	0	40	50	10	0

Fuente: Elaboración propia.

### **Dimensión de Productos y Servicios**

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos y servicios comerciales de calidad*

El 80% de las personas encuestadas valora que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos y servicios comerciales de calidad (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie está en desacuerdo. El 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*En general, creo que el talento del equipo comercial de la Cadena SER en Euskadi es bueno*

El 65% de las personas encuestadas cree que el talento del equipo comercial de la Cadena SER en Euskadi es bueno (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 5% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 10% no sabe/no contesta.

*En general, creo que el servicio al cliente de la Cadena SER en Euskadi es bueno*

El 85% de las personas encuestadas cree que el servicio al cliente de la Cadena SER en Euskadi es bueno (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie está en desacuerdo. El 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% no sabe/no contesta.

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi promueve la participación de los clientes en las soluciones comerciales*

El 65% de las personas encuestadas cree que la Cadena SER en Euskadi promueve la participación de los clientes en las soluciones comerciales (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie está en desacuerdo y el 35% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla acciones y eventos de interés para los clientes*

El 75% de las personas encuestadas cree que la Cadena SER en Euskadi desarrolla acciones y eventos de interés para los clientes (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie está en desacuerdo. El 25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi practica la escucha activa hacia sus clientes*

El 75% de las personas encuestadas cree que la Cadena SER en Euskadi practica la escucha activa hacia sus clientes (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie está en desacuerdo. El 25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos comerciales y de contenidos innovadores*

El 60% de las personas encuestadas cree que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos comerciales y de contenidos innovadores (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie está en desacuerdo. El 40% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En cuanto a la dimensión de Productos y Servicios, es importante su análisis puesto que son los clientes los que están valorando estas variables, ya que dos de las principales cuestiones para las empresas de comunicación son la calidad de las relaciones que mantienen con sus clientes y la calidad de sus productos o servicios (Arrese, 2013). Las siete variables reciben valoraciones por encima del 60%, dos con el 65%, dos con el 75%, una con el 80% y una con el 85%. Por lo tanto, podemos afirmar que, en general, la valoración de esta dimensión es bastante buena. En el caso de la variable “Creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos comerciales y de contenidos innovadores” destaca que un 40% no sabe/no contesta. Puede ocurrir en este caso que no quede claro con esta formulación qué se entiende por productos comerciales y de contenidos innovadores o bien que no lo sepan. Lo que sí es evidente es que hay que seguir profundizando en la calidad de estas relaciones porque el nivel de atención, de escucha de las empresas con sus *stakeholders*, se ha manifestado como una de las bases sobre las que construir una sólida reputación corporativa.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta a empresas e instituciones.

4.1.2.4. Encuesta de la reputación corporativa para el grupo de interés de las empresas/instituciones

En cuanto a la encuesta enviada a los representantes de las empresas/instituciones, ésta se envió a 52 personas de todo Euskadi. Se recibieron 22 respuestas que representan el 42% del total. La encuesta se realizó en el mes de mayo de 2020. Al igual que en el caso de los clientes no se envió ningún recordatorio a los destinatarios para que respondieran a la encuesta. Es decir, se ha trabajado con las respuestas obtenidas en primera instancia.

Tabla 55. Ficha técnica encuesta grupo de interés de empresas/instituciones

<b>Empresa que realiza el trabajo de campo</b>	<b>La investigadora</b>
Fecha del trabajo de campo	Mayo 2020
Ámbito geográfico del estudio	Euskadi
Método de encuesta	Encuesta on-line
Unidad estadística de análisis	Fueron seleccionados 52 representantes del grupo de interés de empresas/instituciones de la Cadena SER en Euskadi.
Tamaño de la muestra	22 individuos
Método de muestreo	No aleatorio

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla detalla la distribución de la muestra por edad y género. En este caso, hay una mayor proporción de hombres (72,7%) que de mujeres (27,3%). En cuanto a la frecuencia de escucha de radio el 63,6% afirma escuchar la radio todos los días de la semana, algún momento del día, el 18,2% solo entre semana, el 13,6% muy ocasionalmente y el 4,5% a todas horas.

Tabla 56. Descripción de la muestra de empresas/instituciones

<b>Sexo</b>		
	N	%
Hombre	16	72,7
Mujer	6	27,3
Total	22	100

<b>Frecuencia de escucha de radio</b>		
	N	%
A todas horas	1	4,5
Todos los días de la semana, en algún momento del día	14	63,6
Solo entre semana	4	18,2
Solo los fines de semana		
Muy ocasionalmente	3	13,6
Nunca o casi nunca	0	0
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia.

En las siguientes tablas se muestran los resultados obtenidos en la encuesta a los representantes de empresas/instituciones del País Vasco.

Tabla 57. Tabla de frecuencia de la dimensión Contenidos (empresas/instituciones)

		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe/ no contesta
<b>CONTENIDOS</b>	Me gusta la programación de la Cadena SER en Euskadi	0	4,5	0	50	40,9	4,5
	Creo que la programación de la Cadena SER es buena	0	0	4,5	50	40,9	4,5

La programación de la Cadena SER es variada	0	0	4,5	54,5	36,4	4,5
La programación responde a los intereses de los oyentes	0	4,5	4,5	68,2	22,7	0
La programación de la Cadena SER es informativamente plural	0	9,1	9,1	54,5	22,7	4,5
Los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales	0	0	0	27,3	72,7	0
Los periodistas de la Cadena SER son, en general, rigurosos	0	0	4,5	68,2	27,3	0
Los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos	4,5	0	13,6	68,2	13,6	0
Los periodistas de la Cadena SER son, en general, competentes profesionalmente	0	0	9,1	27,3	63,6	0
Los contenidos de la Cadena SER están orientados a los problemas de los ciudadanos	0	0	18,2	54,5	27,3	0
La oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER es variada y, por tanto, adecuada	0	18,2	0	59,1	18,2	4,5

Fuente: Elaboración propia.

## Dimensión de Contenidos

*Me gusta la programación de la Cadena SER*



El 90,9% de las personas encuestadas dice que le gusta la programación de la Cadena SER (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 4,5% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 4,5% no sabe/no contesta.

*Creo que la programación de la Cadena SER es buena*

El 90,9% de las personas encuestadas afirma que la programación de la Cadena SER es buena (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie está en desacuerdo, el 4,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4,5% no sabe/no contesta.

*La programación de la Cadena SER es variada*

El 90,9% de los encuestados estima que la programación de la Cadena SER es variada (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie está en desacuerdo, el 4,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4,5% no sabe/no contesta.

*La programación de la Cadena SER responde a los intereses de los oyentes*

El 90,9% afirma que la Cadena SER responde a los intereses de los oyentes (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 4,5% está bastante o totalmente en desacuerdo. El 4,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Nadie se muestra en desacuerdo.

*La programación de la Cadena SER es informativamente plural*

El 77,2% de las personas encuestadas afirma que la programación de la Cadena SER es informativamente plural (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 9,1% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 9,1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 4,5% no sabe/no contesta.

*Los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales*

El 100% de las personas encuestadas opina que los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Cabe destacar que nadie se posiciona en desacuerdo ni en la

posición ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esta variable es de las únicas que consigue el posicionamiento total en bastante o totalmente en de acuerdo.

*Los periodistas de la Cadena SER son, en general, rigurosos*

El 95,5% de los encuestados cree que los periodistas de la Cadena SER son rigurosos (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Ninguno de los encuestados se muestra en desacuerdo. En este caso, un 4,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*Los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos*

El 81,8% de las personas encuestadas cree que los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) mientras que el 4,5% está bastante o totalmente en desacuerdo. El 13,6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*Los periodistas de la Cadena SER son, en general, competentes profesionalmente*

El 90,9% de las personas encuestadas afirma que los periodistas de la Cadena SER son, en general, competentes profesionalmente (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie se muestra en desacuerdo y el 9,1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*Los contenidos de la Cadena SER están orientados a los problemas de los ciudadanos*

El 81,8% de los encuestados cree que los contenidos de la Cadena SER están orientados a los problemas de los ciudadanos (suma de las posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie se muestra en desacuerdo y el 18,2% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*La oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER es variada y, por tanto, adecuada*

El 77,3% de las personas encuestadas cree que la oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER es variada y, por tanto, adecuada (suma de las

posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie está en desacuerdo, el 18,2% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4,5% no sabe/no contesta.

En esta dimensión de Contenidos, los representantes de las empresas e instituciones se han mostrado de acuerdo en valoraciones por encima del 77%, llegando a alcanzar en cuatro variables el 90,9%, en otra el 95,5% y en una el 100%. Es decir, la valoración general es muy buena y se muestra una cierta homogeneidad en los resultados. El total de los encuestados se ha mostrado de acuerdo con que los periodistas de la Cadena SER son buenos profesionales. Por otra parte, cabe destacar que, en la variable “Los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos”, el 4,5% se posiciona totalmente en desacuerdo. De nuevo la valoración de esta dimensión que habla en gran medida del talento de los periodistas, bien de forma directa, sobre sus cualidades profesionales, bien de forma indirecta, sobre la programación que realizan, es muy relevante ya que el talento y la marca se han manifestado como intangibles centrales en las empresas de comunicación y constituyen pilares básicos sobre los que desarrollar la competitividad (Arrese, 2013).

Tabla 58. Tabla de frecuencia de la dimensión Gobernanza (empresas/instituciones)

		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe/no contesta
<b>GOBERNANZA</b>	Creo que el modelo de gestión de la Cadena SER como empresa es adecuado	0	0	22,7	22,7	40,9	13,6
	Creo que los profesionales de la Cadena SER disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo	0	4,5	31,8	36,4	9,1	18,2
	Creo que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres	0	4,5	9,1	54,5	27,3	4,5
	Creo que el clima de trabajo	0	0	18,2	36,4	9,1	36,4

	en la Cadena SER es bueno						
	Creo que las condiciones laborales de la Cadena SER son buenas	0	4,5	27,3	13,6	9,1	45,5
	En la Cadena SER en Euskadi existe un Comité de Dirección que participa en la toma de decisiones	0	0	22,7	9,1	9,1	59,1

Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión de Gobernanza

#### *Creo que el modelo de gestión de la Cadena SER como empresa es adecuado*

El 63,6% de las personas encuestadas cree que el modelo de gestión de la Cadena SER es adecuado (suma de posiciones bastante y totalmente de acuerdo). Nadie se muestra en desacuerdo y el 22,7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 13,6% no sabe/no contesta.

#### *Creo que los profesionales de la Cadena SER disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo*

El 45,5% de los encuestados cree que los profesionales de la Cadena SER disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo (suma de las posiciones bastante y totalmente de acuerdo) frente a un 4,5% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 31,8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 18,2% no sabe/no contesta.

#### *Creo que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres*

El 81,8% de las personas encuestadas cree que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente a un 4,5% que está bastante o totalmente en desacuerdo. El 9,1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4,5% no sabe/no contesta.

#### *Creo que el clima de trabajo en la Cadena SER es bueno*

El 45,5% de las personas encuestadas cree que el clima de trabajo en la Cadena SER es bueno (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo. Nadie está en desacuerdo. El 18,2% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y destaca el dato del 36,4% que no sabe/no contesta.

*Creo que las condiciones laborales de la Cadena SER son buenas*

El 22,7% de las personas encuestadas cree que las condiciones laborales de la Cadena SER son buenas (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 4,5% que está bastante en desacuerdo. Cabe destacar que cerca de la mitad de los encuestados, el 47,6%, no sabe/no contesta. Además, el 27,3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*En la Cadena SER en Euskadi existe un Comité de Dirección que participa en la toma de decisiones*

El 18,2% de los encuestados cree que en la Cadena SER en Euskadi existe un Comité de Dirección que participa en la toma de decisiones (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 22,7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y destaca el dato del 59,1% que no sabe/no contesta. Nadie se muestra en desacuerdo.

En la dimensión de Gobernanza, nos encontramos con valoraciones muy diversas. La variable que menos acuerdo muestra es “Creo que las condiciones laborales de la Cadena SER son buenas”, con el 22,7% aunque destaca que el 47,6% no sabe/no contesta. A continuación, hay dos variables que muestran el 45,5% de acuerdo: “Creo que los profesionales de la Cadena SER disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo” y “Creo que el clima de trabajo en la Cadena SER es bueno”. Con las mejores valoraciones encontramos “En general, creo que la Cadena SER en Euskadi difunde y promueve, externa e internamente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, con el 72,7% y “Creo que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres”, con el 81,8%. Esta dimensión sí presenta valoraciones más heterogéneas mostrando que un porcentaje de los encuestados puede considerar que no tiene toda la información al respecto.

Tabla 59. Tabla de frecuencia de la dimensión Relación con la Ciudadanía (empresas/instituciones)

		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe/no contesta
<b>RELACIÓN CON LA CIUDADANÍA</b>	En general, creo que la Cadena SER está comprometida con el progreso de la sociedad	0	0	9,1	59,1	31,8	0
	En general, creo que la Cadena SER es atenta con su público	0	0	4,5	54,5	40,9	0
	En general, creo que la Cadena SER se involucra en las causas sociales	0	0	13,6	59,1	27,3	0
	En general, creo que la Cadena SER en Euskadi difunde y promueve, externa e internamente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible	0	0	18,2	40,9	31,8	9,1

Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión de Relación con la Ciudadanía

*En general, creo que la Cadena SER está comprometida con el progreso de la sociedad*

El 90,9% de los encuestados cree que la Cadena SER en Euskadi está comprometida con el progreso de la sociedad (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 9,1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Nadie se posiciona en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER es atenta con su público*

El 95,4% de los encuestados cree que la Cadena SER en Euskadi es atenta con su público (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie se posiciona en desacuerdo y el 9,1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER se involucra en las causas sociales*

El 86,4% de los encuestados cree que la Cadena SER en Euskadi se involucra en las causas sociales (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 13,6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Nadie se posiciona en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi difunde y promueve, externa e internamente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible*

El 72,7% de los encuestados cree que la Cadena SER en Euskadi difunde y promueve, externa e internamente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 18,2% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 9,1% no sabe/no contesta. Nadie se muestra en desacuerdo. Dentro de esta dimensión se valora la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa que se ha convertido en una herramienta que permite adoptar un compromiso con el desarrollo económico, con la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y de la sociedad donde viven (Valarezo González y Marín Gutiérrez, 2013). En este sentido, teniendo en cuenta que la promoción y difusión de los ODS recoge todas las actuaciones que pueden hacerse en materia medioambiental, social y económica, la valoración positiva de las empresas e instituciones se considera muy importante desde el punto de vista estratégico de la relación con ellos. De hecho, el ODS 17 que se basa en “Alianzas para lograr los objetivos” se manifiesta de forma real en la colaboración y alianza con estos grupos de interés locales como son las empresas e instituciones que tienen también una estrecha relación con la siguiente dimensión.

Las cuatro variables que forman la dimensión de Relación con la Ciudadanía muestran valoraciones altas, entre el 86,4% y el 95,4%. En este caso, puede ocurrir que son variables que tienen que ver con acciones que la empresa desarrolla y promociona en su propia antena y que, por tanto, pueden tener un mayor grado de conocimiento por parte de la audiencia en general y de empresas e instituciones, en particular, con las que suele compartir algunas de estas actividades. En cualquier caso, que la valoración de esta dimensión sea tan positiva para empresas e instituciones revela que, en primer lugar, tienen el conocimiento sobre la existencia de este desempeño corporativo y que,

en segundo lugar, el grado de su evaluación es muy alto. De hecho, se podría aprovechar esta información para difundir dentro de este grupo de interés estos resultados y poner así en valor la percepción de estos *stakeholders*.

Tabla 60. Tabla de frecuencia de la dimensión Liderazgo (empresas/instituciones)

		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe/no contesta
<b>LIDERAZGO</b>	En general, creo que la Cadena SER es un medio reconocido por la ciudadanía	0	0	0	40,9	59,1	0
	En general, creo que la Cadena SER genera opinión pública	0	0	0	54,5	45,5	0
	En general, creo que la Cadena SER tiene una buena imagen	0	0	0	59,1	40,9	0
	En general, creo que la Cadena SER transmite que tiene una clara visión de futuro	0	0	18,2	50	18,2	13,6
	En general, valoro que la Cadena SER en Euskadi es líder de audiencia en el País Vasco	0	0	9,1	45,5	45,5	0

Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión de Liderazgo



*En general, creo que la Cadena SER es un medio reconocido por la ciudadanía*

El 100% de los encuestados cree que la Cadena SER en Euskadi es un medio reconocido por la ciudadanía (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie se posiciona en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER genera opinión pública*

El 100% de los encuestados cree que la Cadena SER en Euskadi genera opinión pública (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie se posiciona en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER tiene una buena imagen*

El 100% de los encuestados cree que la Cadena SER en Euskadi tiene buena imagen (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). Nadie se posiciona en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER transmite que tiene una clara visión de futuro*

El 68,2% de los encuestados cree que la Cadena SER en Euskadi transmite una clara visión de futuro (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 18,2 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 13,6% no sabe/no contesta. Nadie se muestra en desacuerdo.

*En general, valoro que la Cadena SER en Euskadi es líder de audiencia en el País Vasco*

El 91% de los encuestados cree que la Cadena SER en Euskadi transmite una clara visión de futuro (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 9,1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Nadie se muestra en desacuerdo

En cuanto a la dimensión de Liderazgo, tres variables muestran un acuerdo del 100% con sus enunciados, una recoge el 91% y, de nuevo, la variable “En general, creo que la Cadena SER transmite que tiene una clara visión de futuro” muestra una valoración menor con el 68,2% de acuerdo y destaca que el 18,2% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Asimismo, el 13,6% no sabe/no contesta. Sin ninguna duda, que el 100% de

los encuestados manifieste que cree que la Cadena SER es un medio reconocido por la ciudadanía, que la Cadena SER genera opinión pública y que, la Cadena SER tiene una buena imagen refuerzan de nuevo el carácter de marca fuerte de esta empresa de comunicación lo que repercute en el aumento de la confianza de los públicos estratégicos, cuestión que se ha manifestado crucial como resultado de la gestión de la reputación corporativa.

Tabla 61. Tabla de frecuencia de la dimensión Productos y Servicios (empresas/instituciones)

		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe/no contesta
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos y servicios comerciales de calidad	0	0	9,1	54,5	31,8	4,5
	En general, creo que el talento del equipo comercial de la Cadena SER en Euskadi es bueno	0	4,5	9,1	40,9	31,8	13,6
	En general, creo que el servicio al cliente de la Cadena SER en Euskadi es bueno	0	0	13,6	40,9	22,7	22,7
	En general, creo que la Cadena SER en Euskadi promueve la participación de los clientes en las soluciones comerciales	0	0	22,7	40,9	13,6	22,7

En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla acciones y eventos de interés para los clientes	0	0	4,5	54,5	36,4	4,5
En general, creo que la Cadena SER en Euskadi practica la escucha activa hacia sus clientes	0	0	13,6	40,9	31,8	13,6
En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos comerciales y de contenidos innovadores	0	0	18,2	45,5	18,2	18,2

Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión de Productos y Servicios

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos y servicios comerciales de calidad*

El 86,3% de los encuestados cree que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos y servicios comerciales de calidad (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 9,1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 4,5% no sabe/no contesta. Nadie se muestra en desacuerdo.

*En general, creo que el talento del equipo comercial de la Cadena SER en Euskadi es bueno*

El 72,7% de los encuestados cree que el talento del equipo comercial de la Cadena SER en Euskadi es bueno (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) frente al 4,5% que está bastante o totalmente en desacuerdo y el 9,1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 13,6% no sabe/no contesta.

*En general, creo que el servicio al cliente de la Cadena SER en Euskadi es bueno*

El 63,6% de los encuestados cree que el servicio al cliente de la Cadena SER en Euskadi es bueno (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 13,6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 22,7% no sabe/no contesta. Nadie se muestra en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi promueve la participación de los clientes en las soluciones comerciales*

El 54,5% de los encuestados cree que la Cadena SER en Euskadi promueve la participación de los clientes en las soluciones comerciales (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 22,7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 22,7% no sabe/no contesta. Nadie se muestra en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla acciones y eventos de interés para los clientes*

El 90,9% de los encuestados cree que la Cadena SER en Euskadi desarrolla acciones y eventos de interés para los clientes (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 4,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4,5% no sabe/no contesta. Nadie se muestra en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi practica la escucha activa hacia sus clientes*

El 72,7% de los encuestados cree que la Cadena SER en Euskadi practica la escucha activa hacia sus clientes (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). El 13,6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 18,2% no sabe/no contesta. Nadie se posiciona en desacuerdo.

*En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos comerciales y de contenidos innovadores*

El 63,7% de los encuestados cree que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos comerciales y de contenidos innovadores (suma de posiciones bastante de acuerdo y

totalmente de acuerdo). El 18,2% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 18,2% no sabe/no contesta. Nadie se muestra en desacuerdo.

En cuanto a la dimensión Productos y Servicios, las siete variables muestran valoraciones altas, entre el 54,5% y el 90,9%. Es interesante destacar que el 86,3% cree “que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos y servicios comerciales de calidad” y que el 90,9 % cree que “la Cadena SER en Euskadi desarrolla acciones y eventos de interés para los clientes”.

Después de haber analizado los resultados obtenidos en las encuestas a los cuatro grupos de interés, es interesante realizar un análisis comparativo entre los diferentes grupos para ver cómo son sus valoraciones y qué rasgos encontramos en cada uno de ellos. Realizaremos este análisis comparativo solo entre la suma de posiciones bastante o totalmente de acuerdo y bastante o totalmente en desacuerdo.

Tabla 62. Análisis comparativo de los resultados de oyentes, empleados, clientes y empresas/instituciones

Variables \ Grupos de interés	Oyentes		Empleados		Clientes		Empresas/Instituciones	
	Bastante o totalmente de acuerdo	Bastante o totalmente en desacuerdo	Bastante o totalmente de acuerdo	Bastante o totalmente en desacuerdo	Bastante o totalmente de acuerdo	Bastante o totalmente en desacuerdo	Bastante o totalmente de acuerdo	Bastante o totalmente en desacuerdo
<b>Contenidos</b>								
Me gusta la programación de la Cadena SER en Euskadi	<b>66,4</b>	6,5	<b>84,4</b>	12,5	<b>80</b>	0	<b>90,9</b>	4,5
Creo que la programación de la Cadena SER en Euskadi es buena	<b>73,4</b>	6,1	<b>93,8</b>	6,3	<b>75</b>	5	<b>90,9</b>	4,5
La programación de la Cadena SER en Euskadi es variada	<b>72,9</b>	6,7	<b>59,4</b>	12,5	<b>85</b>	0	<b>90,9</b>	4,5
La programación de la Cadena SER en Euskadi responde a los intereses de los oyentes	<b>64</b>	5,8	<b>75</b>	15,6	<b>75</b>	5	<b>90,9</b>	0

La programación de la Cadena SER en Euskadi es informativamente plural	59,3	17,1	84,4	0	45	5	77,2	9,1
Los periodistas de la Cadena SER en Euskadi son, en general, buenos profesionales	79	4,8	96,9	0	80	0	100	0
Los periodistas de la Cadena SER en Euskadi son, en general, rigurosos	64,1	8,1	93,8	3,1	60	0	95,5	0
Los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos	53,8	18,4	84,4	6,3	35	0	81,8	4,5
Los periodistas de la Cadena SER en Euskadi son, en general, competentes profesionalmente	77,7	4	93,8	6,3	90	0	90,9	0
Los contenidos de la Cadena SER en Euskadi están orientados a los problemas de los ciudadanos	63,7	10,1	71,9	9,4	75	0	81,8	0
La oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER en Euskadi es variada y, por tanto, adecuada	69	8,4	71,9	6,3	65	5	77,3	0
<b>Gobernanza</b>								
Creo que el modelo de gestión de la Cadena SER en Euskadi como empresa es adecuado	53,6	6,1	62,5	6,3	40	0	63,6	0
Creo que los profesionales de la Cadena SER en Euskadi disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo	62,7	5,7	65,7	9,4	30	5	45,5	4,5

Creo que en la Cadena SER en Euskadi hay una representación equilibrada de mujeres y hombres	<b>57,8</b>	10,3	<b>87,6</b>	6,3	<b>60</b>	0	<b>81,8</b>	4,5
Creo que el clima de trabajo en la Cadena SER en Euskadi es bueno	<b>61,4</b>	3,2	<b>87,5</b>	0	<b>30</b>	0	<b>45,5</b>	0
Creo que las condiciones laborales de la Cadena SER en Euskadi son buenas	<b>47</b>	7,4	<b>59,4</b>	21,9	<b>5</b>	5	<b>22,7</b>	4,5
En la Cadena SER en Euskadi existe un Comité de Dirección que participa en la toma de decisiones			<b>87,6</b>	0	<b>20</b>	0	<b>18,2</b>	0
<b>Relación con la Ciudadanía</b>								
En general, creo que la Cadena SER está comprometida con el progreso de la sociedad	<b>64,9</b>	7,2	<b>78,2</b>	3,1	<b>80</b>	0	<b>90,9</b>	0
En general, creo que la Cadena SER es atenta con su público	<b>75,7</b>	3,6	<b>93,8</b>	0	<b>90</b>	0	<b>95,4</b>	0
En general, creo que la Cadena SER en Euskadi se involucra en las causas sociales	<b>67,2</b>	7,4	<b>81,3</b>	6,3	<b>80</b>	0	<b>86,4</b>	0
En general, creo que la Cadena SER en Euskadi difunde y promueve, externa e internamente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible			<b>78,1</b>	9,4	<b>40</b>	0	<b>72,7</b>	0
<b>Liderazgo</b>								
En general, creo que la Cadena SER es un medio reconocido por la ciudadanía	<b>86,1</b>	2,7	<b>96,9</b>	0	<b>100</b>	0	<b>100</b>	0

En general, creo que la Cadena SER genera opinión pública	<b>77,6</b>	4,1	<b>78,1</b>	3,1	<b>85</b>	0	<b>100</b>	0
En general, creo que la Cadena SER tiene una buena imagen	<b>79,7</b>	3,9	<b>93,8</b>	0	<b>90</b>	0	<b>100</b>	0
En general, creo que la Cadena SER transmite que tiene una clara visión de futuro	<b>59,3</b>	7	<b>62,6</b>	9,4	<b>60</b>	0	<b>68,2</b>	0
En general, valoro que la Cadena SER en Euskadi es líder de audiencia en el País Vasco			<b>100</b>	0	<b>85</b>	5	<b>91</b>	0
<b>Productos y Servicios</b>								
En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos y servicios comerciales de calidad			<b>78,2</b>	9,4	<b>80</b>	0	<b>86,3</b>	0
En general, creo que el talento del equipo comercial de la Cadena SER en Euskadi es bueno			<b>75,1</b>	0	<b>65</b>	5	<b>72,7</b>	4,5
En general, creo que el servicio al cliente de la Cadena SER en Euskadi es bueno			<b>71,9</b>	6,3	<b>85</b>	0	<b>63,6</b>	0
En general, creo que la Cadena SER en Euskadi promueve la participación de los clientes en las soluciones comerciales			<b>46,9</b>	3,1	<b>75</b>	0	<b>54,5</b>	0
En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla acciones y eventos de			<b>81,3</b>	3,1	<b>75</b>	0	<b>90,9</b>	0



interés para los clientes								
En general, creo que la Cadena SER en Euskadi practica la escucha activa hacia sus clientes			<b>56,2</b>	9,4	<b>75</b>	0	<b>72,7</b>	0
En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos comerciales y de contenidos innovadores			<b>59,4</b>	6,3	<b>60</b>	0	<b>63,7</b>	0

Fuente: Elaboración propia.

Así, teniendo en cuenta que las muestras no son comparables, por el mayor tamaño de la de oyentes sobre las otras tres, sí podemos realizar algunas consideraciones sobre el análisis comparativo que muestra esta tabla.

En primer lugar, cabe decir que, con los resultados de este instrumento de medición de la reputación corporativa de la Cadena SER en Euskadi, la empresa ya cuenta con un diagnóstico sobre el estado de su reputación, es decir, del estado de sus relaciones con los grupos de interés. Este primer paso permite trabajar sobre la confianza y los compromisos con los *stakeholders* puesto que, cuando hablamos de la gestión de la reputación, hablamos de la gestión de las relaciones con los grupos de interés (Carrió i Sala, 2013).

La dimensión de Contenidos presenta una buena valoración por parte de todos los grupos siendo los empleados y representantes de empresas e instituciones los que mejor valoración le otorgan. En cuanto a posicionarse en desacuerdo con los enunciados formulados, son los oyentes y los empleados los que más se pronuncian en desacuerdo mientras que los clientes y empresas/instituciones no lo hacen tanto. Entre todas las variables, la que obtiene una mejor consideración por parte de todos es “Los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales”. Por último, las dos variables que presentan resultados más bajos, en el caso de oyentes y clientes específicamente son “La programación de la Cadena SER en Euskadi es informativamente plural” y “Los

periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos”. Sin duda alguna, como ya se ha comentado con anterioridad, estos resultados aportan información relevante sobre la consideración que estos grupos tienen sobre la objetividad de los periodistas y sobre la pluralidad de la información y permitiría realizar acciones específicas que puedan mejorar estas opiniones y/o comprender por qué se dan estas respuestas.

En el caso de la dimensión de Gobernanza son los clientes los que recogen una valoración más baja y los empleados, cuestión a tener muy en cuenta puesto que son los más directamente implicados por el modelo de gobierno de la empresa, los que le otorgan una valoración más alta. Entre todas las variables, la que presenta una mayor valoración en las respuestas es “Creo que en la Cadena SER en Euskadi hay una representación equilibrada de mujeres y hombres” y, por el contrario, la que recibe una menor valoración es la relativa a las condiciones laborales de la Cadena SER con el 59,4% en el caso de los empleados, si bien es cierto que el resto de los grupos respondieron en un porcentaje elevado con un no sabe/no contesta. En el momento actual en el que se otorga una gran importancia a las políticas de igualdad, se considera muy relevante el hecho de que exista una igual presencia de mujeres y hombres en la empresa y que se conozca y valore por parte de los *stakeholders*.

La dimensión de Relación con la Ciudadanía muestra, en general, una alta valoración y una homogeneidad por parte de los cuatro grupos de interés, siendo los oyentes los que le otorgan una menor valoración. Esta es una cuestión que, sin duda, debe hacer reflexionar a la empresa de cara a realizar acciones encaminadas a difundir esta variable entre los oyentes. Destaca la alta valoración de empleados, clientes y empresas que puede tener que ver con un mayor conocimiento de las actividades que se desarrollan en relación con la sociedad.

En cuanto a la dimensión de Liderazgo, las variables que la forman relacionadas con el reconocimiento, la generación de opinión pública, la imagen y el liderazgo de audiencia son muy bien percibidas por parte de todos los grupos. Sin embargo, la variable que presenta una menor valoración es la relacionada con la visión de futuro que muestra un porcentaje menor de posiciones bastante o totalmente de acuerdo.

Por último, en cuanto a la dimensión de Productos y Servicios, sobre la que no se preguntó a los oyentes, las valoraciones son, en general, buenas, siendo la variable “En general, creo que la Cadena SER en Euskadi promueve la participación de los clientes en las soluciones comerciales” la que menor valoración recibe.

Después de este repaso a los principales resultados de las encuestas es importante concluir que este instrumento de medición admite que se realicen cambios tanto en las dimensiones como en los atributos atendiendo a las necesidades de investigación de la empresa en cada momento.

Puesto que estamos ante un instrumento que pertenece a las métricas que recogen las valoraciones subjetivas de los grupos de interés, lo destacable es que los resultados dependen de la forma en que los diferentes grupos de interés conocen esta información y la interpretan (Carreras et al., 2013). Sería también recomendable realizar una recogida continua de información (*tracking*) que permitiría medir la evolución y tendencia de todas y cada una de las variables para los diferentes *stakeholders*. Es evidente que la evaluación y las propias expectativas de los grupos de interés cambian con el tiempo, y pueden verse influenciadas por determinados escenarios empresariales, situaciones de crisis u otras circunstancias que pueden afectar a la forma en que ellos interpretan las variables de las diversas dimensiones. Conviene añadir, por ejemplo, que, en el momento de transcribir estos resultados, la crisis sanitaria del COVID-19 que ha originado una fuerte crisis económica y social había impactado de forma severa en todas las empresas y organizaciones y, por tanto, en sus empleados. Esta situación particular muestra unos resultados que podían haber sido diferentes si realizamos la encuesta unos meses antes. Por lo tanto, se puede afirmar que cualquier reputación que haya construido una empresa puede cambiar de forma brusca ante cualquier cambio acontecido lo que puede generar una nueva percepción para los grupos de interés que suponga una modificación en su conducta y, por tanto, un cambio en las relaciones. De ahí la necesidad de realizar mediciones de forma continuada. En este sentido, recomiendan Carreras et al. (2013) que es preciso realizar estas entrevistas, si fuese posible, todos los meses del año y no únicamente una vez al año como realizan otros índices.

Los resultados obtenidos nos permiten afirmar, como ya se vio en la revisión de la literatura, que es posible encontrar dimensiones de evaluación suficientemente generales como para que puedan ser utilizadas cómodamente por los diferentes grupos de interés.

En cuanto a la recomendación encontrada en la literatura sobre disponer en las empresas de un cuadro de mando con indicadores para cada dimensión de la reputación y un indicador de la reputación global (Carreras et al., 2013), hemos podido comprobar que los resultados obtenidos nos han permitido tener indicadores claros sobre cada una de las dimensiones, diferenciadas por grupos de interés, y que, en el caso de los oyentes, por tener una muestra mayor, se podría obtener igualmente un indicador agregado del estado de la reputación corporativa. De esta forma, sí podríamos concluir que es posible tener una “medida de reputación global que represente de forma válida y fiable el nivel actitudinal integral de todos los grupos de interés” (Carreras et al., 2013, p. 347).

Del mismo modo, este instrumento de medición de la reputación corporativa de las empresas de comunicación podría aplicarse perfectamente a otras empresas de comunicación, de similares características, puesto que se ha confirmado tanto la validez de contenido como la fiabilidad del mismo.

En los últimos años, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, se está hablando mucho de la gestión con los *stakeholders* (Argandoña, 1998; Fombrun, et al., 2000; Chun, 2005; Dowling, 2006; Fernandez y Bajo, 2012; Van Riel, 2012; Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017; Carreras et al., 2013; Carrió i Sala, 2013). Pues bien, éste es el primer paso para establecer y reforzar esa relación con los grupos de interés: saber cómo perciben a empresas y organizaciones y cómo valoran, por tanto, su actividad, productos y servicios. Este es el primer paso para fortalecer las conversaciones con los grupos de interés.

## 4.2. Conclusiones

En este capítulo se ha procedido a la administración del instrumento de medición creado mediante encuestas realizadas a los cuatro grupos de interés seleccionados. En el caso

de los oyentes, al disponer de una muestra suficientemente grande se ha podido observar que el instrumento cumple con dos requisitos fundamentales: la validez y la fiabilidad del instrumento a pesar de que algunas variables no han presentado la carga factorial en las dimensiones en las que estaban conceptualizadas. En el caso de las encuestas a empleados, clientes y empresas/instituciones se han analizado los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones y variables y, asimismo, se ha realizado un análisis comparativo de los resultados de los cuatro grupos de interés.

Entre las conclusiones podemos destacar que:

- En el caso de la encuesta a los oyentes, con una muestra válida de 786 individuos, el análisis factorial exploratorio realizado con rotación varimax ha explicado algo más del 68%, cifra que puede considerarse como un indicador apropiado. Es decir que, en este caso, la varianza total explicada por las cuatro dimensiones, Contenidos, Gobernanza, Relación con la Ciudadanía y Liderazgo es del 68,24. Si bien es cierto que, en el caso de cinco variables, no han presentado cargas en las dimensiones en las que habían sido conceptualizadas, y en dos variables se han presentado cargas en dos dimensiones, debido a que estas eran relativamente bajas, hemos decidido seguir adelante con la propuesta inicial de esta investigación y no con la señalada en el análisis factorial exploratorio. De esta forma podemos afirmar que el instrumento presenta un cierto nivel de validez de contenido en 16 de las 23 variables. Además, teniendo en cuenta que la mayoría de las variables de la encuesta realizada a los oyentes presenta puntuaciones por encima del 3,50 sobre 5, podemos afirmar que la valoración general de los oyentes sobre la reputación corporativa de la Cadena SER en Euskadi es alta.
- La dimensión de Contenidos, que es la dimensión que más variables contiene, presenta una valoración muy buena por parte de los oyentes, con cuatro variables que están por encima del 72% (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo), cinco variables superan el 63% y dos están por encima del 54%. La variable que recibe una mejor valoración, “Los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales”, alcanza el

77,7% y la que menor valoración obtiene es “Los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos”, con el 53,8%.

- La dimensión de Gobernanza, que cuenta con seis variables, presenta unas valoraciones más bajas, comparativamente hablando, que las de Contenidos. Así, la variable con menor valoración “Creo que las condiciones laborales de la Cadena SER son buenas” recibe un 47% (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo) y la de mayor valoración “Creo que los profesionales de la Cadena SER disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo” con el 62,7%. En relación con esta dimensión, cabe preguntarse si los oyentes deben responder a preguntas que estudian el desempeño corporativo de la empresa, pero, para esta investigadora, sí conviene seguir formulando preguntas en este sentido puesto que, son cuestiones que, de una u otra manera, acaban llegando a la opinión pública y es preferible saber cuál es la percepción que los grupos de interés tienen sobre ellas.
- La dimensión de Relación con la Ciudadanía que cuenta con tres variables presenta, en general, una valoración muy buena ya que todas están por encima del 64%. Destaca con el 75,7% “En general, creo que la Cadena SER es atenta con su público”.
- Por último, la dimensión de Liderazgo presenta valoraciones altas en tres de las cuatro variables que contiene, pero la variable “En general, creo que la Cadena SER transmite que tiene una clara visión de futuro” obtiene una valoración del 59,3% (suma de posiciones bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo). En este caso, habrá que hacer una reflexión sobre esta variable para reformularla y/o explicar mejor a los oyentes qué se entiende por una visión clara de futuro y cuál es su relevancia estratégica.

En definitiva, se puede concluir que los resultados obtenidos muestran, en general, una buena valoración por parte de los oyentes sobre la reputación corporativa de la Cadena

SER en Euskadi ya que la conceptualización teórica nos ha confirmado que, en este caso, son cuatro las dimensiones que la forman y el análisis factorial exploratorio ha explicado algo más del 64% con estas cuatro dimensiones.

Aunque las muestras de las encuestas a los cuatro grupos no son comparables, se considera interesante presentar un análisis comparativo de los resultados obtenidos en esta comparativa que nos deja las siguientes conclusiones:

1. La dimensión de Contenidos presenta una buena valoración por parte de todos los grupos siendo los empleados y representantes de empresas e instituciones los que mejor valoración le otorgan.
2. En el caso de la dimensión de Gobernanza son los clientes los que recogen una valoración más baja y los empleados los que le otorgan una valoración más alta.
3. La dimensión de Relación con la Ciudadanía muestra, en general, una alta valoración y una homogeneidad por parte de los cuatro grupos de interés, siendo los oyentes los que le otorgan una menor valoración.
4. En cuanto a la dimensión de Liderazgo, las variables que la forman relacionadas con el reconocimiento, la generación de opinión pública, la imagen y el liderazgo de audiencia son muy bien percibidas por parte de todos los grupos. Sin embargo, la variable que presenta una menor valoración es la relacionada con la visión de futuro que muestra un porcentaje menor de posiciones bastante o totalmente de acuerdo.
5. Por último, en cuanto a la dimensión de Productos y Servicios, sobre la que no se preguntó a los oyentes, las valoraciones son, en general, buenas para los colectivos de empleados, clientes y empresas.

Sin duda, podemos concluir que resulta estratégico seguir profundizando en la calidad de las relaciones con los grupos de interés porque es una de las bases sobre las que se construye una sólida reputación corporativa.

Para finalizar, en relación con el instrumento de medición desarrollado, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

1. Si tenemos en cuenta que hemos conceptualizado la reputación corporativa de una empresa de comunicación con las cinco dimensiones que hemos visto, Contenidos, Gobernanza, Relación con la Ciudadanía, Liderazgo y Productos y servicios, los resultados de estas encuestas nos permiten afirmar que es posible encontrar dimensiones de evaluación suficientemente generales como para que puedan ser utilizadas cómodamente por los diferentes grupos de interés.
2. Además, a través de la encuesta a los oyentes, se ha podido confirmar que es posible tener una medida de reputación global que represente de forma válida y fiable el nivel actitudinal integral de todos los grupos de interés.
3. Este instrumento de medición admite que se realicen cambios tanto en las dimensiones como en los atributos atendiendo a las necesidades de investigación de la empresa en cada momento. Como se ha puesto de manifiesto, puesto que este instrumento de medición pertenece a las métricas de valoraciones subjetivas de los grupos de interés y los resultados dependen de la forma en que los diferentes grupos conocen e interpretan la información de la empresa, es interesante realizar seguimientos que permitan obtener una recogida continuada de información que permita ver la evolución de la valoración de los grupos de interés.

El trabajo en curso que supone esta investigación, con las limitaciones propias de una tesis doctoral, dejan la puerta abierta a seguir trabajando en futuras líneas de investigación que se exponen en el siguiente apartado junto a las conclusiones finales a las que hemos llegado.



Capítulo 5:

**CONCLUSIONES FINALES, LIMITACIONES  
Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

---



## 5. CONCLUSIONES FINALES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

*“Las dificultades aumentan  
cuanto más nos acercamos a la meta”  
Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832)*

Para concluir este trabajo, este capítulo se destina a resumir las conclusiones generales extraídas, a presentar sus limitaciones y a proponer futuras líneas de investigación que permitan seguir avanzando en el conocimiento sobre la reputación corporativa de las empresas de comunicación.

### 5.1. Conclusiones generales

La presente tesis doctoral se enmarca dentro del actual contexto socio económico que ha afectado a empresas y organizaciones desde la crisis financiera y económica que comenzó en 2008 y que ha puesto en el centro de la gestión empresarial la necesidad de construir una sólida reputación corporativa, también para las empresas de comunicación. Teniendo en cuenta los objetivos de investigación planteados y la metodología empleada en este estudio, a continuación, se presentan las principales conclusiones extraídas de este trabajo de investigación:

1. El estudio de la teoría de la reputación corporativa ha permitido confirmar el incremento del interés por su investigación tanto en el ámbito académico como en el empresarial porque se ha puesto de manifiesto que es una de las palancas fundamentales para la recuperación de la confianza de los grupos de interés. Este interés se basa fundamentalmente en la aportación de valor y beneficios que la reputación corporativa otorga a las empresas lo que significa, en definitiva, un aumento de la competitividad para las mismas. Este trabajo ha permitido comprender el papel de los *stakeholders* o grupos de interés en este nuevo contexto socioeconómico y la necesidad de atender más que nunca a sus

necesidades, de aportarles valor en lo que ha venido a denominarse “la economía de los intangibles y de la reputación corporativa” en la que los grupos tienen un mayor poder sobre las empresas y organizaciones. También ha quedado patente que cada vez son más las organizaciones que tienen en cuenta la necesidad de incorporar la gestión de intangibles y de la reputación corporativa en su ámbito empresarial.

2. Después de comprender la relevancia de la reputación corporativa se ha constatado la necesidad de investigar en la definición del concepto, lo que ha permitido confirmar que existe un elevado número de corrientes en torno a su definición, una ausencia de consenso general sobre la misma, una gran confusión en las métricas existentes y, finalmente, se ha evidenciado la necesidad de diferenciar la reputación corporativa de otros términos cercanos como identidad e imagen corporativa. Así, después de revisar decenas de aproximaciones diversas a la definición de la reputación corporativa, para esta investigación se ha propuesto la siguiente definición: **la reputación corporativa es un recurso intangible valioso para las organizaciones, resultado de las evaluaciones que hacen los grupos de interés de una organización, tanto internos como externos, teniendo en cuenta su comportamiento corporativo a lo largo del tiempo y las expectativas que depositan estos grupos con los que se relaciona dicha organización y que motivan que éstos, es decir todos sus *stakeholders*, presenten una actitud activa de apoyo, consumo, recomendación y/o valoración de la firma o de oposición a la misma.**
  
3. La multitud de métricas de reputación corporativa existentes nos ha permitido comprender el carácter multidimensional de la misma y la necesidad de ser medida para ser gestionada. Se ha confirmado que gestionar la reputación corporativa significa gestionar las relaciones con los grupos de interés, activar sistemas de escucha permanentes con todos los *stakeholders*, tanto internos como externos, para poder responder así a sus expectativas. Esta gestión implica obligatoriamente la identificación de los principales grupos de interés de las

empresas y la medición de la reputación corporativa de empresas y organizaciones.

4. A pesar de la relevancia de la reputación corporativa y de la conveniencia de su medición, este estudio ha confirmado la ausencia significativa de estudios en torno a la reputación corporativa aplicada a las empresas de comunicación a pesar de que han sufrido también una caída significativa de la confianza de sus públicos. Esta ausencia de publicaciones unida a la ausencia de métricas específicas para las empresas de comunicación se ha convertido en la principal justificación de esta investigación.
5. El análisis de la situación actual de las empresas de comunicación en España nos ha mostrado cómo les afectó la crisis económica que comenzó en 2008 unida a la irrupción de internet que ha provocado cambios en sus modelos de negocio y a la reconversión tecnológica que ha modificado las estructuras de estas empresas y de sus plantillas.
6. La investigación a través de la revisión de la literatura y las técnicas cualitativas, entrevistas semiestructuradas y *focus groups*, ha permitido generar un nuevo conocimiento al desarrollar un instrumento de medición destinado de forma específica a medir la reputación corporativa de las empresas de comunicación. En relación con las métricas existentes se ha constatado que existen las métricas de reputación objetivas basadas en auditorías de expertos y las que proceden de las valoraciones subjetivas de los grupos de interés. Las primeras entienden la reputación como un objeto real que debe ser representado de la forma más objetiva y fiel posible y las segundas entienden la reputación como un fenómeno psicosocial, como las actitudes colectivas de los grupos de interés que se convierten en conductas. El instrumento de medición aportado por esta investigación sigue las pautas de estas segundas métricas, las que proceden de las valoraciones subjetivas de los grupos de interés y reflejan la forma en que los colectivos conocen la información de las empresas y la interpretan.

7. El carácter multidimensional de la reputación corporativa nos ha llevado a buscar las dimensiones y variables específicas de las empresas de comunicación que están en la mente de los grupos de interés. La investigación ha confirmado que los elementos que componen la reputación corporativa de otro tipo de empresas no son necesariamente extrapolables a las empresas de comunicación, debido a las características específicas que tienen y que la investigación ha revelado.
8. La propuesta de instrumento de medición que aporta este trabajo, denominado *RepMass* consta de 4 dimensiones y 23 variables para la medición del grupo de interés de los oyentes y de 5 dimensiones y 33 variables para la medición del resto de los *stakeholders*.
9. La conceptualización teórica de la reputación corporativa de las empresas de comunicación a través de esas cuatro dimensiones ha permitido su aplicación mediante una encuesta realizada a los oyentes de la Cadena SER en Euskadi cumpliendo con dos requisitos fundamentales: la validez y la fiabilidad del instrumento. En cuanto a la validez, si bien es cierto que, al realizar el análisis factorial exploratorio, cinco variables no han presentado cargas en las dimensiones en las que habían sido conceptualizadas, y dos variables han presentado cargas en dos dimensiones, al ser cargas relativamente bajas, se tomó la decisión de seguir adelante con la propuesta inicial de esta investigación y no con la señalada en el análisis factorial exploratorio. De esta forma hemos concluido que el instrumento presenta un cierto nivel de validez de contenido porque 16 de las 23 variables han presentado sus cargas factoriales en las dimensiones en que habían sido conceptualizadas. Además, teniendo en cuenta que la mayoría de las variables de la encuesta realizada a los oyentes presenta puntuaciones por encima del 3,50 sobre 5, podemos afirmar que la valoración general de los oyentes sobre la reputación corporativa de la Cadena SER en Euskadi es alta. En cuanto a la fiabilidad del instrumento, el análisis realizado con Alpha de Cronbach muestra que las cuatro dimensiones presentan valores superiores a 0,70, un indicador que se considera como apropiado en la literatura.

10. Este instrumento de medición creado resulta ser una nueva herramienta que se ha elaborado a través de la evolución y el desarrollo conceptual de otras propuestas que se han visto en la revisión de la literatura. La investigación ha permitido confirmar que este instrumento es flexible y puede sufrir modificaciones tanto en sus dimensiones como en sus variables.
11. Los resultados obtenidos, no solo del grupo de los oyentes, sino también de las encuestas administradas al resto de los *stakeholders* (empleados, clientes y empresas/instituciones) han permitido llegar a las siguientes consideraciones:
  - a. Que las empresas de comunicación deben tener en cuenta a sus diferentes grupos de interés porque, como afirma Martineau, sus percepciones, expectativas y deseos son diferentes. Así, hemos comprobado que diferentes grupos de interés evalúan una organización de forma distinta y que la medición *multistakeholder* aporta una información integral del estado de la reputación de una empresa permitiendo alinear los parámetros de la reputación a cada grupo de interés.
  - b. Que el concepto de reputación corporativa se compone de unas dimensiones generales compartidas por las personas para evaluar la reputación de una corporación, es decir, que existe un sistema de criterios referidos a la reputación corporativa que pueden ser compartidos por diversos grupos de interés. Estos criterios sirven para que la empresa de comunicación pueda conocer la valoración de los *stakeholders* internos y externos y emprender acciones estratégicas diferenciadas para cada uno de ellos.
  - c. Que las métricas subjetivas de los grupos de interés no tratan tanto de determinar si una empresa tiene objetivamente o no una característica

determinada, sino de comprobar de forma científica el grado en que el grupo de interés cree que la posee y el grado en que la valora.

12. También se puede concluir que resulta muy recomendable realizar un *tracking* o seguimiento con más encuestas similares a las realizadas y con muestras representativas, para seguir la evolución que tengan las percepciones de todos los grupos de interés sobre la reputación corporativa de la Cadena SER en Euskadi.
13. Si la relevancia de las empresas de comunicación es un factor fundamental en la difusión de la reputación corporativa de otras empresas y organizaciones y de los índices de medición más conocidos, la propia medición de la reputación corporativa de estas empresas se hace necesaria porque permite visualizar el nivel de solidez de las mismas frente a otras empresas de similares características. Se puede constatar que no tiene la misma repercusión una publicación y/o aparición de una noticia, reportaje o entrevista realizada en una u otra empresa de comunicación.
14. La difusión y promoción de la reputación corporativa de las empresas de comunicación son necesarias para dar a conocer el valor de este tipo de mediciones antes los principales grupos de interés que son, en definitiva, los pilares fundamentales sobre los que se construye una sólida reputación corporativa. De esta forma, se concluye como relevante su difusión a través de acciones de comunicación interna, destinadas a los empleados, y externa, hacia el resto de los grupos de interés, puesto que resulta asimismo importante que estos grupos conozcan las acciones que se llevan a cabo en esta materia por parte de la empresa.

De esta forma, podemos finalizar destacando la importancia de la aportación que esta investigación supone en el campo de la medición de la reputación corporativa aplicada a las empresas de comunicación: la creación de un instrumento de medición



denominado *RepMass* que, por una parte, se ajusta adecuadamente desde su creación a la valoración de los grupos de interés y, sobre todo, nos ha permitido evaluar, con cierta validez, como ya se ha expuesto, y total fiabilidad, la reputación corporativa de la Cadena SER en Euskadi.

## 5.2. Limitaciones

A continuación, se recogen en este apartado las limitaciones que se han encontrado a la hora de abordar la presente investigación:

1. Una de las principales limitaciones que ha tenido este trabajo ha sido la escasez de bibliografía específica en materia de reputación corporativa de las empresas de comunicación y de su medición. Esta carencia, por una parte, nos ha perjudicado a la hora de tener un punto de partida más sólido en la investigación académica y empresarial y, por otra, se ha convertido en un acicate para investigar en un campo que tiene grandes posibilidades de crecimiento. Asimismo, la falta de métricas específicas existentes ha impedido partir de un modelo que ya hubiera sido comprobado empíricamente y realizar así, un análisis comparativo de resultados a partir del instrumento creado en esta investigación.
2. La segunda limitación está relacionada con los recursos propios a la hora de llevar a cabo esta tesis doctoral. Hubiera sido deseable realizar el estudio de los grupos de interés de empleados, clientes y empresas, con una muestra representativa pero no ha sido posible. En el siguiente apartado se expondrán algunas propuestas de cara a mejorar este aspecto en un futuro.
3. Otra limitación ha sido el desfase que hemos encontrado entre la conceptualización que habíamos hecho de variables y dimensiones para esta investigación y el resultado que nos ha aportado el análisis factorial exploratorio. Este análisis nos ha mostrado que cinco variables no han presentado cargas

factoriales en las dimensiones en que habían sido conceptualizadas y dos variables presentan cargas en dos dimensiones a la vez.

4. La última limitación ha tenido que ver con la época de confinamiento y de dificultad extrema ocasionada por la crisis sanitaria y socioeconómica del Covid-19. Cuando se planteó este trabajo de investigación, se dejó la realización de las encuestas a empleados, clientes y empresas/instituciones para el final, siguiendo la lógica de una investigación, ya que es preciso haber realizado anteriormente una exhaustiva revisión de la literatura y la aplicación de las técnicas cualitativas. Sin embargo, entendemos que la realización del trabajo de campo de las encuestas en plena época de crisis global del coronavirus ha podido tener una cierta incidencia en los resultados obtenidos.

De esta forma, y teniendo en cuenta, tanto las conclusiones finales como las limitaciones expuestas, en el siguiente apartado presentamos algunas líneas futuras de investigación.

### 5.3. Futuras líneas de investigación

Aunque este trabajo finaliza con este último capítulo, la medición y gestión de la reputación corporativa de las empresas de comunicación se presenta como una materia con muchas posibilidades de investigación, después de haber comprobado el estado apenas incipiente de la misma.

De esta forma, a partir del conocimiento adquirido en esta tesis doctoral, estas podrían ser las futuras líneas de investigación:

1. En primer lugar, y en relación con las limitaciones expuestas en el apartado anterior, se propone realizar nuevas encuestas a los grupos de interés, con muestras representativas, según la recomendación de hacer un *tracking* o seguimiento que nos permitiese analizar la evolución de las mismas.

2. En segundo lugar, el resultado del análisis factorial exploratorio obtenido nos deja la necesidad de investigar de forma exhaustiva por qué determinadas variables han presentado cargas factoriales en diferentes dimensiones y de qué manera se pueden corregir estos resultados obtenidos.
3. En tercer lugar, se recomienda establecer vías de colaboración con empresas especializadas en investigación de mercados para poner a su disposición este instrumento de medición denominado *RepMass* de cara a su utilización en otras empresas de comunicación. La posibilidad de realizar un estudio con otras empresas de comunicación de similares características a la evaluada permitiría obtener datos comparativos y seguir avanzando en la utilización y, por lo tanto, mejora del instrumento.
4. En cuarto lugar, entendemos que la difusión del conocimiento adquirido con esta investigación es relevante para poder exponer las aportaciones prácticas que se pueden derivar para gestores de empresas y organizaciones. En los últimos años se ha podido constatar, tanto en universidades como en escuelas de negocio, un profundo interés sobre todos los temas relacionados con la importancia de la gestión de los *stakeholders*. Es un enunciado que se repite a menudo pero que se queda en una formulación teórica que no acaba de explicarse en la práctica. Por este motivo, se propone colaborar en la difusión del proceso completo, teórico y práctico, de la medición y gestión de la reputación corporativa.
5. En quinto lugar, será imprescindible seguir realizando una revisión continuada de las publicaciones que se hagan en torno a la materia de esta investigación para comprobar la evolución que tiene en los próximos años.
6. Por último, puesto que recientemente se han publicado diversos artículos en los medios de comunicación y webs especializadas sobre el impacto de la crisis del Covid-19 en la reputación corporativa de las empresas, sería interesante analizar de qué forma esta crisis ha influido en la reputación de empresas y organizaciones.



# BIBLIOGRAFÍA

---



## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J.L. (2012). Constructos, Variables, Dimensiones, Indicadores & Congruencia. *Daena: International Journal of Good Conscience* 7(3):123–30.
- Aleknonis, G. (2010). Measuring the Reputation of Media. *Social Sciences Studies* 1(5):2029–2244.
- Alloza, A. (2015). The metric equivalence of the corporate overall reputation index: An empirical proposal. Doctoral Dissertation. University Jaume I. Castellón.
- Alloza, A., Carreras-Romero, E. (2020). Invariance of the Reputation Emotional Index RepTrak Pulse: A Study Validation on Generational Change. *Corporate Reputation Review*. "Online First": 1-15.
- Alsop, R. (2004). *The 18 Inmutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting & Repairing Your Most Valuable Asset*. London: Kogan Page.
- Alvarez, B. (2018). Confesiones de 3 Dircom. *Periodistas*, 18–21.
- Argandoña, A. (1998). *La Teoría de Los Stakeholders y El Bien Común*. Documento de investigación 355. Barcelona: IESE.
- Argenti, P.A. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial Empresarial (Biblioteca Corporate Excellence).
- Arrese, A. (2006). Reflexiones Sobre El Buen Gobierno Corporativo en las empresas periodísticas. *Doxa Comunicación* 4:59–81.
- Arrese, A. (2013). El Valor de La Marca Periodística. En *AEDE. Libro Blanco de La Prensa Diaria*, 365–77.
- Asociación de Directivos de Comunicación. (2016). Estado de La Gestión de La Reputación e Intangibles. Recuperado de <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/7512-estado-de-la-gestion-de-la-reputacion-e-intangibles>.
- Baldarelli, M.G. y Gigli, S. (2014). Exploring the Drivers of Corporate Reputation Integrated with a Corporate Responsibility Perspective: Some Reflections in Theory and in Praxis. *Journal of Management & Governance* 18(2):589–613.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing through the Fog. *European Journal of Marketing* 35(3/4):248–91.
- Balmer, J. M. T. y Greyser, S.A. (2006). Corporate Marketing-Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation. *European Journal of Marketing* 40(7–8):730–41.
- Barbour, R. (2013). *Los Grupos de Discusión en Investigación Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Barnett, M.L., Jermier J.M. y Lafferty B.A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review* 9(1):26–38.
- Barnett, M.L. y Pollock, T.G. (2012). *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*. Oxford

University Press.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1):99–120.
- Barroso Castro, C., Cepeda Carrión, G. y Roldán Salgueiro, J.L. (2007). Constructos latentes y agregados an la economía de la empresa. En Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: *XX CONGRESO NACIONAL Y XVI CONGRESO HISPANO FRANCES DE AEDEM (979-993)*. Palma de Mallorca: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa.
- Bergh, D.D., Ketchen, D.J., Jr, Boyd, B.K. y Bergh, J. (2010). New Frontiers of Reputation-Performance Relationship: Insights From Multiple Theories. *Journal of Management* 36(3):620–32.
- Boatright, J. R. (1994). Fiduciary Duties and the Shareholder-Manager Relation or What so Special about Shareholders. *Business Ethics Quarterly* 4(4).
- Brown, T.J., Dacin, P.A., Pratt, M.G. y Whetten, D.A. (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of Academy of Marketing Science* 34(2):99–106.
- Burgueño, J.M. (2010). *Cuestión de Confianza: La Credibilidad, el último reducto del periodismo del Siglo XXI*. UOC.
- Cannon, T. (1994). *La Responsabilidad de La Empresa. Respuesta a los nuevos retos sociales, económicos, éticos y de medio ambiente*. Barcelona: Folio.
- Carreras, E., Alloza, A. y Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial (Biblioteca Corporate Excellence).
- Carrió i Sala, M. (2011). *Creación de una nueva metodología multistakeholder para medir la reputación corporativa*. Documentos de Estrategia. Madrid: Corporate Excellence. Centre for Reputation Leadership
- Carrió i Sala, M. (2013). *Gestión de La Reputación Corporativa. Convierte lo que dicen y piensan de ti en tu mejor activo*. Barcelona: Libros de Cabecera S.L.
- Carroll, A.B. (1989). *Business & Society*. Cincinnati: South Western.
- Carroll, A.B. (1979). A Three Dimensional-Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4(4):497–505.
- Carson, T. L. (1993). Does the Stakeholder Constitute a New Kind of Theory of Social Responsibility? *Business Ethics Quarterly* 3(2).
- Casado Molina, A. (2013). La Gestión de la Reputación en España: Nuevas tendencias en las Direcciones de Comunicación. *Miguel Hernández Communication Journal* 4: 91-112.
- Castilla-Polo, F., Sánchez-Hernández, M.I., Gallardo-Vázquez, D. y Ruiz Rodríguez, M.C. (2015). Diseño de un modelo de reputación para cooperativas oleícolas. *Revista de Contabilidad* 19(1):154–67.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en Ciencias Sociales*. Buenos Aires.
- CEPYME. (2018). Cepymenews. Recuperado de <https://cepymenews.es/la-economia-espanola->



una-las-mas-dependientes-las-pymes-toda-europa.

- Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and Measurement. *International Journal of Management Reviews* 7(2):91–109.
- Comission, European. 2011. *Communication from the Comission to the European Parliamete, the Council, the Europeann Economic and Social Commitee and the Commitee of the Regions. A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels.
- Corporate Excellence-Centre For Reputation & Canvas Estrategias Sostenibles. 2019. *Approaching The Future 2019. Tendencias En Reputación y Gestión de Intangibles*. Madrid.
- Cravens, K., Goad, E. y Ramamoorti, S. (2003). The Reputation Index: Measuring and Mananing Corporate Reputation. *European Management Journal* 21(2).
- Davies, G., Chun, R. Da Silva, R.V.y Roper, S. (2004). *A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation*.
- Deephouse, D.L. (2000). Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management*.
- Díaz Nosty, B. (2013). *La Prensa en el nuevo ecosistema informativo, ¡Qué paren las rotativas*. Barcelona: Ariel.
- Dollinger, M. J., Golden, P.A. y Saxton, T. (1986). *The effect of reputation on the decision to joint venture*. *Strategic Management Journal* 18 (2): 127-140.
- Dowling, G. (2006). How Good Corporate Reputations Create Corporate Value. *Corporate Reputation Review* 9(2):134–43.
- Dowling, G. R. (2016). Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review* 13(3).
- Edelman. 2018. Edelman Trust Barometer. Recuperado de <https://www.edelman.com/research/2018-edelman-trust-barometer>.
- Ferguson, T. D., Deephouse, D.L. y Ferguson, W.L. (2000). Do Strategic Groups Differ in Reputation? *Strategic Management Journal* 21(12):1195–1214.
- Fernandez, J. L. y Bajo, A. (2012). La Teoría del stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación adResearch ESIC* 6: 130–143.
- Fernández Lombao, T. (2013). Las Corporaciones de radiotelevisión pública de la unión europea y el incipiente uso de la web 2.0 para Comunicar RSC. *Fonseca, Journal of Communication* 6:84–107.
- Ferruz González, S. A. (2018). Reputación Corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: Propuesta de un concepto y metodología de consenso (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Fombrun, C. y Van Riel, C.B.M. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review* 1(5-13).
- Fombrun, C. y Shanley, M. (1990). *What's in a Name? Reputation Building and Corporate*

*Strategy* 33(2):233-258.

- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., Gardberg, N.A. y Sever, J.M. (2000). The Reputation Quotient<sup>SM</sup>: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation. *Journal of Brand Management* 7(4):241–55.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- García-Marzá, D. (2004). *Ética Empresarial: Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- García-Marzá, D. (2005). Diálogo y Responsabilidad: Bases éticas de la confianza en la empresa. *Icade. Revista de La Facultad de Derecho* 64: 91–108.
- Gardberg, N. A.y Fombrun, C. (2002). The Global Reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review* 4(4):303–7.
- González Romo, Z. F. y Taltavull Cerrudo, M. (2017). La RSC como herramienta de gestión y comunicación de la Reputación Corporativa. *Austral Comunicación* 6(2):195–227.
- Goodpaster, K.E. y Holloran, T.E. (1994). In Defense of a Paradox. *Business Ethics Quarterly* 4(4): 423-429.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly* 1(1):53–73.
- Gutiérrez, E. (2013). “Una cartografía conceptual para la comunicación de instituciones. En *Tendencias emergentes en la Comunicación Institucional*, editado por Gutiérrez-García, E y La Porte, M.T. Barcelona: UOC Press. 53-75.
- Hatch, M. J. y Schultz, M. (2001). Are the Stars Aligned for Your Corporate Brand? *Harvard Business Review*, 79(2): 128–34.
- Helm, S. (2005). Designing a Formative Measure for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review* 8(2):95–109.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de La Investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J. y Devendorf, S. (2009). Examining Corporate Reputation Judgments With Generalizability Theory. *American Psychological Association* 94(3):782–89.
- Institute, Reputation. (2019). Reputationinstitute.Com/Europe/Spain-Reptrak-2019. Recuperado de <https://insights.reputationinstitute.com/europe/spain-reprtrak-2019>.
- Jooyoung, K., Baek, T.H. y Martin, H.J. (2010). Dimensiones of news media brand personality. *Journalism & Mass Communication Quarterly* 87 (1): 117-134.
- Kovach, B. y Rosenstiel, T. (2003). *Los Elementos Del Periodismo*. Madrid: Santillana.
- Kovach, B. y Rosenstiel, T. (2007). *The Elements of Journalism: What Newspeople Should Know*

- and the Public Should Expect*. New York: Random House.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. London: SAGE Publications Ltd.
- Lange, D., Lee P.M. y Dai, Y. (2011). Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management* 37(1):153–84.
- Macía Sepúlveda, F. (2010). Validez de Los Tests y El Análisis Factorial: Nociones Generales. *Fundación Científica y Tecnológica ACHS* 12(35):276–80.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S. y Hillebrand, C. (2004). Giving Your Organization SPIRIT: An Overview and Call to Action for Directors on Issues of Corporate Governance, Corporate Reputation and Corporate Responsibility." *Journal of General Management* 30(2):15–42.
- Marquina Feldman, P., Arellano Bahamonde, R. y Velasquez Bellido, I. (2013). A New Approach for Measuring Corporate Reputation. *RAE* 54(1):53–66.
- Martín De Castro, G. (2008). *Reputación Empresarial y Ventaja Competitiva*. Madrid: ESIC Editorial.
- Martín De Castro, G., Navas López, J.E. y López Sáez, P. (2006). Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation. *Journal of Business Ethic* 63(4):361–70.
- Martineau, P. (1958). Sharper Focus for the Corporate Image. *Harvard Business Review* 36:49–58.
- Martínez León, I. M., y Olmedo Cifuentes, I. 2009. "La Medición de La Reputación Empresarial: Problemática y Propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa* 15(2):127–42.
- de Mateo Pérez, R., Bergés Saura, L. y Sabater Casals, M. (2009). *Gestión de Empresas de Comunicación*. Sevilla: Comunicación Social. Ediciones y Publicaciones.
- Mintz, M. (1991). *The Pro-Corporate Tilt*. Nieman Reports, Fall , XLV (3).
- Molina, A. M. y Peláez, J.A. (2013). Un Modelo de desarrollo profesional para la mejora de la Reputación Corporativa. *Questiones Publicitarias: Revista Internacional de Comunicación y Publicidad* I(18):75–92.
- Monfort, A., Sánchez de la Nieta, M. y Fuente Cobo, C. (2015). La Responsabilidad Social en la Marca Corporativa de la Empresa Periodística. *Revista Internacional de Comunicación ADResearch ESIC* 12(12):64–85.
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. (2001). Merco. Recuperado de <http://www.merco.info/es/>.
- Morales, B., Irisarri, J.A. y Cavanna, J. (2012). *Esporas de Helechos y Elefantes. La Responsabilidad Corporativa de los Medios de Comunicación*. Madrid: Fundación Compromiso Empresarial.
- Mujika Alberdi, A. (2003). *La Publicidad a Examen. La Medición de la actitud de los ciudadanos ante la publicidad*. San Sebastián: Universidad de Deusto.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

- ONU. 2015. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.
- Orozco-Toro, J. A. y Ferré-Pavia, C. (2011). Stakeholders y diálogo ético en las empresas de comunicación. En *La ética de la comunicación a comienzos del siglo XXI* 864–77. I Congreso Internacional de Ética de la Comunicación. Sevilla.
- Orozco-Toro, J. A. y Ferré-Pavia, C. (2012). Los índices de Reputación Corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación.” En *3er CONGRESO ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN*. Tarragona.
- Orozco-Toro, J. A., y Ferré-Pavia, C. (2017). Los índices de medición de la reputación corporativa en la cadena de valor de las empresas de comunicación, una propuesta. *Austral Comunicación* 6(2) 229–52.
- Orozco-Toro, J.A. y Ferré-Pavia, C. (2019). The Effects of Branding Intangibles on Corporate Reputation. A Complete Value Chain Analysis in the Case of Catalonia Television. *Revista de Comunicación* 18(1):111–34.
- Ortiz de Guinea, Y., Villafañe, J. y Caffarel-Serra, C. (2018). Investigación para la evaluación de la reputación de los medios de comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social* 73 (8)845–69.
- Pallarés Renau, M. y López Font, L. (2017). Merco y Reptrak Pulse: comparación cualitativa de atributos, variables y públicos. *Icono* 14 15(2):190–219.
- Parlamento Europeo. 2014. *Directiva 2014/95/UE Del Parlamento Europeo y Del Consejo*. Estrasburgo.
- Ponzi, L.J., Fombrun, C. y Gardberg, N. (2011). RepTrak Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review* 14 /1: 15-35
- Porter, M. y Kramer, P. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84(12):78–92.
- De Quevedo, E., De la Fuente, J.M. y Delgado García, J.B. (2005). Reputación Corporativa y Creación de Valor. Marco teórico de una relación circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*. 11(2):81–97.
- RAE. 2020. “RAE.” Recuperado de <https://dle.rae.es/canónico>.
- Recalde, M. (2010). ¿De qué modo contribuye la comunicación al logro de una empresa más responsable? *Cuadernos de Información* 27:111–22.
- Van Riel, C. B. M. y Fombrun, C. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Londres: Routledge.
- Van Riel, C. BM. (2012). *Alinear Para Ganar*. Madrid: LID Editorial Empresarial (Biblioteca Corporate Excellence).
- Rindova, V. P., Williamson, I.O., Petkova, A.P. y Sever, J.M. (2005). Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedent, and Consequences of Organizational Reputation. *Academy of Management Journal* 48(6):1033–49.
- Roberts, P. y Dowling, G.R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial

- performance. *Strategic Management Journal* 23.(12): 1077-1093.
- Rodríguez-Carrasco, J. (2004). *Percepción y medida en la reputación empresarial*. Economía Industrial 357: 117-131
- Sánchez-Taberner, A. (2000). *Dirección Estratégica de Empresas de Comunicación*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Sánchez-Taberner, A. (2008). *Los Contenidos de los medios de comunicación: calidad, rentabilidad y competencia*. Barcelona: Deusto.
- Sanna, D. (2013). Desafíos actuales frente a la medición de la reputación corporativa. *Austral Comunicación* 2(1):79–104.
- Schwaiger, M. (2004). Components and Parameters of Corporate Reputation: An Empirical Study. *Schmalenbach Business Review* 56:46–71.
- Taber, K. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Res Sci Educ*, 1273–96.
- Tirole, J. (2001). Corporate Governance. *Econometrica* 69(1):1–35.
- Valarezo González, K. y Marín Gutiérrez, I. (2013). La Responsabilidad Social Corporativa En Empresas de Comunicación En Latinoamérica. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación* (122):46–52.
- Victoria-Mas, M. (2014). *La Gestión de intangibles en empresas informativas en el contexto de la reorganización convergente: El Caso de la Vanguardia*. (Tesis Doctoral). Universitat Internacional de Catalunya.
- Villafañe, J. (2013). *La Buena Empresa: Propuesta para una teoría de la Reputación Corporativa*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Villafañe, J. (2004). *La Buena Reputación: Claves Del Valor Intangible de Las Empresas*. Madrid: Pirámide.
- Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review* 12: 357-387.
- Walsh, G. y Sharon E. B. (2007). Customer-Based Corporate Reputation of a Service Firm: Scale Development and Validation. *Journal of Academy of Marketing Science* 35:127–43.
- Wartick, S. L. (2002). Measuring Corporate Reputation: Definition and Data." *Business & Society* 41(4):371–93.
- Weigelt, K. y Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal* 9(5):443–54.
- Whiting, R. H., Hansen, P. y Sen, A. (2017). A Tool for Measuring SMEs' Reputation, Engagement and Goodwill. *Journal of Intellectual Capital* 18 (1): 170-188.
- Zeithalm, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* 52(3) 2–22.



# ANEXOS

---

---



## ANEXOS

### *Anexo 1. Guion de las entrevistas semiestructuradas*

1. ¿Qué entiende usted por reputación corporativa?
2. ¿Le parece que ha cambiado el significado de la reputación corporativa en los últimos tiempos?
3. ¿Le parece que puede medirse la Reputación Corporativa de los medios de comunicación de igual manera que se mide la reputación de las grandes empresas?
4. ¿Cuáles serían a su entender los elementos vinculados a la reputación de las empresas de comunicación?
5. ¿A qué elementos asocia la Imagen y Reputación de la Cadena SER en Euskadi?
6. ¿Qué importancia otorga a los valores y actitudes de los profesionales de esta empresa?
7. ¿Qué importancia otorga a los valores más destacados de la programación?
8. ¿Qué importancia otorga a la Innovación?
9. ¿Qué importancia otorga a los resultados económicos?
10. ¿Cómo es su relación con la Cadena SER en Euskadi?
11. ¿Qué importancia le otorga a la relación de un medio con los oyentes?
12. ¿Quiere comentar alguna cuestión más en relación con la reputación corporativa de las empresas de comunicación?

### *Anexo 2. Transcripción completa de la entrevista al entrevistado E-1*

*“En un medio, en una empresa de comunicación, sí hay algunos elementos diferenciadores que deben ser vinculados a la reputación. Así, tienen una serie de contenidos de consumo que, de alguna forma, influyen directamente en la reputación de ese medio de comunicación. De tal forma que, por ejemplo, qué contenidos tiene un medio es un elemento sustancial a la hora de entender la reputación de este medio (...)*

*Es decir, en el caso de la Cadena SER, el servicio que se presta es un elemento importante en la reputación: la relación con las personas, las referencias, los discursos, los contenidos, el factor humano, los contenidos informativos, los contenidos de la agenda pública, todos estos elementos tienen gran influencia y, por lo tanto, hay que incluirlos en el análisis de los índices de reputación (...)*

*Otro elemento sustancial es la calidad de la interacción con los oyentes: por ejemplo, la gente escucha la Cadena SER, pero los oyentes de la Cadena SER no solo escuchan, además, se relacionan de diversas formas con el medio. En la medida en que hay una mayor intensidad en esa relación, un mayor vínculo, entonces, la reputación de la Cadena SER puede verse incrementada (...)*

*De esta manera, estaríamos ante dos elementos que hay que contemplar y que son muy importantes. El primero sería la calidad de los contenidos en la medida en que se ajustan a los requerimientos sociales de cada momento. Esto incrementa la reputación de la Cadena SER y, si además se establece una relación de calidad con sus oyentes, también incrementa esta reputación (...)*

*A la hora de evaluar la reputación de la Cadena SER, yo tendría en cuenta tres grandes apartados:*

- 1. El primero tendría que ver con la imagen que tiene cada uno de la Cadena SER, cómo se sitúa en nuestro imaginario. Yo tengo una relación con la Cadena SER a través de distintas formas y de escuchar diferentes programas como Hora 25 y a diferentes periodistas como Iñaki Gabilondo, Gemma Nierga, Ángels Barceló, etc. También hay un elemento técnico. Me gusta la velocidad, la realización de la Cadena SER, me parece que los contenidos que trata son algo superiores al del resto de las cadenas, me siento más cómodo escuchando la Cadena SER que la Cope, por ejemplo, por los contenidos, por el tratamiento, por ideología, hay una apertura mayor, me gusta cómo, en general, se tratan los temas de la nueva agenda política. Creo que va por encima del resto de cadenas en aspectos que ya son importantes para mí. El tema de la igualdad, el tratamiento que se da a la violencia machista, el tema de los valores, la inmigración, etc. Me siento cómodo*

*con esa apertura. Todo eso hace que para mí la Cadena SER tenga una importante reputación (...)*

*¿En qué percibo yo todo esto? También en mi práctica profesional, en mi práctica diaria. Para mí es importante lo que Cadena SER diga, por ejemplo, respecto a determinada institución (...) porque la Cadena SER para mí es importante, como oyente y también, en mi caso, por mi propia profesión. Por lo tanto, yo tengo esa imagen que va vinculada a los contenidos, los valores, la programación, lo que se dice de la propia Cadena SER. El hecho de que la propia Cadena SER tenga una reputación también incrementa mi vínculo con ella (...)*

*Es cierto que no todos los ciudadanos tienen la misma concepción de la reputación de la Cadena SER, por el nivel de conocimiento y por el nivel de interés que cada uno tenga de este medio. De esta manera, no todos los ciudadanos deben interesar por igual a la Cadena SER; por ejemplo, en este momento, sería mucho más interesante saber que a la gente joven le gusta escuchar la Cadena SER que a la gente mayor porque esto reflejaría una mayor actualización de la Cadena SER. La gente joven tiene futuro y está en la nueva agenda de actualidad.*

2. *El segundo gran bloque tendría que ver con las actitudes, con los valores y con los contenidos. En cuanto a las actitudes, habría que valorar si tienen una actitud abierta, proactiva, una actitud de tolerancia, de entendimiento, de apertura. Yo sí veo a la Cadena SER con una actitud abierta en líneas generales. No voy a estar de acuerdo con todas las cosas que se dicen, pero veo una actitud abierta. De hecho, si es cadena líder, es en gran parte por eso, porque entronca, no ya ahora, sino desde la transición con una sociedad que quería oxígeno (...)*

*En cuanto a los valores que para mí representan la Cadena SER son realmente muy importantes. Los valores tienen que ver con la transparencia, con la ética, con la tolerancia, los valores tienen que ver con la diversidad, con el diálogo intercultural. Los medios que se presentan absolutamente dogmatizados no me gustan; no acepto los dogmatismos. Por lo tanto, los valores que explicita la Cadena SER son muy importantes a la hora de que yo considere qué reputación*

*tiene para mí y en qué medida esos valores se ajustan a los requerimientos de una sociedad abierta y compleja. Y yo creo que ahí la Cadena SER es líder (...)*

*Por lo que respecta a los contenidos, cabe preguntarse qué grado de satisfacción me dan a mí los contenidos. Por ejemplo, yo he escuchado Hora 25 desde hace muchos años y los contenidos de Hora 25 me han parecido siempre muy importantes, y siempre les he dado mucha credibilidad, pero cuando he escuchado programas de entretenimiento, también me han interesado (...) ¿Eso qué significa? Que en la medida en que los contenidos tratan temas que a mí me interesan, bien desde el entretenimiento, desde los contenidos informativos, reportajes, documentales, entrevistas, etc., eso sin duda es reputación (...)*

*Vivimos en una sociedad cada vez más diversa, más compleja, pero hay una cosa que la Cadena SER sabe hacer muy bien, y puesto que vivimos en una sociedad de consumo, ha convertido sus contenidos en buenos elementos de consumo, donde conecta con el yo, no solo con la sociedad en su conjunto, sino con las necesidades individuales, y eso a mí me parece absolutamente fundamental. Es decir, habría que vincular la reputación a los valores, a las actitudes que me parecen muy importantes.*

- 3. Y el tercer gran bloque de la reputación estaría relacionado con la relación que se establece con la Cadena SER. La interactividad me parece fundamental. En las radios, el futuro de la programación y el futuro de la reputación también está en cómo se relaciona la empresa con sus oyentes, qué contenidos introduce en esa relación (...) y hay mucho que hacer y mucho por avanzar”.*

### *Anexo 3. Transcripción completa de la entrevista al entrevistado E-2*

*“Para mí el significado de la reputación corporativa ha cambiado mucho. Antes no era una variable dentro del valor competitivo de una empresa, aunque también es verdad que muchas empresas lo tenían integrado, pero ahora es un momento en el que hay que dar cuenta de eso (...) Ahora hay que mostrar y demostrar cómo las empresas hacen las*

*cosas y demostrar que las hacen bien. En Euskadi, por ejemplo, hemos ido adquiriendo más conciencia de la contribución que una empresa hace a su entorno en lo social, en lo económico, en lo ecológico, por obligación o por convicción, la ecología, la sostenibilidad, las emisiones de CO2. Probablemente esté menos desarrollada la parte cultural, la aportación de una empresa en la creación de cultura e identidad de su entorno (...)*

*En cuanto a los medios de comunicación, su esencia es informar, y que la información sea neutra, veraz, honesta, clara, informada, arraigada, eso habla mucho de los medios. Nosotros consumimos medios en función de qué información y cómo nos estén dando esa información, de manera que eso hay que cuidarlo mucho. Hay una responsabilidad informativa que tiene que ver con el qué se dice, cómo se dice, los valores que se transmiten, lo que hay por detrás de esa información. Se generan imaginarios, percepciones, cultura, ideología, y es muy importante la información (...) Y puesto que la información es sobre todos los elementos que constituyen la sociedad, que esa información sea lo más integral y completa posible es importante, que cuenten lo que nos afecta en nuestro entorno más inmediato y también en el entorno más conectado con otras realidades más alejadas de nosotros (...)*

*En cuanto a los principales elementos con los que yo asociaría la imagen y reputación de la Cadena SER en Euskadi, y me salen sin pensar mucho, estarían el rigor y la honestidad; por los profesionales que tiene. Es una emisora rigurosa, honesta y comprometida, tiene color, multicolor, no es blanca. No está vinculada a una ideología, pero sí está comprometida con la sociedad. Y me viene a la cabeza también el arraigo, es una emisora que tiene nivel nacional pero muy arraigada en lo local, el engranaje está muy claro con lo de aquí. Te abre la mira y a la vez tiene un equilibrio muy interesante (...)*

*En cuanto a las áreas o los ámbitos en los que nos tendríamos que fijar para medir esta nueva reputación corporativa estarían:*

*Los contenidos: la creación y gestión de contenidos. De dónde recibe el contenido y cómo se transmite.*

*La cultura organizativa: cómo es la Cadena SER, cómo trata a sus empleados, el papel que juega en la sociedad: es parte de la sociedad vasca.*

*Una de las dimensiones es más externa que la otra. Es muy importante la contribución que hace como medio al entorno en el que está (...) Y la parte interna: la humanidad, personas, cultura organizativa interna.*

*En cuanto a los valores y la ética, que son muy importantes, se van a entremezclar entre lo interno y lo externo. Hacia adentro, todo lo que tiene que ver con el equipo, con las personas, cómo se gestionan las competencias. Los valores entran hacia dentro y hacia fuera.*

*Y en el cómo se gestiona, también la innovación tiene que partir desde dentro para ofrecerla hacia fuera. Y hay que ver qué significa innovar desde dentro hacia fuera (...) La innovación mezclada entre los dos ámbitos: hablará de competencias, las nuevas, las de relación interpersonal, las de conexión con la audiencia, y hacia fuera, más tecnológicas, que incorporen sistemas multimedia distintos, que amplíen hacia un público más joven, una radio que abarque el mayor número posible de franjas de edad, y la reputación es mayor, no te quedas en un nicho.*

*Y en cuanto a la colaboración y contribución con el entorno, hay que destacar, por ejemplo, la gestión y transmisión de los contenidos, qué número de colaboradores tiene, diversidad de los mismos, fuentes de información, de dónde se nutre la empresa de comunicación (...)*

*En contenidos, hay que ver también la apuesta por determinados temas, el compromiso, el tema del género, los lenguajes inclusivos, la solidaridad internacional. Es relevante ese equilibrio que significa "soy de aquí" pero lo engancho con una realidad más amplia. Estamos hablando de contenidos que generan puentes de diálogo, de conversación, de escucha, generar conversaciones nuevas, incorporar a los distintos, etc."*

*Anexo 4. Transcripción completa de la entrevista al entrevistado E-3.*

*“La reputación corporativa es el reconocimiento o valoración que hace el entorno sobre el comportamiento de una corporación. Cuando hablamos de entorno, hablamos de los stakeholders, de todos los agentes que directa o indirectamente actúan en esa corporación pero que sí se ven afectados por la actividad de esa corporación. Y cuando hablamos de comportamiento, es su forma de relacionarse con ese entorno, de contratar a las personas, de contratar a los proveedores, de difundir su imagen, en general, de la forma de tratar con su entorno (...)*

*El significado de la reputación corporativa ha cambiado en los últimos años. Antes estaba más vinculada a que las empresas tenían que maximizar su beneficio, ese fue el primer concepto, y toda la organización empresarial iba a maximizar el beneficio de la empresa (...) A partir de ahí, se empieza a ver que también, dependiendo de cómo se trata internamente a las personas en las empresas, podía ser que la alineación de intereses internos se utilizara en beneficio de la propia empresa y posteriormente se empezara a ver que la empresa, una vez obtenido ese beneficio, tuviera parte de retorno la sociedad.*

*Hoy en día se ha ampliado a los stakeholders cuya concepción antes era más clásica: empleados, accionistas, directivos, administraciones públicas, y ahora se ha ampliado a la sociedad en general y a los grupos de interés que hay en la sociedad. No solo implica el negocio sino cómo hago el negocio (...)*

*La reputación corporativa es muy difícil de medir porque se mide más por importes negativos que positivos. Por ejemplo, en relación con el caso VOLKSWAGEN, nadie podía haber visto qué impacto positivo tenía hacer bien la medición de emisiones de diésel, pero ahora se puede medir muy bien el impacto negativo de no haber hecho bien esas mediciones. Todo lo que se mide más fácil cuando el impacto es negativo no es tan fácil de medir cuando el impacto es positivo (...)*

*La dificultad de medir la reputación en un medio de comunicación es que hay que ir hacia técnicas cualitativas, encuestas de opinión, hay que mezclarlas con las técnicas cuantitativas de medición de oyentes y clientes.*

*En cuanto a los elementos a los que asociaría la Cadena SER, sobre todo desde la perspectiva de la institución X, es que es la radio líder de audiencia, de tal forma que es la que más impacto tiene en los oyentes. Cuando quieres transmitir un mensaje al entorno, al público en general que no es especializado, más generalista, la Cadena SER en Euskadi es la referencia en la radio, quién mayor impacto va a dar en aquello que vamos a hacer.*

*En cuanto a las dimensiones, habría que tener en cuenta:*

- *La colaboración con el desarrollo y bienestar de Euskadi, es decir, la implicación social con el entorno.*
- *Otro sería la calidad y rigor de la información ofrecida. Aquí entrarían la atención a los temas cercanos, la credibilidad, la objetividad.*
- *La pluralidad y dar cabida a los problemas del País Vasco.*

*Las formas de relación con los oyentes y la capacidad de innovar. La innovación es un “must”, lo que vale hoy, no vale mañana”.*

*Anexo 5. Transcripción completa de la entrevista al entrevistado E-4.*

*“La Reputación Corporativa tiene que ver con la relación de una empresa, con afán de lucro o no, con su entorno y se establece en varias dimensiones:*

*La humana, en la que trasciende cómo las organizaciones tratan a sus empleados, y cómo se relacionan con sus stakeholders. Con el tiempo una organización va acumulando reputación según cómo se relaciona con sus proveedores, sus clientes, trabajadores, etc. (...)*

*La dimensión de servicio de producto, en el caso de los medios de comunicación, hablamos de los contenidos. En este sentido, la calidad es lo más importante y está muy relacionado con la dimensión anterior. Una organización que trata bien a sus trabajadores, que tiene una buena relación con sus stakeholders, que respeta al usuario final, seguramente tiene un producto, un contenido de calidad y esto es muy importante*



*hablando de medios de comunicación: sin producto, por mucho que tengas una relación fantástica con tus clientes, con tus proveedores, no vas muy lejos.*

*Y otra dimensión es el entorno, que es muy importante y está muy subvalorado, por ejemplo, en el caso de la relación con el medioambiente. ¿Qué políticas tiene la empresa de respeto al medio ambiente? ¿Se piensa en ello al actuar, al producir?, ¿se piensa en qué huella medioambiental tiene? ¿tiene alguna política al respecto? Es decir, la importancia de todo lo que se llaman externalidades, como se tratan las externalidades, qué impactos tiene la actividad sobre la sociedad, sobre el medioambiente, sobre relaciones laborales. Otra cuestión relevante, por ejemplo, las cuestiones de género: ¿hay políticas de género? ¿Están implícitas? ¿Es una ley no escrita? y si existen estas políticas, ¿se practican o no?, porque las empresas pueden tener una política fantástica de relación con el medioambiente, pero no la practican, lo que se percibe en determinados comportamientos tales como que el papel se despilfarra, que las luces se dejan encendidas todo el día, etc. (...)*

*En esos 3 ejes, lo que trasciende de la relación personal, lo que trasciende de la calidad de contenido y lo que trasciende de la relación con el entorno, es lo que va generando la reputación en la opinión pública (...)*

*En el caso de los medios de comunicación, a la hora de evaluar su Reputación Corporativa, habría que tener en cuenta estas 3 dimensiones, pero conviene evaluarlos con parámetros distintos. En este caso, los contenidos son muy importantes, y hay que tener en cuenta los valores propios del periodismo, las características del entretenimiento, la cultura, y la vocación de servicio público que es, absolutamente, fundamental. Un medio tiene que desempeñar un servicio público.*

*De esta forma, tiene que haber unos indicadores que midan si ese medio de comunicación está cumpliendo con su deber como servicio público. Existe una especie de deber moral superior en un medio de comunicación y tiene que ver con los principios que describieron Bil Kovach y Tom Rosenstiel en su libro "Los elementos del periodismo". Estos serían:*

*-La primera obligación del periodismo es la verdad.*

- Debe lealtad ante todo a los ciudadanos.
- Su esencia es la disciplina de verificación.
- Debe mantener su independencia con respecto a aquellos de quienes informa.
- Debe ejercer un control independiente del poder.
- Debe ofrecer un foro público para la crítica y el comentario.
- Debe esforzarse por que el significativo sea sugerente y relevante.
- Las noticias deben ser exhaustivas y proporcionadas.
- Debe respetar la conciencia individual de sus profesionales.

*Este es un decálogo que se debe convertir en la regla con la que hay que medir a cualquier medio informativo. ¿Este medio publica la verdad, o lo que cree que es la verdad o se afana por buscar la verdad? Si se cumple ese decálogo, se está cumpliendo con su labor como empresa periodística. Luego hay otras dimensiones, la radio no es solo una organización periodística, porque hay entretenimiento, cultura, etc. Otro deber de un medio es generar debate, tener diversidad, dar cancha a otras opiniones, que esté toda la ciudadanía representada, o todas las corrientes de opinión, eso se mide muy bien en los medios. En los programas, por ejemplo, cuántos representan a una voz política, cuántos a otra y, en la actualidad, es más importante si cabe teniendo en cuenta la enorme complejidad política, ya que hay un abanico más complejo, hay más diversidad y representatividad (...)*

*Otra de las dimensiones a tener en cuenta sería la relación con el entorno, cómo está inserto ese medio en su entorno. Es importante el arraigo del medio en su sociedad porque está muy relacionado con el nivel de contenidos. Si fallas en los contenidos, fallas con el entorno y viceversa. Es importante que el medio tenga políticas para con el medio ambiente, políticas de género, para las minorías, etc. (...)*

*Una última dimensión, para poder delimitarlo todo de alguna manera, sería la organización interna, la que tiene relación con las personas, el desarrollo humano y organizacional que se ha olvidado mucho, especialmente después de la crisis. La gente está siendo mal tratada en general y eso afecta al trabajo. Los medios no construyen*

*tornillos, hay creatividad, ideas, la gente se gana la vida con la cabeza, con sus ideas, y si no son bien tratados, no van a aportar sus ideas (...)*

*Habría que tener en cuenta qué conceptos como los valores y las actitudes deben ser transversales y afectan a toda la actividad del medio de comunicación. También la innovación sería de aplicación a todas las dimensiones evaluables, a los contenidos, a la relación con los stakeholders, en procesos de relación y cocreación, etc. (...)*

*En cuanto a los resultados financieros, quizá sería más adecuado hablar de sostenibilidad, es decir, los resultados financieros estarían al servicio de la sostenibilidad del proyecto. En este sentido, es importante tener en cuenta qué reputación puede tener una organización en base a su modelo de negocio: trabajadores motivados, proveedores fieles, contenidos de calidad, clientes y audiencia fiel, en eso se traduce la sostenibilidad del modelo económico. En definitiva, el objetivo de los resultados financieros estaría destinado a tener contenidos de calidad, un óptimo desarrollo organizacional, para conseguir el progreso de toda la organización (...) La reputación corporativa es la fama que una organización se va formando con el tiempo”.*

*Anexo 6. Transcripción completa de la entrevista al entrevistado E-5.*

*“Para mí, la reputación corporativa es cuánto impacta en positivo socialmente un proyecto empresarial (...) Venimos de un mundo totalmente liberal/neoliberal donde nos han enseñado que la empresa tenía que maximizar el valor del accionista y estamos yendo de maximizar el valor del accionista a maximizar el impacto social (...)*

*Además, antiguamente, lo de maximizar el valor del accionista era para cuando el abuelo montaba una fábrica y el accionista tenía una perspectiva a largo plazo, por lo que había que cuidar la empresa porque ya estaba integrado el largo plazo. Hoy en día, sin embargo, con la desintermediación, la globalización, y las nuevas tecnologías, el accionista puede estar en una empresa 3 horas (...) Está habiendo cada vez más un cortoplacismo inherente, también en la política. Les importa poco lo que pase en unos*

*años, con lo cual, ¿quién piensa a largo plazo? Absolutamente nadie y es algo que hay que integrar en la Responsabilidad Social Corporativa: el largo plazo.*

*La reputación corporativa sí ha cambiado a lo largo de los últimos años, en los inicios había mucho de greenwashing lo que ahora llamamos “postureo” (...) Hay que mirar a las empresas: A la persona más potente de la empresa, ¿le meten en la Responsabilidad Social Corporativa? No, le meten en el negocio. A la RSC van mujeres, caras amables, son los cementerios de elefantes.*

*La reputación corporativa es la percepción que se tiene desde fuera, otra cosa es que se trabaje desde la Responsabilidad Social Corporativa o que no se trabaje, que no haya un área en la empresa (...)*

*¿La RSC tiene que ser un área, cómo la innovación? Los departamentos de RSC de las empresas importan poco, salvo que den la voz de alerta de que hay un problema en el mercado, es decir, la RSC de Volkswagen se ha puesto las pilas porque su acción ha caído un 30%, hasta entonces la RSC importaba poco. La RSC y la innovación tienen que estar muy bien filtradas en la organización (...)*

*Yo creo que la Reputación Corporativa de los medios de comunicación se puede medir de igual manera que se mide la RC de las grandes empresas. Para mí, la Cadena SER es un proyecto empresarial (...) Yo tengo que valorar el producto y servicio de Seat, Skoda, de la misma forma que tengo que valorar los contenidos de la Cadena SER, Cope, Onda Cero y hay profundas diferencias. Y aquí estamos hablando de 2 drivers diferentes de medir, una cosa son las audiencias y otra cosa es la calidad del contenido. Es decir, el programa de televisión Gran Hermano puede tener una gran audiencia, pero hay que hacer una valoración del contenido en función de una serie de parámetros que hay que definir: identificación en valores, contenido de calidad, etc. (...)*

*A la hora de definir las áreas para medir la reputación corporativa de la Cadena SER en Euskadi, lo que habría que hacer es declinar esas áreas; por ejemplo, resultados financieros, la calidad de productos y servicios, perfecto. Lo que hay que declinar es cuáles serían los drivers que medirían estas áreas (...) En el caso de los resultados económico-financieros: ¿Cómo los mides? ¿el EBITDA de este año? Pero la empresa ha*

*podido hacer un ERE. Hay una cosa que hay que recuperar e incorporar y que lo hemos perdido y es el humanismo en las empresas. Hay que tener en cuenta si, para obtener resultados buenos, estas teniendo un impacto negativo en las personas (...)*

*Cuando los consumidores, que son los que hacen mover la economía y las empresas decidan quienes tienen éxito y quienes tienen fracaso, cuando integremos su comportamiento y su comportamiento social en nuestro comportamiento de compra, en ese caso podremos premiar y castigar, y decidir si compramos a una empresa o a otra (...) Esto está empezando a pasar ya, de hecho. Es una tendencia que se da mucho más en los países anglosajones (...)*

*En cuanto a la reputación corporativa de la Cadena SER en Euskadi, yo la conozco muy bien. Conozco al equipo, la conozco como cliente, como partner, y yo la valoro muy bien, pero me interesa más responder a ¿por qué la valoro bien? (...)*

*Valoro mucho la cercanía: considero que es un medio cercano ¿Qué significa ser cercanos? Que el asesor de publicidad esté cerca, que levante el teléfono, que sepa emitir y sepa escuchar, que sea sensible a las necesidades, que cuando hay un problema, él lo integre como propio y me dé una solución (...) También es una empresa accesible.*

*Está presente en la ciudad, en el entorno, cosa que a otras empresas el entorno les da igual, les importa su proyecto, su beneficio. Hay empresas que vienen a vender sus productos y extraer riqueza y ya está. Están fuera del movimiento asociativo, fuera de lo que está pasando en la ciudad (...)*

*Además, considero que es un medio sensible. Transmite sensibilidad hacia determinados temas (...) Otra gran cualidad de la Cadena SER en Euskadi es que tiene excelentes personas. Encontrar perfiles como los que tiene esta empresa habla de qué os preocupa como empresa (...)*

*En cuanto a la calidad de producto, yo creo que la calidad del producto de la Cadena SER en Euskadi es muy buena. Y lo comparo con otros medios de comunicación con los que también me llevo bien y tengo buena relación, pero la radio que está en mi coche es la SER. Y no porque tengamos una relación sino porque es mi radio de cabecera. Eso es señal de que el producto es bueno, híbrido, muy adaptado. Me proporciona información*

*de todo el estado, e información cercana, un equilibrio de Euskadi y Bilbao. Y los fines de semana, Javier del Pino, me saca de mi podredumbre, estoy harto de escuchar lo de siempre todos los días, y el programa de fin de semana me ofrece contenidos muy diferentes. Por estas cosas considero que la reputación de la Cadena SER es muy alta.*

*En cuanto a qué dimensiones tendríamos que tener en cuenta, estarían:*

*Los resultados financieros, pero considerados como un proxy, porque lo que me tienen que dar es otra cosa; es decir, ¿Por qué se quiere obtener resultados financieros positivos? Para la sostenibilidad del proyecto, respondo en este caso, para estar aquí (...) Es importante medir también qué grado de Innovación tiene la Cadena SER en Euskadi. La innovación debería estar dentro de la sostenibilidad. Innovar, ¿para qué? (...)*

*La sostenibilidad es importante porque tengo que garantizarla y pensar en dar respuestas a corto, medio y largo plazo. Y un proxy que indica cómo estoy trabajando la sostenibilidad de la empresa son mis beneficios. En ocasiones, la propia innovación va contra el resultado a corto, la innovación es ineficiente. Si quieres matar a un innovador ponle un controller, se vuelve ineficiente, con una tasa alta de fracaso, pero, aunque puede no dar resultados a corto, sí los da a largo. Por eso, los resultados financieros son importantes para asegurar la sostenibilidad. Si me dices “cero” inversiones a 3 años en la empresa, y vamos a compartir ordenadores, puedes maximizar el valor del accionista, pero, estás innovando “cero” y se pone en riesgo el futuro, con lo cual la sostenibilidad es baja y tu innovación es baja. La innovación podría estar dentro de la sostenibilidad.*

*Esto respondería a un eje que yo llamaría **VISION**. La sostenibilidad sería cómo doy respuestas a mi visión. Éste para mi es uno de los ejes claros donde estamos patinando tanto sectores públicos como privados, no tenemos visión. Veamos tres ejemplos:*

*El primero: la agenda política: Europa se está yendo al carajo. Se sabe, pero no estamos teniendo una visión para poder dar una respuesta a la altura. En segundo lugar, los movimientos migratorios y las desigualdades crecientes sociales van a generar unas problemáticas a las que hoy no estamos dando respuesta (...) En tercer lugar, habría que hablar también de valor, que está muy relacionado con el producto, es decir, ¿cuál es la razón de ser de una empresa de comunicación? ¿Cuál es el valor que aporta? (...) La*

*empresa da contenidos a través de la radio a la sociedad, con un mix, global, nacional, Euskadi, y local. Ese es un gran valor. ¿Quién más lo está haciendo así? ¿Cómo se compara con las otras radios?*

*Recomiendo que el conjunto de las áreas sea MECE, **Mutually Exclusive Collectively Exhaustive**. Las caras del dado, que cada uno sea diferente al otro pero que juntos supongan el universo”.*

*Anexo 7. Transcripción completa de la entrevista al entrevistado E-6.*

*Entiendo la reputación corporativa como la visión que los grupos de interés tienen sobre una empresa. En el caso de la radio, debemos sumar también a nuestros oyentes como uno de nuestros activos más importante (...) No recuerdo que anteriormente se hablase de la reputación corporativa como una estrategia de la propia empresa, quizás hace unos años teníamos todos unos estándares muy diferentes a los de hoy en día y nos basábamos más en cómo creíamos que nos veían en vez de como nos ven realmente (...) Tengo la sensación de que la forma de medir la reputación corporativa en los medios de comunicación está aún en proceso de construcción y no es equivalente al resto de empresas que ya disponen de un tipo de medición. Sin embargo, esto no debería ser una excusa para que los medios trabajemos nuestra reputación corporativa de cara a que se convierta en un activo estratégico (...)*

*Cuando se habla de reputación en las empresas de comunicación habría que tener en cuenta elementos como la confianza, credibilidad, objetividad, cercanía e independencia (...) También es momento de cuidar la reputación interna entre los trabajadores estableciendo vínculos de participación, integración y motivación.*

*La cadena SER tiene asociada a su marca la imagen de medio fiable que proporciona comunicación veraz e inmediata. En el caso de Euskadi, a estos conceptos se suman también los de cercanía y empatía con el oyente, profesionalidad, y garantía de éxito de cara a otros agentes empresariales o institucionales (...) Somos un medio implicado, que*

*escucha a la sociedad vasca y nuestro sonido es un reflejo de lo que perciben nuestros oyentes, nuestros clientes o nuestras empresas colaboradoras.*

*La Cadena SER en Euskadi es una marca de valor para anunciantes, que confían en nosotros como medio para trasladar su mensaje, para instituciones como medio fiable e independiente y para los oyentes, que confían en nuestras acciones como si fueran propias (...) En Euskadi además realizamos acciones de un alto valor social y colaboramos con los principales agentes socioculturales (...)*

*Los medios son una marca y los profesionales que trabajamos en ellos somos una marca personal avalada por el medio en el que trabajamos y viceversa. Los medios y los profesionales crecemos juntos para consolidar marcas estables, con rigor, independientes y creíbles. Ya es un hecho que las empresas de comunicación ven en sus profesionales un valor de referencia que potencia su imagen y marca. Una empresa que traslade a sus profesionales el espíritu de su reputación corporativa hará que su marca sea más fuerte (...)*

*Creo que es de vital importancia a la hora de diseñar una programación, buscar valores que conecten de forma directa con el receptor, valores educativos, éticos y, sobre todo, contar con la capacidad de conectar al oyente con la sociedad, con la realidad que le rodea. Son valores que además deben de tener cierto carácter de reciprocidad (...)*

*Ser pioneros en estrategias de comunicación nos otorga una posición relevante en nuestra relación con los stakeholders. Creo que ir un paso adelante en innovación nos permite tener un factor diferencial de nuestro éxito empresarial aportándonos una mayor eficacia para lograr nuestros objetivos. Apostar por la innovación nos dotará, sin duda, de un mayor valor (...) estoy convencido de que una nueva forma de hacer las cosas también es posible y el esfuerzo nos permitirá mejorar y ser relevantes (...) Le doy una importancia muy alta a los buenos resultados económicos de un medio ya que nos otorgan no sólo estabilidad como empresa, sino que nos permiten mantener una posición de liderazgo e independencia constante que influye en la visión de nuestros grupos de interés.*



*Tener una relación con nuestros oyentes cercana, de compromiso y que permita la construcción de nuestra reputación corporativa de manera positiva nos convertirá en un medio de confianza y reforzará nuestra marca de manera global. Entre nuestros oyentes están también nuestros clientes, las empresas con las que colaboramos, las instituciones (...) No podemos olvidarnos que somos un medio de información, entretenimiento y de servicio público que tenemos una responsabilidad social importante. Tengo la sensación de que no todos los medios de comunicación trabajan en su reputación corporativa, porque quizás lo entiendan como un valor necesario sólo para las grandes empresas. A medida que las empresas trabajemos en mejorar la visión que tengan de nosotros favorecerá al sector en general y dará una mayor credibilidad y estabilidad a cualquier medio, independientemente de lo grande o pequeño que sea.*

**Anexo 8. Presentación del proyecto de investigación y dinámica de la jornada con los grupos de discusión.**

<p><b>"Hacia una nueva Reputación Corporativa"</b> El valor de la Innovación Social en la gestión de la Reputación Corporativa: la experiencia de la Cadena SER en Euskadi</p>  <p>SEIZ EUSKADI</p>	<p><b>El valor de la Innovación Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo y aplicación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos)</li> <li>✓ Para cubrir necesidades sociales</li> <li>✓ Y establecer nuevas relaciones o colaboraciones sociales</li> <li>✓ Este trabajo quiere ser un proceso de innovación social en los fines y en los medios</li> <li>✓ La finalidad de la I S es producir un cambio social</li> </ul>  <p>SEIZ EUSKADI</p> <p><b>Deusto</b> Centro de Estudios Sociales y Humanísticos Máster Universitario en Investigación, Consultoría e Innovación Social</p>
<p><b>Definición de Reputación Corporativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es una <u>percepción</u> que se tiene desde el exterior de una empresa sobre una o varias cualidades de ésta.</li> <li>✓ Esta percepción queda plasmada en <u>la mente del sujeto</u> que emite el juicio.</li> <li>✓ La percepción es <u>otorgada por el mercado</u>, teniendo en cuenta una serie de atributos empresariales.</li> </ul>  <p>SEIZ EUSKADI</p> <p><b>Deusto</b> Centro de Estudios Sociales y Humanísticos Máster Universitario en Investigación, Consultoría e Innovación Social</p>	<p><b>La importancia de los Stakeholders</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El nuevo rol de las empresas e instituciones es estar al servicio de <u>sus grupos de interés</u>.</li> <li>✓ Se definen como un individuo o un grupo de individuos que <u>puedan afectar o verse afectados</u> en el logro de los objetivos empresariales.</li> </ul>  <p>SEIZ EUSKADI</p> <p><b>Deusto</b> Centro de Estudios Sociales y Humanísticos Máster Universitario en Investigación, Consultoría e Innovación Social</p>

### La gestión de los intangibles

- Las relaciones con los grupos de interés, suponen para la empresa un intangible, un recurso socialmente complejo que debe reforzar la habilidad de la empresa para superar a sus competidores en términos de creación de valor a largo plazo.




SEZ EUSKADI

Deusto  
Escuela de Ciencias Sociales y Humanas  
Centro de Estudios e Innovación Social  
Master Universitario en Investigación, Consultoría e Innovación Social

### La reputación Corporativa en las empresas de comunicación

- La aplicación de los índices de R C está apenas en construcción
- Las características de los MMCC y el nuevo contexto socioeconómico permiten repensar una nueva Reputación Corporativa



### Objetivo de la Jornada

- Reflexionar sobre las dimensiones e indicadores que evalúan la Reputación Corporativa en los medios de comunicación.
- Creación de un nuevo índice que mejore los procesos de evaluación de la Reputación en las empresas de comunicación.



SEZ EUSKADI

Deusto  
Escuela de Ciencias Sociales y Humanas  
Centro de Estudios e Innovación Social  
Master Universitario en Investigación, Consultoría e Innovación Social

### Propuesta de dimensiones

- Contenidos
- Desarrollo organizacional
- Relación con el entorno



### CONTENIDOS

- Calidad de contenidos
- Pluralidad
- Objetividad
- Servicio Público



SEZ EUSKADI

Deusto  
Escuela de Ciencias Sociales y Humanas  
Centro de Estudios e Innovación Social  
Master Universitario en Investigación, Consultoría e Innovación Social

### Desarrollo Organizacional

- Valores de la organización
- Participación de las personas
- Entorno de trabajo



### RELACIÓN CON EL ENTORNO

(Oyentes, anunciantes y resto stakeholders)

- OYENTES
  - Interactividad con los oyentes
  - Capacidad de escucha
- ANUNCIANTES
  - Calidad de servicio
  - Innovación comercial
- RESTO STAKEHOLDERS
  - Implicación con el entorno



SEZ EUSKADI

Deusto  
Escuela de Ciencias Sociales y Humanas  
Centro de Estudios e Innovación Social  
Master Universitario en Investigación, Consultoría e Innovación Social



SEZ EUSKADI

Deusto  
Escuela de Ciencias Sociales y Humanas  
Centro de Estudios e Innovación Social  
Master Universitario en Investigación, Consultoría e Innovación Social

*Anexo 9. Resumen de las principales aportaciones del grupo de discusión GD-1 sobre la dimensión de Contenidos.*

*“Habría que añadir una cuarta dimensión que es la marca. La propia gestión de la marca hay que incorporarla a la reflexión sobre la reputación corporativa (...) Además, la marca ya existe y es a la que asociamos una serie de atributos (...) Otra segunda cuestión sería aclarar si estamos hablando de imagen, de reputación o de marca y cómo estos tres elementos se articulan y se ponen al servicio de la reputación (...) Conviene tener en cuenta que los medios de comunicación son particularmente especiales, que generan un producto específico (...) Igualmente hay que destacar que los contenidos comprenden todo lo que sale por la antena: el mensaje, el contenido publicitario, ruidos técnicos, etc. Una de las cuestiones que se podría formular es, ¿por qué el oyente elige este medio de comunicación? (...) la respuesta es «Por todo lo que hay alrededor de los contenidos» (...) Otro elemento a considerar es que los contenidos contribuyen a la Responsabilidad Social (...) De esta forma, teniendo en cuenta la Responsabilidad Social Corporativa y los Contenidos, cabe preguntarse cómo se responde desde este ámbito a los retos de la agenda global (...)*

*Se formulan asimismo algunas preguntas:*

- 1. ¿Para qué sirven estos contenidos? Se propone una respuesta clara: para incidir en la agenda global de la sociedad; para generar impacto:*
  - a. En la opinión pública*
    - i. Estructurando valores*
    - ii. Haciendo una función social*
    - iii. Creando un modelo aspiracional, en torno a lo que ofrece la radio.*
  - b. En la clase política*
  - c. En los poderes económicos*
- 2. ¿Cómo se debe incidir en esta agenda global? A través de la Innovación que permita responder a nuevos paradigmas de consumo.*

3. *¿En qué se debería incidir? En una agenda transformadora que, unida a valores, permita crear unas referencias colectivas: la transparencia, la honestidad, etc.*
4. *¿Cómo se debería hacer? Con un modelo de co-creación. Es decir, con una red de participantes, con los oyentes, que ya no son pasivos, que son participativos, y teniendo en cuenta los diferentes canales a través de los cuales se distribuyen estos contenidos.*
5. *¿Quiénes están en la generación de los contenidos? No por obvia es menos importante esta pregunta: los profesionales y la credibilidad de estas personas, que se conforma con:*
  - a. *El conocimiento*
  - b. *La actitud*
  - c. *Los comportamientos*
  - d. *El criterio*
  - e. *La objetividad*

*Se plantea este grupo otras reflexiones como el cuestionamiento del término “servicio público” que se propone sustituir por el de la capacidad de impacto social o de proponer agenda (...)*

*También se manifiesta una cierta dificultad a la hora de medir la “veracidad” o “rigor” que estaría siempre ligada a los profesionales, en base a una relación de mucho tiempo ligada al medio de comunicación (...)*

*Sobre las conclusiones del trabajo expuestas por la portavoz de esta mesa de contenidos, se abre un pequeño debate en el que se menciona el concepto de objetividad, como un concepto no demasiado ajustado a la realidad (...) Es decir, se plantea que la objetividad no existe, pero sí la pluralidad, la independencia, aunque, en definitiva, el medio debe tomar partido (...)*

*Anexo 10. Resumen de las principales aportaciones del grupo de discusión GD-2 sobre la dimensión de Desarrollo Organizacional.*

*En primer lugar, se propone cambiar la denominación de esta dimensión por el nombre de “ética organizativa”. Estaríamos hablando de una dimensión que debe abarcar cómo la empresa tiene que organizarse. Además, son importantes también tener en cuenta las preguntas de para qué se quiere medir esta dimensión, qué se quiere medir (...) Se plantea la necesidad de hablar de la importancia de que la organización sea humana, flexible e innovadora, y que otorgue confianza (...) Que la empresa sea coherente entre lo que dice y lo que hace (...) Proponen una nueva dimensión que llamarían Gobernanza destinada medir los procesos internos.*

*Bajando al detalle en cada uno de los atributos, la propuesta de indicadores que podrían identificarse son:*

- **VALORES**
  - *Satisfacción del personal*
    - *Se podría medir con una encuesta*
  - *Rotación interna del personal en la empresa*
    - *Porcentaje de rotación del personal*
  - *Diversidad del personal*
    - *Diferentes bagajes profesionales*
    - *Diversidad cultural*
  - *Salubridad*
  - *Número de relaciones externas, número de repeticiones de estas colaboraciones, etc. (Por qué expresan interés por seguir)*
  
- **COMUNICACIÓN**
  - *Número de empleados que genera contenidos para la comunicación interna*
  - *Horas invertidas en esa generación de contenidos de comunicación interna*
  - *Porcentaje de empleados que acceden a esta información*
  - *“Retuits”, por ejemplo, de la información generada por el personal. (Si un compañero tiene un blog, en qué medida se redifunde)*

- **CO-CREACIÓN**
  - *Número de colaboraciones y proyectos que se generan*
  - *Número de colaboraciones entre los diferentes departamentos o áreas.*
  - *Nuevos proyectos que implican a gente externa, no solo en su ejecución, sino también en su creación.*
  - *Medición de comunicación interna, por ejemplo. (Existe metodología de medición de envío de emails que puede marcar una red de relaciones).*
  
- **GOBERNANZA**
  - *Cuántos niveles de decisión tiene que pasar un proyecto para que se ponga en marcha. Qué tipo de delegación de la toma de decisión existe.*
  - *Diversidad en los órganos de decisión (igualdad, etc.) En muchas ocasiones, en los propios consejos se toman decisiones sesgadas que lo son por el origen de quienes las toman.*
  - *Número de procesos de evaluación (de carácter obligatorio) que se realizan dentro de la empresa.*
  - *Número de procesos de evaluación (de carácter no obligatorio) que se realizan. Qué se ha hecho bien, qué se ha hecho mal. Estas propuestas de evaluación opcional ayudan a construir, a que los equipos se retroalimenten, ayudan a abandonar viejas rutinas.*

*Tras la exposición del portavoz de esta mesa se plantean las siguientes consideraciones:*

*Que transversalmente a estas dimensiones, hay que primar los procesos participativos mediante la existencia de redes flexibles, que se adapten (...) Que las personas puedan aportar lo que tienen (...) Es interesante también tener en cuenta que el líder debe tener la potestas y la autoritas (...) Esto es lo que marca una organización horizontal. Y hay que atreverse con ello. Hay que cambiar los valores organizativos por los valores humanos (...) En esta dimensión, el liderazgo es clave: sin líderes y sin co-liderazgo, no es posible.*

*Anexo 11. Resumen de las principales aportaciones del grupo de discusión GD-3 sobre la dimensión de Relación con el Entorno.*

*“En cuanto a las dimensiones, recomiendan mantener la dimensión de oyentes. En el caso de los anunciantes, habría que dividirlos en dos tipos a su vez, que serían:*

- *Anunciantes directos*
- *Intermediarios*

*En cuanto al denominado “resto de Stakeholders”, se recomienda dividirlo en todas y cada una de las categorías representativas; es decir, diferenciar claramente universidades, administración etc. No convendría incluirlas todas en un mismo grupo sino diferenciarlas claramente (...) Convendría añadir a la ciudadanía en general. También convendría incluir un cuarto grupo de otros competidores, la radio en general (...) Asimismo, se recomendaría un grupo denominado los propios profesionales del medio. Se debería añadir al grupo denominado IBEX 35 como un grupo relevante dentro de los stakeholders (...)*

*En cuanto a los atributos, convendría partir de una reflexión general sobre los valores o misión de la radio que serían transversales, es decir: ¿Cuáles son los fines de la Cadena SER y cómo se perciben? A partir de ahí, se completa la lista de atributos a tener en cuenta de la siguiente manera:*

- *Interactividad.*
- *Escucha.*
- *Relacionado con los valores y la misión; la credibilidad, la coherencia, la calidad, el liderazgo, la cercanía).*
- *También la innovación debería ser un atributo transversal.*
- *Sería bueno considerar la imagen y la marca.*
- *Se considera igualmente la importancia del liderazgo.*
- *La atención relacionada con indicadores como inmediatez y movilidad.*
- *El impacto en la sociedad.*
- *La excelencia.*
- *Los servicios diferenciados.*
- *La flexibilidad y/o la orientación al cliente.*
- *El denominado “valor público”*
- *La Responsabilidad Social Corporativa*

- *La accesibilidad*
- *La pluralidad*
- *La veracidad*
- *Y la legitimidad.*

*En cuanto a los indicadores, siempre muy difíciles de establecer, habría que tener en cuenta, como variables intermedias:*

- *Nuevos actores intermediarios (twitter, Facebook)*
- *Posicionamiento en RRSS (las llamadas fuentes abiertas)*
- *Grados de confianza en contenidos y en los profesionales de la SER; relacionado con los valores y la misión.*
- *Conocimiento de la radio en general y de la Cadena SER en particular.*
- *Conocimiento de los perfiles de los oyentes*
- *Conocimiento del entorno ideológico*
- *Innovación tecnológica*
- *Innovación en el producto*
- *Inmediatez, movilidad (relacionadas con la atención)*
- *Originalidad*
- *Capacidad operativa*
- *Acciones de transformación social*

*Asimismo, la portavoz de la mesa apunta como necesario tener un sistema de escucha (...) y que sería importante medir en primer lugar la radio en general y, después, la radio en particular.*

*Anexo 12. Cuestionario administrado a los encuestados del grupo de interés de oyentes sobre la reputación corporativa de la Cadena SER en Euskadi.*

## **Estudio de opinión Cadena SER**



Somos un grupo de estudiantes de Comunicación de la Universidad de Deusto y, en el marco de una asignatura, estamos realizando una encuesta entre los ciudadanos y ciudadanas de Euskadi mayores de 18 años.

Tu opinión es muy importante para nosotros. Si crees que cumples con los requisitos previamente mencionados, te pedimos por favor que rellenes este cuestionario. Todas las preguntas son sencillas y fáciles de entender, por eso agradeceríamos que no dejaras ninguna respuesta en blanco.

La encuesta trata de analizar la percepción que la ciudadanía vasca tiene sobre la Cadena SER en Euskadi. Al tratarse de una encuesta de opinión, no existen respuestas correctas ni incorrectas. Es por eso que te pedimos que respondas a todas las preguntas.

La encuesta es totalmente anónima, no vamos a pedirte ningún dato confidencial que pueda identificarte. Los datos obtenidos serán tratados globalmente puesto que lo que nos interesa es medir la percepción que los ciudadanos tienen sobre la Cadena SER en Euskadi.

Te damos las gracias de antemano por tu implicación.

**\*Obligatorio**

**PARTICIPA EN LA ENCUESTA.**

- **¿Puedes indicarnos tu edad (años cumplidos)? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de 18 años

*Salta a la sección 7 (Gracias por tu interés, pero el estudio está centrado en personas mayores de edad y que residen en la actualidad en el País Vasco)*

- 18-25 años
- 26-30 años
- 31-35 años
- 36-40 años
- 41-45 años

- 46-50 años
- 51-55 años
- 56-60 años
- 61-65 años
- 66 o más años

▪ **¿Resides en Euskadi? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

*Salta a la sección 7 (Gracias por tu interés, pero el estudio está centrado en personas mayores de edad y que residen en la actualidad en el País Vasco)*

*Salta a la pregunta 3*

A continuación, se recogen diversos asuntos sobre la Cadena SER en Euskadi. Te pedimos que muestres tu acuerdo o desacuerdo con cada una de las cuestiones.

▪ **Me gusta la programación de la Cadena SER en Euskadi\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

▪ **Creo que la calidad de la programación de la Cadena SER en Euskadi es buena\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

▪ **La programación de la Cadena SER en Euskadi es variada\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **La programación de la Cadena SER en Euskadi responde a los intereses de los oyentes\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **La programación de la Cadena SER en Euskadi es informativamente plural\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **Los periodistas de la Cadena SER en Euskadi son, en general, buenos profesionales\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **Los periodistas de la Cadena SER en Euskadi son, en general, rigurosos\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

▪ **Los periodistas de la Cadena SER en Euskadi son, en general, objetivos\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

▪ **Los periodistas de la Cadena SER en Euskadi son, en general, competentes profesionalmente\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

▪ **Los contenidos de la Cadena SER en Euskadi están orientados a los problemas de los ciudadanos\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

▪ **La oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER en Euskadi es variada y, por tanto, adecuada\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **Creo que el modelo de gestión de la Cadena SER en Euskadi como empresa es adecuado\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **Creo que los profesionales de la Cadena SER en Euskadi disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **Creo que en la Cadena SER en Euskadi hay una representación equilibrada de mujeres y hombres\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **Creo que el clima de trabajo en la Cadena SER en Euskadi es bueno\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **Creo que las condiciones laborales de los trabajadores de la Cadena SER en Euskadi son buenas\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi está comprometida con el progreso de la sociedad\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que la Cadena SER es atenta con su público\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi se involucra en las causas sociales\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi es un medio reconocido por la ciudadanía\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi genera opinión pública\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi tiene una buena imagen\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi transmite que tiene una clara visión de futuro\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

Unas últimas preguntas

- **Indícanos con qué frecuencia escuchas la radio (cualquier emisora de radio)\***

*Marca solo un óvalo.*

- A todas horas
- Todos los días de la semana, en algún momento del día
- Solo entre semana
- Solo los fines de semana
- Muy ocasionalmente
- Nunca o casi nunca

- **Género\***

*Marca solo un óvalo.*

- Hombre
- Mujer
- Otro \_\_\_\_\_

- **Nivel de estudios\***

*Marca solo un óvalo.*

- Estudios universitarios
- Formación profesional
- Estudios secundarios
- Estudios primarios
- Sin estudios

- **Precisa tu situación laboral\***

*Marca solo un óvalo.*

- Estudiante



- Labores de casa
- Trabajador activo (por cuenta propia o ajena)
- Parada/o
- Jubilado/a o pensionista

▪ **Lugar de residencia\***

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de 5.000 habitantes
- Entre 5.001 y 10.000 habitantes
- Entre 10.001 y 50.000 habitantes
- Más de 50.000 habitantes

▪ **Indica el nombre de la persona que te ha enviado este cuestionario:\***

---

Gracias por tu interés, pero el estudio está centrado en personas mayores de edad y que residen en la actualidad en el País Vasco.

---

*Anexo 13. Cuestionario administrado a los encuestados de los grupos de interés de empleados, clientes y empresas/instituciones sobre la reputación corporativa de la Cadena SER en Euskadi<sup>4</sup>.*

**Estudio de opinión Cadena SER Euskadi empleados, clientes, empresas/instituciones**

Con motivo de un trabajo de investigación académica que estoy llevando a cabo para medir la reputación corporativa de las empresas de comunicación, te envío esta encuesta para solicitar tu colaboración.

Tu opinión es muy importante para este trabajo. Todas las preguntas son sencillas y fáciles de entender, por eso agradezco que no dejes ninguna respuesta en blanco.

La encuesta trata de analizar la percepción que los empleados de la Cadena SER en Euskadi tienen sobre la empresa. Al tratarse de una encuesta de opinión, no existen

---

<sup>4</sup> La encuesta es la misma para los tres grupos de interés. Solo cambia el encabezado.

respuestas correctas ni incorrectas. Es por eso que te pedimos que respondas a todas las preguntas.

La encuesta es totalmente anónima, no vamos a pedirte ningún dato confidencial que pueda identificarte. Los datos obtenidos serán tratados globalmente puesto que lo que nos interesa es medir la percepción que los empleados de la SER en Euskadi tienen sobre la Cadena SER.

Para tu información, hemos remitido esta encuesta al 30% de la plantilla de la Cadena SER en Euskadi.

Te doy las gracias de antemano por tu implicación.

Obligatorio\*

A continuación, se recogen diversos asuntos sobre la Cadena SER en Euskadi. Te pedimos que muestres tu acuerdo o desacuerdo con cada una de las cuestiones.

PARTICIPA EN LA ENCUESTA.

Duración estimada de 5 minutos

A continuación, se recogen diversos asuntos sobre la Cadena SER. Te pedimos que muestres tu acuerdo o desacuerdo con cada una de las cuestiones.

- **En general, me gusta la programación de la Cadena SER en Euskadi \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **Creo que la calidad de la programación de la Cadena SER en Euskadi es buena\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **La programación de la Cadena SER en Euskadi es variada\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **La programación de la Cadena SER en Euskadi responde a los intereses de los oyentes\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **La programación de la Cadena SER en Euskadi es informativamente plural\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **Los periodistas de la Cadena SER en Euskadi son, en general, buenos profesionales \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

- No sabe/No contesta

▪ **Los periodistas de la Cadena SER en Euskadi son, en general, rigurosos \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

▪ **Los periodistas de la Cadena SER en Euskadi son, en general, objetivos \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

▪ **Los periodistas de la Cadena SER en Euskadi son, en general, competentes profesionalmente \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

▪ **Los programas de la Cadena SER en Euskadi están orientados a los problemas de los ciudadanos \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **La oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER en Euskadi es variada y, por tanto, adecuada \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **Creo que el modelo de gestión de la Cadena SER en Euskadi como empresa es adecuado\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **Creo que los profesionales de la Cadena SER en Euskadi disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **Creo que en la Cadena SER en Euskadi hay una representación equilibrada de mujeres y hombres\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que el clima de trabajo en la Cadena SER en Euskadi es bueno\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que las condiciones laborales de los trabajadores de la Cadena SER en Euskadi son buenas\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi está comprometida con el progreso de la sociedad \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi es atenta con su público \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi se involucra en las causas sociales \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi es un medio reconocido por la ciudadanía \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi genera opinión pública \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que la Cadena SER tiene una buena imagen \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo

- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi transmite que tiene una clara visión de futuro \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi difunde y promueve, externa e internamente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En la Cadena SER existe un Comité de dirección que participa en la toma de decisiones \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, valoro que la Cadena SER en Euskadi es líder de audiencia \***

*Marca solo un óvalo.*



- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

Unas últimas preguntas sobre los productos y servicios de la Cadena SER en Euskadi

- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos y servicios comerciales de calidad\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que el talento del equipo comercial de la Cadena SER en Euskadi es bueno\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

- **En general, creo que el servicio al cliente de la Cadena SER en Euskadi es bueno\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

- No sabe/No contesta
- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi promueve la participación de los clientes en las soluciones comerciales\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
  - Bastante de acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - Bastante en desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
  - No sabe/No contesta
- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla acciones y eventos de interés para los clientes\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
  - Bastante de acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - Bastante en desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
  - No sabe/No contesta
- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi practica la escucha activa hacia sus clientes\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo
  - Bastante de acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - Bastante en desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
  - No sabe/No contesta
- **En general, creo que la Cadena SER en Euskadi desarrolla productos comerciales y de contenidos innovadores\***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente de acuerdo

- Bastante de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe/No contesta

Para finalizar

▪ **Indícanos con qué frecuencia escuchas la radio (cualquier emisora de radio) \***

*Marca solo un óvalo.*

- A todas horas
- Todos los días de la semana, en algún momento del día
- Solo entre semana
- Solo los fines de semana
- Muy ocasionalmente
- Nunca o casi nunca

▪ **Género \***

*Marca solo un óvalo.*

- Hombre
- Mujer
- Otro \_\_\_\_\_

○ **Nivel de estudios \***

*Marca solo un óvalo.*

- Estudios universitarios
- Formación profesional
- Estudios secundarios
- Estudios primarios
- Sin estudios

Muchas gracias por tu colaboración.

---

Anexo 14. Tabla de frecuencias de la encuesta a oyentes

		Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>CONTENIDOS</b>	Me gusta la programación de la Cadena SER	2,3	4,2	27,1	51,2	15,2
	Creo que la programación de la Cadena SER es buena	2,0	4,1	20,5	58,0	15,4
	La programación de la Cadena SER es variada	0,8	5,9	20,5	53,5	19,4
	La programación responde a los intereses de los oyentes	1,6	4,2	30,2	49,1	14,9
	La programación de la Cadena SER es informativamente plural	5,2	11,9	23,6	45,1	14,2
	Los periodistas de la Cadena SER son, en general, buenos profesionales	1,2	3,6	16,3	51,4	27,6
	Los periodistas de la Cadena SER son, en general, rigurosos	2,8	5,3	27,7	50,5	13,6
	Los periodistas de la Cadena SER son, en general, objetivos	5,9	12,5	27,7	43,9	9,9
	Los periodistas de la Cadena SER son, en general, competentes profesionalmente	1,1	2,9	18,3	54,9	22,8
	Los contenidos de la cadena SER están orientados a los problemas de los ciudadanos	3,1	7,0	26,2	49,4	14,3
	La oferta informativa, deportiva y de entretenimiento de la Cadena SER	1,9	6,5	22,5	50,3	18,7

	es variada y, por tanto, adecuada					
<b>GOBERNANZA</b>	Creo que el modelo de gestión de la Cadena SER como empresa es adecuado	2,3	3,8	40,3	41,1	12,5
	Creo que los profesionales de la Cadena SER disponen de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo	1,3	4,4	31,7	47,0	15,7
	Creo que en la Cadena SER hay una representación equilibrada de mujeres y hombres	2,2	8,1	31,9	45,9	11,9
	Creo que el clima de trabajo en la Cadena SER es bueno	1,5	1,7	35,4	45,9	15,5
	Creo que las condiciones laborales de la Cadena SER son buenas	1,9	5,5	45,6	36,6	10,4
<b>RELACIÓN CON LA CIUDADANÍA</b>	En general, creo que la Cadena SER está comprometida con el progreso de la sociedad	3,2	4,0	27,9	53,4	11,5
	En general, creo que la Cadena SER es atenta con su público	0,8	2,8	20,7	59,2	16,5
	En general, creo que la Cadena SER se involucra en las causas sociales	1,5	5,9	25,5	52,4	14,8
<b>LIDERAZGO</b>	En general, creo que la Cadena SER es un medio reconocido por la ciudadanía	0,4	2,3	11,2	50,3	35,8

	En general, creo que la Cadena SER genera opinión pública	0,4	3,7	18,7	54,3	23,3
	En general, creo que la Cadena SER tiene una buena imagen	0,9	3,0	16,4	57,3	22,4
	En general, creo que la Cadena SER transmite que tiene una clara visión de futuro	1,8	5,2	33,6	44,5	14,8