

**Universidad de La Sabana**

**Facultad de Comunicación Social y Periodismo**

**TRABAJO DE GRADO**  
**MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

**Índice de reputación corporativa para el sector de  
telecomunicaciones: TelcoRep**

Autor

**Jorge Mario VALENCIA ESPINOSA**

Director

**PhD. Jaime Alberto OROZCO TORO**

**2023**

## ÍNDICE

1. Título.....	Pág. 3
2. Pregunta de investigación.....	Pag.3
3. Justificación.....	Pag.3
4. Objetivos.....	Pag.5
5. Marco conceptual.....	Pag.6
6. Metodología.....	Pag.52
7. Resultados.....	Pág.66
8. Conclusiones y recomendaciones.....	Pág.83
9. Bibliografía.....	Pág.96
10. Anexos.....	Pág.104

## **1. TÍTULO:**

Propuesta de índice de reputación corporativa para el sector de telecomunicaciones:  
TelcoRep.

## **2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:**

¿Cómo generar un índice de reputación corporativa exclusivo para el sector colombiano de telecomunicaciones, que le permita a los operadores tomar decisiones estratégicas de cara al relacionamiento con sus grupos de interés?

## **3. JUSTIFICACIÓN:**

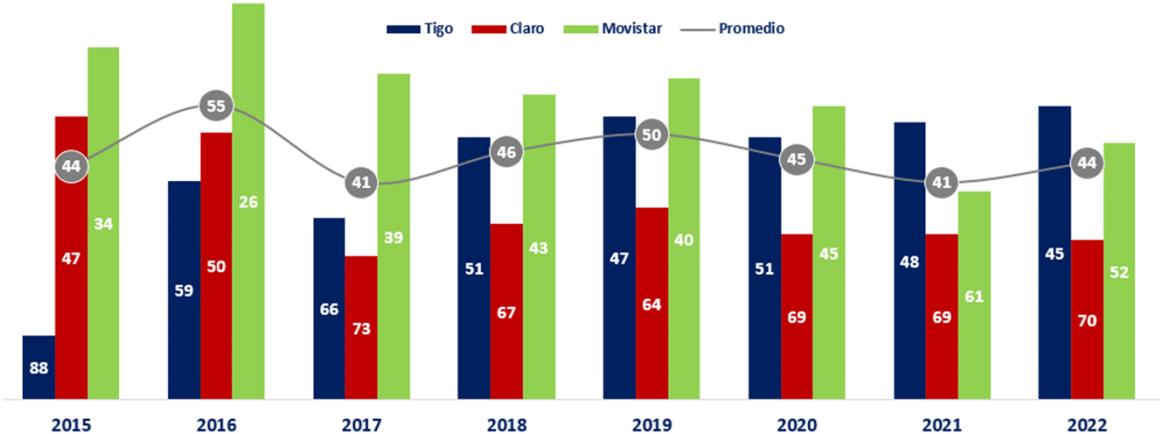
La industria de telecomunicaciones es un importante actor económico en Colombia y en general en el mundo. Según las cifras más recientes disponibles de la Superintendencia de Sociedades, los tres principales operadores en Colombia facturaron más de \$25,6 billones en el año 2021. Si se analizan las cifras en un ranking, se evidencia que la compañía Claro ocupa el puesto número 7 entre las empresas que más facturaron el año anterior, seguido por Telefónica en el puesto 24 y Tigo en el puesto 31. (Superintendencia de Sociedades, 2022)

Desde la reputación corporativa, se puede apreciar que, en el más reciente ranking del índice de Merco Empresas 2022, Claro ocupó el puesto 70, Movistar el 52 y Tigo el 45. (Merco 2022). Definitivamente, las ventas no se traducen automáticamente en reputación corporativa. Yendo aún más allá, se evidencia que el sector de telecomunicaciones sufre más que otros en términos de reputación corporativa; lo que hace que una propuesta de índice específico para los operadores de telecomunicaciones sea aún más relevante. A

manera de ejemplo, el operador que más vende (Claro, con \$14,6 billones en 2022) es el que peor reputación corporativa tiene entre los tres principales operadores (puesto 70 en Merco Empresas 2022).

Si damos un vistazo a la evolución de Merco Empresas en los últimos años y la evolución del sector de telecomunicaciones, los resultados son aún más preocupantes. A continuación, se resumen en un gráfico cómo han evolucionado los principales operadores de telecomunicaciones en el ranking de Merco Empresas en los últimos años:

**GRÁFICA 1: EVOLUCIÓN MERCOS EMPRESAS**



\* Elaboración propia, a partir del índice Merco.

Al analizar la evolución del ranking de Merco Empresas a partir de 2015 (primer año en que las tres principales marcas del sector tienen presencia), se puede apreciar un fuerte declive de los dos operadores que más ventas registraron (Claro cae de la posición 47 en 2015 a la posición 70 en 2022; Movistar cae de la posición 34 en 2015 a la posición 52 en 2022). Solo Tigo muestra una mejora en la evolución, pasando de la posición 88 en 2015 a

la posición 45 en 2022 (pero sigue siendo una posición muy alejada a la que ocupa en el ranking de la Superintendencia de ventas del 2021: puesto 31).

Como se puede apreciar, la posición reputacional genera varias dudas frente a la gestión que las mismas organizaciones de telecomunicaciones están haciendo para responder a las necesidades de sus grupos de interés. En el momento actual, no existe una herramienta o índice que le permita a estas empresas medir su propia reputación corporativa de cara a sus públicos de interés, sobre todo teniendo en cuenta las particularidades del sector. Merco Empresas mide a diferentes sectores con las mismas variables, sin hacer distinción alguna.

Es así como se hace necesario desarrollar una investigación exploratoria que a través de la recolección de información cualitativa que permita establecer un índice de reputación corporativa que posibilite a los operadores de telecomunicaciones en Colombia medir y gestionar su reputación corporativa.

Es de resaltar que a la fecha no se ha evidenciado un índice de este tipo para el sector de telecomunicaciones en Colombia. Se trata de una propuesta innovadora que les permitiría a las compañías del sector medir, y por ende tener un primer insumo para gerenciar estratégicamente, la reputación corporativa.

Este índice será el punto de partida para que el sector de telecomunicaciones avance en los esfuerzos de la medición y gerencia de la reputación corporativa. A partir de esta propuesta, se podrán desarrollar más y mejores índices para las compañías del sector. A partir de este índice, se podrá evolucionar a modelos integrales de gerenciamiento, que conllevarán a la sofisticación de la gestión de la reputación corporativa.

#### **4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:**

##### **1. General:**

Generar un índice de reputación corporativa exclusivo para el sector colombiano de telecomunicaciones, que le permita a los operadores tomar decisiones estratégicas de cara al relacionamiento con sus grupos de interés.

##### **2. Específicos:**

1. Analizar el concepto de reputación corporativa y los diferentes índices de medición para identificar factores comunes que puedan ser aplicados a las compañías del sector colombiano de telecomunicaciones.
2. Proponer un índice de reputación corporativa y validarlo con expertos para asegurar pertinencia y robustez académica.
3. Establecer unas recomendaciones generales para la gestión de la reputación corporativa en el sector colombiano de las telecomunicaciones.

#### **5. MARCO CONCEPTUAL:**

Partiendo de la definición de reputación corporativa desarrollada por Joan Costa (2010), entendida como “un capital de confianza, de solvencia financiera y de solvencia ética. Es el reconocimiento valorativo que los públicos interesados (*stakeholders* y, por extensión otros públicos) otorgan a la empresa” (p. 110), se hace fundamental establecer un índice de reputación corporativa que le permita a las empresas gestionar este intangible de manera efectiva, toda vez que “una buena reputación permite ganar y mantener la confianza de los grupos de interés y por eso se convierte en la herramienta de gestión para fortalecer la confianza” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013, p. 28).

No en vano, concluye Villafañe (2004), la reputación es “el mejor exponente del recurso intangible de mayor valor estratégico con claros déficits de comprensión, medición y gestión” (p. 27). Según estimaciones realizadas hoy por hoy “el 62% del valor de las empresas cotizadas del mundo es intangible” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013, p. 26). Este no siempre fue el caso, aproximaciones académicas han concluido que “en los 80, el 65% del valor de las compañías dependía de sus activos tangibles y el 35% de intangibles. Sin embargo, en el inicio de la segunda década del siglo 21, ahora se considera que esta proporción se ha revertido: los intangibles suman el 70% del valor de una compañía y el 30% se compone de tangibles” (Casado, Méndiz Peláez, 2013, p. 48).

La reputación de una organización, sin importar en qué sector esté, depende de diversos factores, siendo las relaciones públicas uno fundamental de cara a sus grupos de interés. Este concepto, definido por Grunig y Hunt (2000) como “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (p. 52), se convierte así en una herramienta clave a la hora de gerenciar una compañía.

Continuando con Grunig y Hunt (2002), existen diferentes modelos de relaciones públicas (los cuales han evolucionado en el tiempo), y estos se resumen a continuación:

**TABLA 1: MODELOS DE RELACIONES PÚBLICAS**

<b>Modelo</b>				
<b>Características</b>	<b>Agente de prensa / publicity</b>	<b>Información pública</b>	<b>Asimétrico bidireccional</b>	<b>Simétrico bidireccional</b>
<b>Objetivo</b>	Desinformación (propaganda)	Difusión de la información	Persuasión científica	Comprensión mutua (entendimiento mutuo)
<b>Naturaleza de la comunicación</b>	Flujo unidireccional;	Flujo unidireccional;	Doble flujo bidireccional;	Doble flujo bidireccional;

	toda la verdad no es esencial	la verdad es importante	efectos desequilibrados	efectos equilibrados
<b>Modelo de comunicación</b>	Fuente – Receptor	Fuente - Receptor	Fuente - Receptor Retroalimentación (feedback)	Grupo - Grupo
<b>Naturaleza de la investigación</b>	Escasa; "recuento"	Escasa; legibilidad y lectura	Formativa y evaluativa de actitudes	Formativa y evaluativa de la comprensión
<b>Principales figuras históricas</b>	P.T. Barnum	Ivy L. Lee	Edward L. Bernays	Bernays, profesores y destacados profesionales
<b>Dónde se practican en la actualidad</b>	Deportes, teatro, promoción de productos	Administración pública, asociaciones sin ánimo de lucro, empresas de negocios	Empresas competitivas, agencias de RRPP	Empresas reguladas por la Administración, agencias de RRPP

Fuente: Grunig y Hunt, 2002, p. 73.

En este contexto, y teniendo en cuenta que cuando se habla de reputación corporativa se refiere también a confianza y a ética, se hace necesario que una organización maneje un modelo simétrico bidireccional para construir una reputación corporativa positiva. Este modelo, como ahondan Gruning y Hunt (2000), tiene como objetivo lograr la “Comprensión mutua (entendimiento mutuo)” entre la organización y sus grupos de interés (*stakeholders*). Solo aquellas compañías que desarrollen relaciones públicas con este objetivo en mente posibilitan la construcción de reputación corporativa positiva, solo estas generan “capital de confianza”.

Así, se partirá de la definición de opinión pública de Edward Bernays (1961), según la cual ésta es “el resultado agregado de las opiniones individuales... de los hombres y las mujeres que componen una sociedad o cualquier grupo social.” (p. 61); es decir, bajo un

modelo bidireccional, la reputación corporativa se entiende como ese agregado de opiniones de un grupo social (o grupos de interés/*stakeholders*).

En lo referente a *stakeholders* (grupos de interés), se tomará el concepto de Edward Freeman (2010), según el cual estos pueden ser definidos como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el cumplimiento del propósito de una organización” (p. 26). Este modelo bidireccional simétrico de cara a los *stakeholders* buscará entonces gerenciar “las relaciones entre los grupos que tienen algún tipo de interés en las actividades que desarrollan estos negocios... se trata de cómo los clientes, proveedores, empleados, financieros... comunidades y gerentes interactúan y generan valor.” (Freeman, 2010, p. 44)

Al final, el objetivo primordial de cualquier negocio – según Freeman (2010) - debe ser el de “crear el mayor valor posible para todos los grupos de interés, pues justamente es así como se genera la efectividad en los negocios” (p. 29). Las definiciones de Freeman conjugan con las hechas por Porter y Kramer (2011), según las cuales el principio de valor compartido de las empresas consiste en:

*Las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. (p. 6)*

Este concepto de valor compartido es clave, pues explica que las compañías trascienden a los resultados financieros y deben pensar de manera integral en los impactos que tienen en sus grupos de interés. Justamente, en esta relación con los diferentes grupos de interés es que el concepto de reputación corporativa adquiere mayor relevancia.

## 5.1. Concepto de Reputación Corporativa

El concepto de reputación corporativa cada vez adquiere mayor relevancia en el mundo, y Colombia no es la excepción. Teniendo en cuenta que – según Carreras, Alloza y Carreras (2010) expresan que:

*Estamos entrando en un nuevo ciclo económico al que podríamos denominar ‘economía de intangibles y de la reputación corporativa. El detonante para este cambio ha sido la crisis iniciada en 2008 que se ha sumado a la tendencia de crecimiento constante del valor de los activos intangibles en los últimos 30 años (el valor de los intangibles de las empresas del S&P 500 se ha triplicado en este periodo de tiempo, el 62% del valor de las empresas cotizadas del mundo es intangible) (p. 26).*

Continuando con los mismos autores, se estima que el punto de partida para que este concepto tenga la importancia que tiene hoy fue en 1988, cuando “la revista *Fortune* saca a la luz los primeros rankings de las empresas más admiradas de Norteamérica y el concepto adquiere la relevancia que hoy en día se le reconoce” (2010, p. 41). No en vano, cada vez se desarrollan más índices que miden la reputación corporativa; para el caso específico de Colombia el más posicionado (por ser el más antiguo) es el ranking de Merco (adaptado de España), el cual se realiza desde el año 2008 en el país.

Justamente, el creador del ranking y uno de los teóricos más importantes de la reputación corporativa, Justo Villafañe (2004), determina que:

*Los activos intangibles nunca han sido tan importantes como ahora. Representan una proporción cada vez más grande del valor de la empresa, en la medida en la que los resultados financieros y la rentabilidad responden cada vez más al intercambio y*

*gestión de ideas, información, conocimiento y servicios y cada vez menos al control de los recursos físicos y tangibles (p. 26)*

Así, se hace evidente que cada vez es más importante gestionar y gerenciar la reputación corporativa, sobre todo si se tiene en cuenta que cada vez son más las compañías que cotizan en diferentes bolsas de valores del mundo (y que en índices como el S&P ya se ha logrado determinar que más del 60% del valor de las empresas corresponde a intangibles. Lo importante podría ser determinar ¿cuánto de este valor corresponderá a la reputación corporativa?

Como bien lo resume Diermeier (2011), el concepto de reputación corporativa es para las compañías como “la salud para los individuos; afirmamos que es nuestra posesión más importante; pero le ponemos poca atención hasta que llega una crisis” (p. 10). Y es por eso justamente que se hace necesario ahondar en el concepto, tener mayor claridad sobre esos intangibles que sabemos son valiosos, para finalmente entender cómo se pueden medir y gerenciar.

Villafañe, Justo; Ortiz-de-Guinea-Ayala y Martín-Sáez (2020), al hacer una análisis de reputación en los medios españoles, dictaminan: “Las nociones de confianza y reputación [...] están íntimamente asociadas” (p. 2). Y Ahondan en el concepto de reputación corporativa, definiéndolo como “el reconocimiento que hacen los grupos de interés de una organización de su realidad y de su comportamiento en función del grado de satisfacción de sus expectativas” (p. 3)

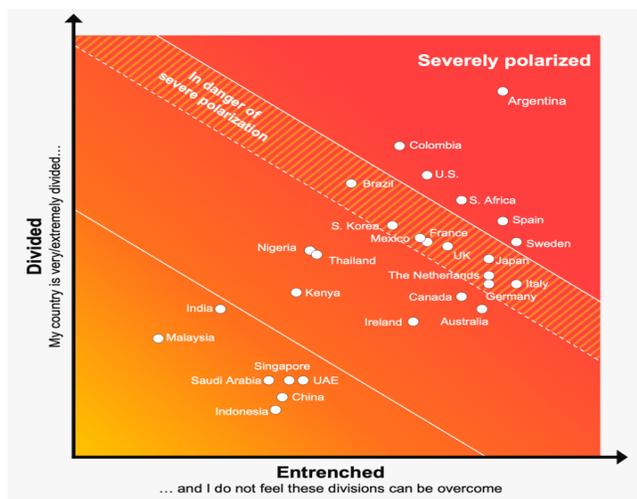
Hoy, en el mundo post-pandemia, estos conceptos de reputación, confianza y las expectativas de los grupos de interés siguen cambiando, evolucionando, haciendo más complejo el entorno. Al respecto, Mut y Rueda (2022) comentan:

*Aunque ya existían como riesgos corporativos, la pandemia global ha avivado dos de los grandes riesgos a los que se enfrentan las empresas de hoy: la desinformación y la ciberseguridad... Comprobamos como el continuo incremento de los riesgos reputacionales, potenciados por la hiperconexión y las fake news fueron tratados en el Foro Económico Mundial de Davos 2020... (p. 115).*

Es decir, estamos en un mundo cada vez más conectado, pero cada vez más desinformado. Esa desinformación genera un riesgo adicional a los retos reputacionales que hoy enfrentan las organizaciones (sobre todo en las redes sociales y el mundo digital). No en vano, cada vez crece la desconfianza y la polarización en nuestra sociedad.

Al respecto, vale la pena revisar el más reciente Barómetro de Confianza de Edelman (2023), en el que ellos mismos han denominado el 2023 como el año de “Navegar en un mundo polarizado” (p. 3). Al hacer un acercamiento al caso colombiano, los resultados son más que preocupantes. Según los hallazgos de la consultora, Colombia es el segundo país más polarizado de los del estudio (solo superado por Argentina):

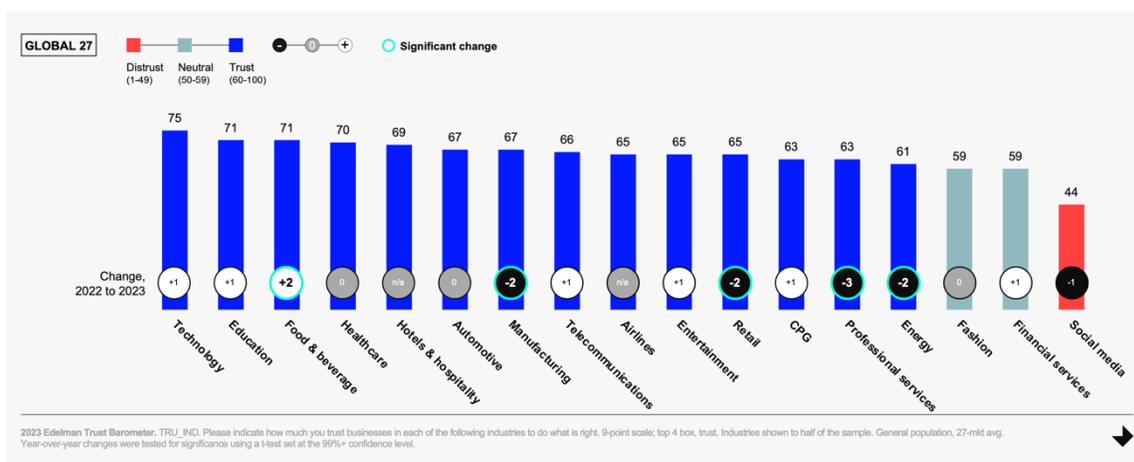
## GRÁFICA 2: POLARIZACIÓN DE PAÍSES



\* Edelman. *Barómetro de Confianza 2023* (2023). p. 16

Es en este complejo entorno de polarización que las compañías deben operar (o “navegar” como lo comentaba Edelman). Es en este entorno que las industrias deben propender por construir y mejorar su reputación corporativa y por ende, su confianza de cara a los distintos grupos de interés. Al respecto, Edelman (2023) también presenta interesantes hallazgos de cara a los sectores empresariales. Al analizar el nivel de confianza de diferentes rubros de la economía se puede apreciar la siguiente foto:

**GRÁFICA 3: CONFIANZA EN SECTORES SE MANTIENE ESTABLE**



\* Edelman. *Barómetro de Confianza 2023* (2023). p. 46

En este análisis se puede apreciar que el sector de telecomunicaciones está en la mitad en términos de confianza, frente a otros sectores de la economía, con un porcentaje del 66% (subiendo un punto vs 2023). Las telecomunicaciones no generan tanta desconfianza como por ejemplo las redes sociales; pero también está lejos de sectores como el de tecnología (que llega al 75%).

Y es que el sector de telecomunicaciones, con sus particularidades, representa desafíos adicionales en términos de reputación corporativa. Anababa (2021), en un análisis de la

industria de telecomunicaciones en Nigeria, concluía que diferentes académicos han demostrado “la significativa asociación entre la reputación corporativa y la satisfacción del cliente” (p. 113). No es sorprendente: uno de los principales grupos de interés para cualquier industria son sus clientes y las expectativas que estos puedan tener de cara a la organización en la que están adquiriendo productos o servicios.

Para aterrizar este concepto al sector de telecomunicaciones en Colombia, podemos revisar las cifras más recientes del Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones (MinTIC, 2022), según las cuales el segundo trimestre de 2022 el país cerró con un total de 77.879.779 líneas móviles. Según el último censo realizado por el DANE (2018), Colombia cuenta con un total de 48.258.494 personas. Esto significa que en el país hay más líneas móviles que personas; la proporción es de 1,6 líneas por 1 habitante.

Pero este panorama de cara a la reputación corporativa, a la confianza y a las expectativas de los clientes/usuarios es tremendamente desafiante: la industria de las telecomunicaciones tiene más *stakeholders* que el total de habitantes del país.

## **5.2. Diferencias conceptuales: identidad, marca, imagen y reputación corporativa**

Con el ánimo de brindar claridad sobre conceptos que pueden ser confundidos, o inclusive utilizados como sinónimos, a continuación, se hace una clara definición y diferenciación de cada uno de estos.

### **5.2.1. Identidad corporativa**

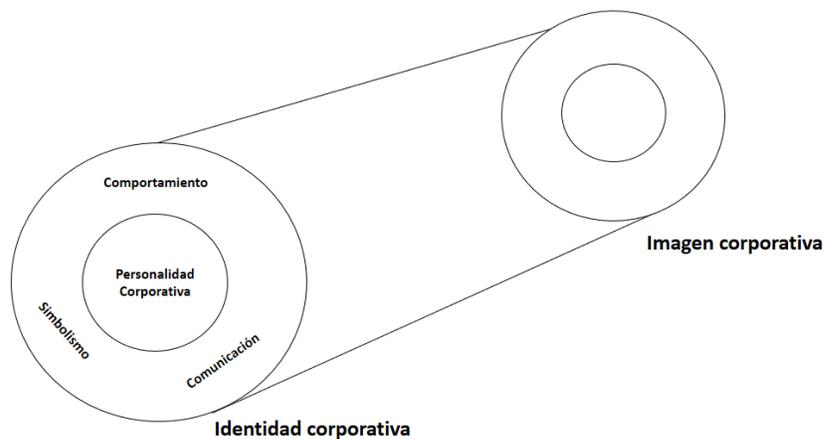
Tomando como punto de partida las reflexiones de Van Riel (1997), la identidad corporativa se entiende como “autopresentación planificada y operativa de una empresa, tanto interna como externa, basada en la filosofía de la empresa” (p. 33). Es decir, la

identidad se entiende como la forma en la que la compañía desea presentarse de cara a sus públicos internos y externos; se entiende como la personalidad de la compañía (su “ADN”).

Capriotti (2009) complementa el concepto, definiendo identidad corporativa como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con los que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia.” (p. 21) Es decir, la identidad es eso que la compañía define que la hace distinta; que genera un sentido de pertenencia por parte de sus *stakeholders* (sobre todo de sus empleados).

Siguiendo con Van Riel (1997), la identidad tiene tres componentes clave que se deben tener en cuenta: comportamiento, comunicación, simbolismo. Justamente, es sobre esta identidad que se debe proyectar la imagen de la compañía hacia las diferentes audiencias:

#### GRÁFICA 4: IDENTIDAD CORPORATIVA



Fuente: Van Riel, 1997, p.34.

Este ejercicio mental de identidad juega un rol crítico a la hora de interactuar con los grupos de interés de una organización. La identidad es la definición estratégica de cómo una compañía quiere ser percibida. Normalmente, es acá donde se incluyen conceptos ampliamente conocidos como la misión, la visión y los valores corporativos.

Para ampliar aún más el concepto, a continuación se expone un resumen de definiciones de Identidad Corporativa realizada por Orozco-Toro (2018) y se incorpora una definición más reciente:

**TABLA 2: IDENTIDAD CORPORATIVA**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Kapferer (1992)	"Es lo que, por medio de una multiplicidad de signos, mensajes y productos, aparece como emanado de un único emisor" (p. 40).
Sanz de la Tajada (1994)	"Es el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones, independientemente de cómo sean percibidas en su contexto exterior" (p. 53).
Semprini (1995)	"Es la forma en la que una marca se hace visible y se materializa en los discursos que los actores sociales cruzan entre sí" (p. 62).
Van Riel (1997)	"La forma en la que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos" (p. 29).
Hatch & Schultz (2000)	"Se refiere a cómo una organización se expresa y se diferencia en relación a sus grupos de interés "17 (p. 13).
Aaker & Joachimsthaler (2001)	"La identidad de marca constituye el corazón del modelo de liderazgo de la marca debido a que es el vehículo que guía e inspira el plan de construcción de la marca" (p. 43).
Aaker (2002)	"Es un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes" (p. 24).
Cerviño (2002)	"Es la parte del valor de la marca que se transmite al exterior, ofreciendo beneficios y atributos que la hacen más atractiva respecto a otras competidoras en el momento de la compra" (p. 62).
Argenti & Forman (2002)	"Es la concreta, usualmente visual, manifestación de su realidad, incluyendo nombres, marcas, símbolos, presentaciones de sí misma, patrocinios corporativos y lo más significativo, la visión de la compañía misma"18 (p. 68).

Gázquez & Sánchez (2004)	"Es un conjunto de elementos, rasgos y características estables y duraderas en la marca" (p.57).
Vella & Melewar (2008)	"Es cómo una organización se presenta, posiciona y diferencia de forma visual y verbal ante niveles como lo corporativo, comercial y de producto" 19 (p. 9).
Chaves (2008)	"Es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución" (p. 26).
Fernández & Labarta (2009)	"Es el conjunto de valores, creencias y maneras de actuar que marcan el comportamiento de un organismo o institución" (p. 75).
Capriotti (2009)	"Es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia" (p. 21 ).
Fernández (2011)	"Son los atributos esenciales que caracterizan una determinada organización y que sirven para diferenciarla de otras" (p. 99).
Díaz, E (2015)	"La identidad es un concepto interno que sirve a las compañías para autodefinirse. El personal y los socios de la empresa construyen una personalidad conjunta con la que se identifican posteriormente" (p. 31).

\* Modificado de Orozco (2018, p. 41)

Para efectos de este ejercicio académico, también se tendrán en cuenta los conceptos de Miao (2021), quien define la misión como “la razón por la que una compañía existe y en lo que quiere ser; en algunas situaciones, aún sin documentos formales...” (p. 287).

Importante resaltar que si la organización no hace un ejercicio estratégico para definir su misión (y convocar a sus grupos de interés alrededor de la misma), esto igual ocurrirá de manera no formal.

Siguiendo con Miao (2021), la visión se define como “la dirección de una organización establecida por un líder y un mapa para que los miembros sigan, la visión incluye metas a largo plazo y atractivo emocional...” (p. 288). Como se puede apreciar, la misión y la visión van de la mano. La primera tiene que ser con la razón de ser una organización (¿para qué se creó?) y la segunda con la dirección que establece el equipo directivo (¿para dónde va la organización?).

Debe haber balance y coherencia entre los dos conceptos. Pero sobre todo se debe poder llevar esos conceptos a tangibles reales y perceptibles para los grupos de interés de una compañía. Es ahí cuando el concepto de identidad corporativa comienza a hacerse realidad e interactúa (para bien o para mal) con la imagen y la reputación corporativa.

Uno de los grupos de interés más importante para cualquier organización comercial son sus clientes. Esa identidad corporativa es estratégica para ese *stakeholder*, porque se convierte en la base de ese posicionamiento que una compañía quiere lograr. Frente a esto, Ortegón Cortázar (2017) comenta que “el posicionamiento es la forma en que una empresa quiere que los clientes perciban, piensen y sientan acerca de su marca frente a las actividades de la competencia”. (p. 14). Como Miao (2021) lo explicaba, esto es algo que ocurrirá haya o no haya una definición “formal” por parte de la compañía.

Al respecto señala Fombrun (1996), los conceptos de identidad y reputación corporativa – aunque distintos – están cercanamente ligados: “la reputación de una compañía deriva de su identidad” (p. 11); toda vez que de las definiciones que se hagan desde el interior de la organización – y en la medida en que el actuar de la empresa sea consecuente con las mismas – son las que terminarán construyendo la reputación corporativa deseada. Como concluye Fombrun: “La identidad es por ende la columna vertebral de la reputación. La identidad se desarrolla desde adentro y delimita las acciones a largo plazo de la compañía” (p. 111).

Por último, es importante resaltar que la identidad de una organización es un concepto dinámico (que no está “escrito en piedra”) y que evoluciona. Al respecto Pedro (2022) resalta que es “un proceso de construcción abierto y dinámico, sujeto a cambios, a signos y representaciones estratégicas. Resulta tanto de la comunicación de la compañía emisora

como de su relación con otros actores sociales...” (p. 183). La definición de la identidad deberá tener en cuenta el entorno y las expectativas de sus grupos de interés. En un mundo cambiante este concepto también debe ser revisado y actualizado periódicamente.

Este recuento académico evidencia que el concepto se viene desarrollando hace ya varios años (desde 1992), y en esa evolución viene adquiriendo un sentido más estratégico para los expertos. Pasa de una aproximación en 1992 que se limita a “signos, mensajes y productos” a otra en 2022 que ya se refiere a “representaciones estratégicas”.

Esta evolución es de gran trascendencia, toda vez que evidencia el carácter estratégico que viene teniendo la identidad corporativa. No es un tema cosmético; es una definición que enmarcará el relacionamiento de las organizaciones con sus públicos de interés.

### **5.2.2. Imagen corporativa**

Con base a lo que una organización defina como su identidad, comienza a generarse lo que se conoce como la imagen corporativa. Esta se entiende como “la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos” (Villafañe, 2008, p. 30). Es decir, la imagen corporativa es la percepción que tienen los públicos sobre esa identidad que proyecta la compañía. Se hace imposible entonces pretender tener una buena imagen corporativa sin una definición y gestión juiciosa de la identidad. En este sentido, y como lo destaca Villafañe (2008): “La imagen hay que entenderla como una globalidad, como la suma de experiencias que alguien tiene una institución” (p. 31).

La imagen corporativa tiene diferentes niveles, pues esta emana de todos los contactos que tiene el *stakeholder* con la compañía. Van Riel (1997) define siete niveles de imagen:

producto, marca, empresa, sector, punto de venta, país y usuario. Orozco-Toro (2014) concluye que “la imagen corporativa es la más amplia y que abarca a todos los tipos de imagen que pueden emanar de la empresa” (p. 84).

Estos diferentes niveles de imagen son los que hacen que los *stakeholders* construyan en sus mentes la imagen corporativa de una empresa; son estas las interacciones que tienen ellos con la organización, son estos los que definirán con qué imagen se queda el grupo de interés. Por eso es importante tener en cuenta que es posible que una empresa construya varias imágenes (Dowling, 1993). Por ejemplo, puede tener una buena imagen de producto, pero una imagen no muy positiva del punto de venta. Sin embargo, el balance final que hace el *stakeholder* de los atributos que emana una compañía en las diferentes categorías es lo que se conoce como imagen corporativa.

Continuando con Orozco-Toro (2018), a continuación se presenta una recopilación de autores y definiciones del concepto de Identidad Corporativa:

**TABLA 3: IDENTIDAD CORPORATIVA**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Kapferer (1992)	"Es lo que, por medio de una multiplicidad de signos, mensajes y productos, aparece como emanado de un único emisor" (p. 40).
Sanz de la Tajada (1994)	"Es el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones, independientemente de cómo sean percibidas en su contexto exterior" (p. 53).
Semprini (1995)	"Es la forma en la que una marca se hace visible y se materializa en los discursos que los actores sociales cruzan entre sí" (p. 62).
Van Riel (1997)	"La forma en la que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos" (p. 29).
Hatch & Schultz (2000)	"Se refiere a cómo una organización se expresa y se diferencia en relación a sus grupos de interés "17 (p. 13).
Aaker & Joachimsthaler (2001)	"La identidad de marca constituye el corazón del modelo de liderazgo de la marca debido a que es el vehículo que guía e inspira el plan de construcción de la marca" (p. 43).

Aaker (2002)	"Es un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes" (p. 24).
Cerviño (2002)	"Es la parte del valor de la marca que se transmite al exterior, ofreciendo beneficios y atributos que la hacen más atractiva respecto a otras competidoras en el momento de la compra" (p. 62).
Argenti & Forman (2002)	"Es la concreta, usualmente visual, manifestación de su realidad, incluyendo nombres, marcas, símbolos, presentaciones de sí misma, patrocinios corporativos y lo más significativo, la visión de la compañía misma"18 (p. 68).
Gázquez & Sánchez (2004)	"Es un conjunto de elementos, rasgos y características estables y duraderas en la marca" (p.57).
Vella & Melewar (2008)	"Es cómo una organización se presenta, posiciona y diferencia de forma visual y verbal ante niveles como lo corporativo, comercial y de producto" 19 (p. 9).
Chaves (2008)	"Es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución" (p. 26).
Fernández & Labarta (2009)	"Es el conjunto de valores, creencias y maneras de actuar que marcan el comportamiento de un organismo o institución" (p. 75).
Capriotti (2009)	"Es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia" (p. 21 ).
Fernández (2011)	"Son los atributos esenciales que caracterizan una determinada organización y que sirven para diferenciarla de otras" (p. 99).
Díaz, E (2015)	"La identidad es un concepto interno que sirve a las compañías para autodefinirse. El personal y los socios de la empresa construyen una personalidad conjunta con la que se identifican posteriormente" (p. 31).
Sánchez (2020)	"La identidad corporativa es la percepción que los clientes o consumidores tienen de una empresa, organización o institución"

\* Modificado de Orozco (2018. p. 36 – p. 37)

Trayendo a colación conceptos más recientes, como lo comentan Prikrylová y Pátík (2022), en un mundo post Covid de incertidumbre, cada vez es más importante que las compañías “demuestren su utilidad en momentos de crisis, así como la forma en que sus accionistas han tratado al medio ambiente, los temas sociales, los empleados o las cadenas

de suministro.” (p. 194). La construcción de imagen corporativa hoy va más allá de un buen producto o un buen servicio.

Además, se debe tener en cuenta que – a diferencia de la identidad corporativa – la imagen corporativa no la puede controlar totalmente una organización. Al final, esta se construye en las mentes de los grupos de interés. Claro que la imagen corporativa busca influir en este proceso de construcción; pero al final serán las interacciones de los *stakeholders* con las organizaciones las que realmente definan la imagen corporativa.

De ahí la gran importancia que tiene la coherencia que debe tener una organización entre lo que se dice y lo que se hace. Nada más peligroso que una desconexión entre la identidad corporativa y la imagen o la reputación corporativa (concepto que se desarrollará más adelante).

Justamente, en un mundo de desconfianza (como se pudo evidenciar en el último Barómetro de Confianza de Edelman – ya discutido), las compañías tienen el reto de comunicar no sólo qué es lo que hacen, sino cómo lo hacen. Es acá donde también vale la pena analizar brevemente otro concepto clave para la reputación corporativa: la marca.

### **5.2.3 Marca**

En cuanto a la marca y la reputación corporativa, es importante tener en cuenta que según Villafañe (2004)

*(...) pocas cosas aparecen tan íntimamente ligadas. La marca, tal y como se entiende hoy, es la expresión de un compromiso de la empresa con sus stakeholders, una especie de promesa hacia éstos. En consecuencia, sólo una empresa con credibilidad – una empresa*

*reputada – logrará una marca igualmente reputada al convertir esa reputación en el aval de su marca ante sus públicos, en la garantía de lo que se les promete (p. 39).*

Hannington (2006) define la marca como la parte “visible del iceberg, que se eleva sobre la línea de flotación como símbolo de la organización, sus productos y sus servicios” (p. 35); es decir, la marca se refiere a ese símbolo sombilla que identifica los productos y servicios de una organización. Ahora bien, continuando con Hannington, la reputación es todo lo que hay debajo de ese iceberg, pues “permanece escondida al acecho” (p.35). La reputación no se ve, no se toca, pero se percibe.

Como concluyen Earl y Waddington (2012), al final del día la marca es “una conexión entre la organización y sus clientes” (p. 3). Liang (2023) lo aterriza conceptualmente de la siguiente manera:

*Por ejemplo, los consumidores de Harley-Davidson abrazan la “auto rebelión” que es la esencia o el atributo de esta marca (Baskin, 2013, para. 2). Los consumidores se identifican con una marca que representa el auto-concepto que ellos quieren adquirir o mantener (p. 86).*

La marca entonces se trata de un concepto aspiracional. ¿Cómo mi marca hace sentir a mis consumidores? He aquí el quid del asunto; es acá donde se explica por qué marcas como Apple son tan exitosas: ¿se puede comprobar que tienen los mejores productos del mercado? ¿Tienen los mejores precios? No, suelen ser los más costosos... pero la pregunta realmente importante para entender una marca como Apple es: ¿cómo se siente un consumidor de Apple al comprar un nuevo iPhone o un nuevo MacBook?

El concepto de marca es mucho más amplio que un logo o un manual de estilos para la comunicación comercial de una compañía. Se trata de una promesa; se trata de generar un sentimiento en el consumidor.

Para los propósitos de este trabajo, además de la conexión que la marca tiene con el cliente/consumidor, se explorará la conexión que la marca tiene con todos los *stakeholders* de una compañía y cómo esta interactúa con la reputación corporativa.

#### **5.2.4. Reputación Corporativa**

Earl y Waddington (2012) afirman que “la reputación es el resultado de lo que se hace, de lo que se dice, y de lo que la gente piensa y dice sobre usted” (p. 22). Continuando con los conceptos discutidos, la reputación corporativa es el resultado de la identidad y de la marca de una organización, y en la habilidad de esa organización en actuar y comunicarse de manera consecuente mediante esa marca e identidad.

En términos de reputación corporativa, utilizaremos la simple pero acertada definición de Hannington (2006), según la cual “es la percepción de la habilidad de esa empresa para cubrir las expectativas de sus *stakeholders*” (p.35). Es decir, mi reputación corporativa como organización dependerá de cómo yo cubra las necesidades de los *stakeholders*. Siendo que los grupos de interés y sus necesidades son diversos, de igual manera serán las expectativas de los mismos. Por ejemplo, la reputación de cara a clientes será distinta a la que tenga con inversionistas (sus expectativas son distintas); y al mismo tiempo esta será distinta de cara al gobierno y/o a organizaciones no gubernamentales.

Así las cosas, al final del día cuando se habla de reputación corporativa estamos hablando de confianza. Como bien lo indica Fernández (2011), “la reputación corporativa

alude no sólo al prestigio de una organización o de una marca, sino a la confianza de los clientes en la empresa o institución, en su credibilidad” (p. 116); la reputación corporativa es esa credibilidad, esa confianza que genera una organización de cara a sus grupos de interés y de sus necesidades/expectativas. Por ejemplo, si se trata de un empleado en una compañía, la expectativa puede ser trabajar en un lugar con beneficios y salarios altos; la reputación de la empresa de cara a ese *stakeholder* dependerá de su habilidad de cubrir esa necesidad/expectativa. Para un inversionista la expectativa podrá ser un incremento considerable en el precio de la acción de una compañía, y la reputación corporativa de esa organización dependerá de cómo suple esa necesidad/expectativa.

Como bien lo afirma Foreman-Wernet (2021), “en un amplio sentido, la reputación se puede entender en cómo una organización determinada es percibida por sus variados públicos y grupos de interés” (p. 32). Por ende, la reputación variará según la industria y según la organización (pues los grupos de interés y las expectativas de los mismos también cambiará).

Villafañe, Ortiz-de-Guinea-Ayala, Martín-Sáez (2020) confirman que “la reputación es el reconocimiento que hacen los grupos de interés de una organización de su realidad y de su comportamiento en función del grado de satisfacción de sus expectativas”. (p. 3). Justamente, la satisfacción que construye reputación dependerá del grupo de interés y de sus respectivas expectativas.

Ahondando un poco más en el sector de telecomunicaciones, Ananaba (2021) concluye que “la reputación corporativa es un constructo que tiene dimensiones con relaciones significativamente positivas con el desempeño del mercadeo que da como resultado la satisfacción del cliente en la industria de servicios de telecomunicaciones móviles.” (p.

119). Es decir, en el sector de telecomunicaciones uno de los públicos de interés más importantes (clientes) asocia la reputación corporativa al nivel de satisfacción que ellos tengan como usuarios (esas son sus expectativas).

Siguiendo con Foreman-Wernet (2021), “estas relaciones clave representan el mecanismo por medio del cual la reputación impacta a las corporaciones.” (p. 33). Se podría entonces deducir que dependiendo del grupo de interés, de la relación que tenga una persona con una compañía, la reputación corporativa de esa compañía se impactará de una manera distinta. Por ejemplo, siguiendo con los usuarios móviles, sería lógico entonces que una falla en sus servicios de internet impacte más negativamente para ese *stakeholder* que un reporte al mercado con malos resultados financieros.

Es que justamente, como lo determinaron Rey Lennon & Peña (2023), la reputación es “la categoría que los grupos de interés le dan a una organización. Se construye en las percepciones de anteriores y futuras acciones institucionales” (p. 1). Por eso cambia según se dé el impacto por grupo de interés. Por ejemplo, despidos masivos puede impactar muy negativamente en el grupo de interés de empleados de una compañía; pero esa misma iniciativa puede impactar positivamente a inversionistas, por ejemplo.

Rust, Rand, Huang, Stephen, Brooks, Chabuk (2021), introducen un concepto interesante que se ajusta bastante bien a la realidad de sectores de servicio como el de las telecomunicaciones:

*Esta visión es cliente-centrista, pero es más amplia, considerando todos los grupos de interés como clientes, incluyendo los actuales (actuales y los que están en proceso de abandono), los potenciales (clientes de competidores y no clientes), los internos (empleados) y los externos (inversionistas y socios). (p. 23)*

En ese orden de ideas un sector como el de telecomunicaciones tiene como grupo de interés al total de la población donde está presente. Esto sucede no solo por la vista “cliente-centrista” expuesta anteriormente (por definición, el 100% de la población es cliente de una u otra manera del sector); sino por la sensibilidad del servicio prestado. Cada vez se hace más importante la conectividad para el bienestar de los ciudadanos y el desarrollo de un país. Esto quedó más que demostrado con la pandemia del Covid 19.

No en vano, como concluyen Han-Min, Hui-Kuang y Hsaiob (2021), “la reputación corporativa es uno de los activos intangibles más importantes de una empresa y uno de los elementos clave para el éxito del negocio” (p. 632). Este activo, que al ser intangible se hace difícilmente replicable por parte de la competencia, hoy enfrenta nuevos retos con todo lo que está pasando en el mundo digital.

Volviendo al libro de Orozco (2018), a continuación se comparte un recopilatorio actualizado con diversas definiciones académicas de reputación corporativa:

**TABLA 4. REPUTACIÓN CORPORATIVA**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Fombrum (1996)	"Son las percepciones de las personas dentro y fuera de una empresa" (p. 57)
Quevedo (2003)	"Es un activo de construcción social, que es creado y mantenido a través de un proceso de legitimación, e implica una continua sucesión de evaluaciones puntuales de las actuaciones de la empresa en cada momento, cuyo veredicto debe basarse en criterios de legitimidad" (p. 2)
Larkin (2003)	"Implica un juicio de valor sobre los atributos de una empresa y generalmente se establece con el tiempo" (p.1)
Fombrun & Van Riel (2004)	"Es un espejo que refleja el éxito relativo de una empresa en convencer a las partes interesadas de la parte superior, descendente y diagonal sobre la validez actual y futura de su dirección estratégica" (p. 20)
Villafañe (2005)	"Es el reconocimiento por parte de los <i>stakeholders</i> estratégicos de una empresa de su comportamiento corporativo en cuatro ámbitos fundamentales: económico, comercial, laboral y social" (p. 189)

Hannington (2006)	"Son actitudes y sentimientos respecto a las cualidades específicas de la organización. Es una valoración de los resultados de los productos, servicios, actividades y empleados de la organización" (p. 35)
Belasen (2008)	"Es el resultado de las estrategias de comunicación, actividades y productos que intersectan con los campos del <i>marketing</i> y la administración de la comunicación" (p. 44)
Álvarez (2008)	"Es la respuesta, el retorno, que el individuo interlocutor da a la posición de la empresa en la sociedad" (p. 88)
Rey & Bartoli (2008)	"Es una representación perceptual de las actuaciones anteriores de una empresa y de sus perspectivas futuras, que describe el atractivo que una organización tiene para los públicos cuando se la compara con la competencia" (p. 94)
Watson & Kitchen (2008)	"Es una representación colectiva de las imágenes y percepciones que involucran relaciones con los grupos de interés. Que se ganan, mantienen, mejoran o disminuyen en el tiempo" (p. 121)
Gaines - Ross (2008)	"Significa qué tan positiva o. negativamente una compañía o institución similar es percibida por sus grupos de interés clave, las personas o entidades de las que una compañía o institución depende para su éxito" (p. 6)
López & Sebastián (2009)	"Es un intangible que las empresas gestionan estratégicamente y es consecuencia de los buenos resultados económicos y de un comportamiento socialmente responsable" (p. 153)
Muñoz (2010)	Es el activo resultado de la sumatoria de percepciones pasadas, presentes, y expectativas futuras de grupos de interés multisectoriales respecto de una compañía u organización" (p. 24)
Molleda (2010)	"Es la manera cómo las organizaciones son percibidas e interpretadas por sus públicos meta" (p. 23)
Mandelli & Cantoni (2010)	"Es un mecanismo de control social, que comienza y termina con las percepciones y evaluaciones pero asume su control social y poder organizacional a través de la propagación de la información" (p. 62)
Diermeier (2011)	"Consiste en lo que los otros están diciendo sobre la compañía, y no solo los socios del negocio y clientes" (p. 3)
Earl & Waddington (2012)	"Es el resultado de lo que haces y dices, y las personas, entonces, piensan y dicen sobre ti" (p. 22)
Marquina, Arellano & Velásquez (2014)	"La reputación puede considerarse como la percepción o evaluación global que los públicos tienen respecto al desempeño y atributos de una empresa. Es un fenómeno colectivo que comprende dimensiones cognitivas y afectivas, y se desarrolla con el tiempo" (p. 55)
Argenti (2014)	"La reputación se construye a lo largo del tiempo a través de lo que hace y dice la organización" (p. 207)
Villafañe, Ortiz-de-Guinea-Ayala, Martín-Sáez (2020)	"La reputación es el reconocimiento que hacen los grupos de interés de una organización de su realidad y de su comportamiento en función del grado de satisfacción de sus expectativas". (p. 3).

Rey Lennon & Peña (2023)	“Es la categoría que los grupos de interés le dan a una organización. Se construye en las percepciones de anteriores y futuras acciones institucionales” (p. 1)
--------------------------	---

\* Modificado de Orozco (2018. p. 30 – p. 31)

Hoy por hoy, “con la ayuda de las redes sociales, grupos de activistas han afectado las reputaciones así como los resultados finales de numerosas reconocidas corporaciones” (Foreman-Wernet. 2021. p. 35). Justamente, la reputación corporativa cada vez se gestiona más en el mundo digital; en el que los riesgos y las oportunidades se hacen exponenciales para las organizaciones.

Es así como se han desarrollado propuestas como la de Rust, Rand, Huang, Stephen, Brooks, Chabuk (2021) que buscan ofrecer un tracking reputacional en tiempo real. Como ellos mismos lo afirman, “en la era de redes sociales, las escuchas en línea a cómo les están hablando a las marcas son críticas para la gerencia de la marca porque los comentarios son de personas a las que les importan las marcas, y son en tiempo real y son dinámicas”. (p. 21).

Las compañías cada vez buscan herramientas que permitan “en tiempo real” monitorear y gestionar lo que pasa en redes sociales y en el mundo digital. Justamente, como se verá más adelante, los índices de reputación están entrando en este terreno también; el mundo digital les está haciendo un insumo importante a la hora de entender qué están percibiendo sus grupos de interés.

Es así como se hace interesante entender que, por la diversidad de los grupos de interés y de sus necesidades/expectativas, la reputación corporativa de una organización puede variar considerablemente – dependiendo del tipo de *stakeholder*. De manera similar a la imagen

corporativa, una misma organización puede generar constructos distintos en las mentes de sus grupos de interés. Una compañía puede tener una muy buena reputación con inversionistas, pero muy mala con organizaciones ambientalistas (por ejemplo) – como ha sucedido con empresas petroleras como British Petroleum o Shell.

La coherencia en la construcción de reputación corporativa frente a los diferentes grupos de interés adquiere entonces un carácter trascendental. Así como la no coherencia de la identidad e imagen corporativa constituye un riesgo significativo para la reputación corporativa; la no coherencia en la construcción de la reputación corporativa entre los grupos de interés de una organización también es un riesgo notable. Una organización debe propender por una reputación corporativa coherente – en la medida posible – con los diferentes *stakeholders*.

#### **5.2.5. La relación entre identidad, imagen, marca y reputación corporativa**

Para términos de esta investigación, se entenderá por identidad como la autodefinición que la compañía hace sobre cómo quiere proyectarse; la imagen es cómo las audiencias perciben esa proyección (identidad) que hace la empresa; la marca es esa “promesa” que realiza la compañía hacia sus audiencias clave; y la reputación corporativa es la percepción que tengan los públicos en el cumplimiento de esa “promesa” – credibilidad y confianza.

Es importante tener en cuenta que la identidad y la marca pertenecen a la empresa y son controlables desde la organización; por el contrario, la imagen y reputación corporativa pertenecen a las audiencias y existen en sus mentes (no son controlables directamente, pero sí se pueden influenciar por medio de la identidad y la marca).

Este concepto de reputación corporativa (que los *stakeholders* de una organización confíen y crean que esta va a cumplir con las expectativas generadas), como ya se ha aclarado, adquiere una mayor relevancia en el mundo actual, toda vez que – producto de las redes sociales y la era digital en la que vivimos - “en quien confiamos ha cambiado. Sabemos por nuestra experiencia personal que esta generación y la siguiente no confían ciegamente en la información que produzca una fuente cualquiera” (Brogan & Smith, 2009, p. 14). Ahora, esa reputación corporativa se hace indispensable para que crean lo que decimos; trátese de un producto o servicio, o de una situación de crisis que ponga en entredicho lo que hacemos o somos como organización.

Justamente, producto de diferentes escándalos que se han dado en los últimos tiempos, ese concepto de reputación corporativa se hace cada vez más importante; cada vez más indispensable. Desde el 2009 ya se vaticinaba: “estamos viviendo en un ambiente de comunicaciones en el que hay un déficit de confianza. Como sociedad, no confiamos más en la publicidad... y sospechamos de cualquier cosa que venga de afuera de nuestro círculo de amigos” (Brogan & Smith, 2009, p. 14).

Como bien lo sintetizan Orozco Toro y Ferré-Pavía (2019): la fórmula para determinar cómo se construye la reputación corporativa se presenta a continuación: “Reputación = Suma de imágenes + Desempeño + Comportamiento + Comunicación” (p. 115). Son diversas las variables que juegan a la hora de construir/destruir la reputación corporativa de una empresa. Al final del día, se puede resumir en una frase popular de alto valor: se trata de ser (genuinamente hacer las cosas bien) y parecer (comunicar efectivamente esas cosas que haces bien).

### **5.2.6. Casos recientes de pérdida de confianza: ¿cuánto vale la reputación corporativa?**

Como se puede apreciar, se han hecho esfuerzos desde la academia para medir la reputación corporativa. Sin embargo, sigue siendo un intangible que – aunque ya se podría decir que existe un consenso alrededor de la importancia de éste – cuesta trabajo medirlo en la práctica y entender su impacto en el gerenciamiento de las empresas.

Las empresas que cotizan en bolsas alrededor del mundo pueden sentir los impactos reputacionales (positivos o negativos) casi que de manera inmediata en los precios de sus acciones. Este fenómeno se hace interesante, toda vez que de una forma u otra termina siendo una manera de monetizar la reputación corporativa (y por ende sensibiliza sobre la importancia de la misma).

Dadas estas circunstancias, a continuación se presentan algunos casos (de diferentes industrias y países), en los que las compañías han actuado de buena o mala manera, y como consecuencia, se ha generado un impacto en la confianza de sus *stakeholders*. Al tratarse de compañías que cotizan en bolsas de valores, se hace más sencillo cuantificar este impacto, y monetizar (de alguna manera) esos intangibles como la marca, imagen y reputación.

#### **El caso de Volkswagen:**

Como lo reporta el periódico español El País (2015), hace unos años la compañía alemana de automóviles Volkswagen se vio envuelta en un escándalo que no solo significó

serias consecuencias legales, sino que resquebrajó la confianza de los *stakeholders* en una compañía que gozaba de una muy buena reputación.

En el 2015 estalló el escándalo: la Agencia Medioambiental Estadounidense (EPA) acusó a Volkswagen “de utilizar un programa informático para trucar 482.000 vehículos.” Los vehículos en realidad superaban “hasta 30 veces los límites permitidos” de emisión de gases; pero gracias al programa informático “engañaban” los controles de las autoridades. (El País)

Este caso es particularmente negativo para la compañía, pues se demuestra que se ha actuado de mala fe. No se trató de un error u olvido, se trató de un intento deliberado de engañar a sus *stakeholders* y - peor aún - al hacerlo, de dañar al medioambiente.

El impacto de esta “traición” por parte de Volkswagen hacia sus *stakeholders* no fue menor. Más allá de las consecuencias financieras (si las autoridades cobraran las multas máximas por cada vehículo adulterado – lo cual es poco probable según analistas – el impacto sumaría 16.000 millones de euros); el escándalo significó una caída del 35% de las acciones del grupo alemán; es decir, una “pérdida de valor bursátil de 25.000 millones de euros”. Esto significa que la pérdida de valor en los intangibles de la compañía (su reputación, marca, imagen, etc.) supera en un 39% el posible peor impacto financiero que podría recibir por las multas impuestas (El País, 2015)

Los índices de reputación corporativa no fueron ajenos al escándalo. La edición 2016 del Global RepTrak (índice que se analizará más adelante) mostró que Volkswagen pasó de la posición 14 en el 2015 a la posición 123 en el 2016. Las dimensiones que más impactaron negativamente la reputación corporativa de la compañía fueron “integridad”, “ciudadanía” y “liderazgo” (PR Noticias, 2016).

### **El caso de United Airlines:**

El 11 de abril de 2017 diferentes medios de comunicación, tales como CNN en español (2017), reportaban que las acciones de la aerolínea estadounidense United Airlines (habían caído cerca de un 4%, con pérdidas de cerca de 1.000 millones de dólares del valor de mercado de la compañía”. La razón para este declive fue un escándalo generado por la circulación de un video en redes sociales, en el cual “se ve cómo un pasajero fue retirado el domingo del vuelo 3411 de United en el Aeropuerto Internacional O’Hare de Chicago” (CNN, 2017).

El video, que muestra como un pasajero con la cara ensangrentada es retirado violentamente de un vuelo sobrevendido, se hizo viral en las diferentes redes sociales, e hizo que – como lo analiza Temin (2017) – United se convirtiera en “la aerolínea más odiada del mundo durante un día”.

Además de la indignación propia que genera el video, causó aún más rabia la respuesta inicial que dio la compañía – con su CEO como vocero – ante el creciente escándalo. Continuando con Temin (2017), la compañía nunca se disculpó con la persona afectada o nunca expresó arrepentimiento por lo ocurrido. Oscar Muñoz, CEO de United Airlines, se limitó a pedir disculpas por “la situación de sobreventa del vuelo”; y dejó de lado el verdadero problema que estaba generando la crisis reputacional (remover violentamente a un pasajero inocente).

Después de esta salida en falso, Muñoz dijo públicamente: "Me disculpo profundamente con el pasajero sacado a la fuerza y con todos los pasajeros a bordo. Nadie debería ser

maltratado de esa forma" (Dinero, 2017). Esto apaciguó los ánimos, y la acción de United Airlines recuperó parte de su pérdida inicial, cerrando la jornada con una caída del 1,1% (aproximadamente 250 millones de dólares).

Desafortunadamente United Airlines no figuró en el ranking de las 100 compañías más reputadas en los Estados Unidos realizado por RepTrak en el 2017, razón por la cual no se puede analizar – como en el caso de Volkswagen – si se presenta un marcado descenso en el índice (RepTrak, 2017).

### **El caso de Facebook:**

2018 no comenzó siendo un buen año para Facebook. La red social más popular del mundo – que también cotiza en bolsa - desató un escándalo en marzo cuando se supo que había permitido “que una firma de análisis de datos vinculada a la campaña de Trump obtuviera información privada de 50 millones de estadounidenses antes de las elecciones de 2016” (Oppenheimer, 2018).

Una vez más, como en los casos pasados, se trató – como lo admitió el mismo CEO de la compañía Mark Zuckerberg – de una “vulneración a la confianza entre Facebook y las personas que comparten sus datos y esperan que los protejamos.” (The Guardian, 2018). Esta “vulneración”, esta pérdida de confianza, le está saliendo muy costosa a la organización norteamericana.

Según reportes de la cadena de Noticias CNN (2018), Facebook ha perdido US\$80.000 millones en valor de mercado desde el escándalo (una caída del valor de las acciones del 16%). Una vez más, este es el impacto por la pérdida de intangibles que se reflejan en el

precio de la acción; este no contempla ni incluye costos como multas o sanciones que seguramente impondrán los gobiernos involucrados.

### **El caso de Twitter:**

Después de haber llevado un sonado proceso para comprar Twitter, en julio de 2022 Elon Musk anunció que ya no compraría la compañía “porque no creía que Twitter proporcionara información adecuada sobre cuántas cuentas falsas y de spam pueblan la plataforma” (Forbes, 2022). Después del anuncio las noticias no eran buenas para la compañía: “Las acciones de Twitter se han hundido un 11,3% en la Bolsa estadounidense este lunes, debido a la decisión del fundador y consejero delegado de Tesla, Elon Musk, de renunciar a la compra de la red social.” (Cinco Días, 2022). Estas caídas de precio (en tan cortos periodos) solo se pueden explicar por el impacto negativo reputacional que se ha generado producto de estas noticias.

Siguiendo con el ejemplo de Twitter (que en octubre de 2022 terminó siendo adquirida por el magnate), una de las primeras decisiones que Musk tomó fue comenzar a cobrar por la certificación de cuentas (sin ningún proceso de verificación). Como lo explica el periódico Miguel Jiménez (2022), antes de este cambio “Twitter se encargaba de comprobar la identidad de las cuentas verificadas, que normalmente correspondían a políticos, artistas, periodistas, personalidades, empresas, Gobiernos y organismos.” (El País, 2022). Ahora, esta certificación estaba disponible al pagar 7,99 dólares sin ningún tipo de verificación.

### **El caso Eli Lilly (derivado de Twitter):**

Las decisiones de Elon Musk en Twitter, más allá de la polémica que han generado, no tardaron en tener fuertes impactos reputacionales para grandes compañías. El caso del laboratorio farmacéutico Eli Lilly es un claro ejemplo de cómo hoy, en la era de las redes sociales, la reputación corporativa se puede ver impactada negativamente (sin que la compañía haya cometido un error o haber hecho algo indebido).

Como reporta la revista Forbes (2022), la compañía perdió \$14 mil millones de dólares en un solo día; después de que una cuenta falsa (pero verificada por Twitter por haber pagado) anunciará que “la insulina pasaba a ser gratis” y la farmacéutica tuviera que salir a desmentirlo.

Una compañía que no hizo nada malo (ni por error ni a propósito), que no impactó ni positiva ni negativamente a sus *stakeholders*, en un solo día perdió una fortuna de \$14 mil millones de dólares por el impacto reputacional derivado de un tercero. Impacto amplificado por el efecto de las redes sociales.

### **El caso del banco Credit Suisse:**

El gigante suizo de la banca viene enfrentando una serie de escándalos por su presunto involucramiento en “varios fraudes, lavado de dinero e inclusive espionajes corporativos” (Yahoo Finance, 2022). Particularmente, el caso que involucra al banco con el tráfico de cocaína en Bulgaria, con millones de euros lavados, ha hecho que el Credit Suisse esté presente en los principales medios especializados (Risk Screen, 2022).

Como si fuera poco, en febrero del 2022 también se hizo público que filtración de información de clientes del banco. De por sí un factor que impacta negativamente la reputación corporativa, su daño fue exponencialmente peor cuando comenzó a hacerse evidente que entre los clientes del banco se encontraban reconocidos traficantes de personas, narcotraficantes y personas involucradas en casos de tortura (Risk Screen, 2022).

No es sorprendente que solo en 2022 la acción del banco tuvo una caída cercana al 60% (Yahoo Finance, 2022). No en vano, Credit Suisse anunció que despediría 9 mil empleados; 2700 antes de terminar el 2022 y 6300 antes del 2025 (Risk Screen, 2022).

### **Una mirada más a fondo a un caso colombiano: Pacific Rubiales**

Pacific Exploration & Production Corp (anteriormente conocida como Pacific Rubiales) es una compañía relativamente joven, constituida en Canadá en 2008, que se dedica a la exploración y producción de gas natural y petróleo. En Colombia, la compañía es propietaria del 100% de Meta Petroleum Corp y Pacific Stratus Energy Colombia Corp., empresas a través de las cuales opera campos de crudo pesado ubicados en los Llanos Orientales y campos de gas natural y crudo liviano en el noroccidente del país (Pacific, 2014).

La compañía, cuyo equipo directivo en su mayoría está compuesto por venezolanos que antes trabajaban en PDVSA, alcanzó un éxito remarcable y acelerado en Colombia. Como lo reporta la Revista Dinero, al cierre del primer trimestre de 2012 (momento cumbre de la petrolera) la compañía cerró con un flujo de caja libre de \$969 millones de dólares, posicionándola como la petrolera privada más grande y exitosa del país (Dinero, 2012).

Sin embargo, según lo registraban los medios, el éxito alcanzado por Pacific en cifras no se trasladaba a sus operaciones y relaciones con sus grupos de interés (*stakeholders*). Justamente, en 2011 la Revista Semana publicaba un artículo titulado “Campo Rubiales está que arde”, en el cual relata los problemas que la compañía está enfrentando con sus trabajadores por la supuesta falta de pago oportuno a estos, lo cual ha llevado a bloqueos y cese de producción (Semana, 2011).

Los problemas para Pacific se expandieron a otros *stakeholders*, e involucraron a las comunidades adyacentes. Fue así como en noviembre de 2012 los medios comenzaron a registrar las protestas que se estaban adelantando contra la compañía en lugares como San Pedro (Sucre), por la falta de participación que las comunidades están teniendo en las actividades que desarrolla la petrolera (El Tiempo, 2012).

Otros *stakeholders* clave para Pacific, el gobierno y Ecopetrol, comenzaron a expresar públicamente su descontento con la compañía. En este caso, por el supuesto incumplimiento de la empresa en el contrato relacionado con el Campo Quifa, el cual inclusive llegó a un Tribunal de Arbitramento (el cual falló a favor de Ecopetrol). Según el senador Jorge Enrique Robledo: "En una actitud de matoneo, Pacific Rubiales amenazó a Colombia con demandarla en el marco del TLC con Canadá". Finalmente, Pacific accedió a pagar a Ecopetrol el equivalente a 1,6 millones de barriles de petróleo; sin embargo, desde el sector público comenzaron a oírse voces como las del Senador Robledo, las cuales argumentaban que “el gobierno no debe renovar los contratos de los campos Rubiales y Pirirí, que vencen en el 2016” (Senado de La República, 2013).

Mientras la reputación corporativa de la compañía se resquebrajaba ante los principales *stakeholders* de la organización (Pacific no estaba cumpliendo con las expectativas de

estos), el equipo directivo de la compañía – en vez de solucionar los problemas – escogió activar una campaña que buscaba mejorar la imagen de Pacific. Es este un buen ejemplo de cómo la identidad que define una organización no se transmite de manera correcta, pues no hay coherencia entre lo que se dice y lo que se hace (acción comunicativa y acción factual).

En mayo de 2012 Pacific anunció la firma de un contrato (que oscilaba entre \$6.000 millones y \$8.000 millones) para convertirse en uno de los patrocinadores oficiales de la Selección Colombia. El contrato iría hasta el 2014, y la marca acompañaría al equipo de fútbol en el torneo más importante: el Mundial de Brasil 2014 (Dinero, 2012).

El patrocinio de la Selección Colombia hizo parte de una campaña de comunicaciones a gran escala que la compañía realizó bajo el concepto de “Pacific es Colombia”. Los medios masivos colombianos se inundaron de publicidad en la que la empresa hacía un recorrido de todas las cosas buenas que hacía por Colombia (haciendo énfasis en dos grupos de interés que venían manifestándose permanentemente: sus trabajadores y las comunidades adyacentes).

La campaña comenzó a generar controversia entre algunos comunicadores sociales, después de que saliera a la luz pública que el portal *Kien y Ke* venía publicando publrreportajes sin especificar que se trataba de información comercial, haciéndolos ver como noticias reales. El escándalo estalló cuando un columnista del medio (Daniel Pardo) fue despedido por criticar a Pacific Rubiales y su relación con el portal, y posteriormente conllevó a la renuncia de la Directora de Kien y Ke (Maria Elvira Bonilla) en solidaridad con el comunicador despedido (El Espectador, 2012).

La campaña de Pacific también incluyó eventos con reconocidos periodistas, entre los cuales se destaca la celebración del aniversario 30 de la Revista Semana con el evento denominado “Periodismo con carácter” (Semana, 2012).

A pesar de la campaña de Pacific, la situación continuó empeorando para la compañía tocando su punto más bajo en 2015, cuando el gobierno colombiano anunció la no-prórroga del contrato de Campo Rubiales y comenzó el desplome de los precios internacionales de petróleo. En marzo de 2015 volvieron a sonar voces como la del Senador Jorge Robledo, quien en la W declaraba "Colombia y Ecopetrol tiene motivos para celebrar. Hubiera sido un crimen que se dejará a Pacific seguir manejando Campo Rubiales. Un sector que produce al día 180 mil barriles de petróleo con ingresos cercanos a los 10 mil millones de dólares", explicó el congresista (La W, 2015).

Estos impactos negativos conllevaron a que la compañía finalmente se viera obligada a cancelar su apoyo a la Selección Colombia y a - en general - reducir su presupuesto de publicidad – dejando a un lado la campaña “Pacific es Colombia” (P&M, 2015).

Después de la campaña la marca Pacific trató de acomodarse a la nueva realidad (precios de petróleo a la baja y no tener la operación del Campo Rubiales) y anunció el cambio de su nombre corporativo, para denominarse de ahora en adelante “Pacific Exploration and Production Corporation”. Según la compañía, el cambio de nombre corporativo busca reflejar “un enfoque más amplio de la empresa en América Latina y que la base de su producto de hidrocarburos sigue siendo diversificada y menos dependiente del campo Rubiales” (El Tiempo, 2015).

Como es de esperarse, la acción de la compañía (que cotiza en las bolsas de valores de Colombia y Canadá) no fue ajena a esta coyuntura. Al igual que en los otros casos

analizados, el desplome de la reputación corporativa de Pacific se vio acompañado por una caída pronunciada del precio de su acción. Como lo reportó la Revista Semana el 15 de enero de 2015, la acción de la compañía había caído un 77% (Semana, 2015).

### **5.3. ¿Se puede gerenciar/administrar la reputación corporativa?**

Después de los casos analizados, es claro que la reputación corporativa (o la pérdida de) genera impactos económicos significativos para las empresas. Teniendo esto en cuenta, son cada vez más frecuentes los esfuerzos para gerenciar este importante intangible en diferentes empresas/sectores.

Como bien concluye Negrete (2013), “gerenciar estratégicamente la reputación, agrega un valor importante a los planes de negocio” (p. 184), y la manera de hacerlo – añade – es comunicándose “para construir una clara y sostenible percepción de quién es, qué y qué no hace” (p. 186). Es decir, las apreciaciones de Negrete están muy en línea con Grunig y Hunt y su modelo de simétrico bidireccional de relaciones públicas, pues es este el que le permite a una organización comunicar a sus *stakeholders* qué se hace, qué no se hace, y quién lo hace.

La mejor manera de gerenciar la reputación corporativa de una organización es administrando esas relaciones con los *stakeholders*, para que estos comprendan la compañía y por qué hace lo que hace. Es decir, construyendo confianza con base a un modelo simétrico bidireccional de comunicaciones corporativas.

Existen diferentes esquemas para gerenciar la reputación corporativa. Según Fombrun (1996), siempre se deben tener en cuenta tres componentes principales: 1. Un diagnóstico actual de la identidad, imágenes y reputación. 2. Un análisis estratégico de las tendencias,

planes, y posicionamiento estratégico al que quiera llegar la compañía. 3. Una revisión de los planes estratégicos gerenciales para llegar a ese futuro estado deseado.

Es decir, la gerencia de la reputación está directa y cercanamente relacionada con la gerencia total de una organización. Solo así debe concebirse, sólo así puede administrarse. Al mismo tiempo, es la dirección estratégica de la compañía la que determina cómo se debe modelar esa reputación corporativa; y con base en eso se pueden desarrollar planes estratégicos de comunicaciones corporativas que permitan administrar, ejecutar y hacer seguimiento.

Muy en línea con estas observaciones, para establecer planes de gerenciamiento de reputación corporativa, Costa (2010) recomienda tener en cuenta:

1. *La comunicación y la acción no suponen estrategias diferentes aunque se diversifican, sino que proceden de un mismo modelo de razonamiento: la estrategia general institucional.*
2. *La acción fáctica se refiere a los hechos reales y sus estrategias; la acción comunicativa se refiere a las relaciones, los mensajes y los significados.*
3. *Sus diversificaciones tácticas, que no son condiciones autónomas, sino que obedecen a la fuerza que las gobierna, que no es otra que la acción fáctica o la acción comunicativa, guiadas por la estrategia en cada caso.*
4. *La acción a su vez no es única, tal como lo muestra la praxeología, sino que se bifurca en las dos grandes categorías mencionadas:*
  1. *La acción factual (los hechos reales y sus efectos).*

2. *La acción comunicativa o simbólica (los mensajes, los significados y sus efectos).*

(Costa, 2010, p. 41)

Las recomendaciones de Costa son trascendentales. Si tenemos en cuenta que un modelo bidireccional simétrico de relaciones públicas (como lo recomiendan Gruning y Hunt) de poco servirá si la acción factual de una organización no está en línea con la acción comunicativa o simbólica. Es decir, para gozar de una buena reputación corporativa una compañía no solo debe comunicarse bien, también debe actuar bien. Poco o nada hacemos desarrollando estrategias de comunicación corporativa que partan de un diagnóstico y análisis juicioso y que estén alineadas con los planes de negocio (como recomienda Frombun), si el actuar de la compañía no es coherente y consecuente con esas estrategias propuestas.

Si tenemos en cuenta los casos ya analizados de Volkswagen y United Airlines, se hace evidente cómo esa acción factual desborda a la acción comunicativa, y necesariamente impacta negativamente la reputación corporativa de una empresa.

Ahora bien, y partiendo del hecho de que exista congruencia entre las acciones factuales y comunicativas de una compañía, existen planes que permiten gestionar las comunicaciones corporativas de un modelo bidireccional simétrico, que terminarán impactando positivamente la reputación corporativa de una organización. Aljure Saab (2015), define la gestión como “el conjunto de actividades coordinadas que se realizan para dirigir y controlar a una organización” (p. 27). Para este caso específico, se refiere a ese conjunto de acciones comunicativas (que deben estar alineadas con las acciones factuales).

Ahora bien, siguiendo con Aljure Saab (2015), los pasos que se deben seguir para establecer una estrategia que permita gestionar las comunicaciones corporativas son:

1. *Análisis de la situación interna y externa.*
2. *Diagnóstico.*
3. *Definición de objetivos de la organización según resultados de los pasos anteriores.*
4. *Definición de los ejes de intervención y de las tácticas / actividades para cumplir los objetivos.*
5. *Establecimiento de cronogramas, presupuesto y mecanismos / indicadores de control. (p. 30 - 32)*

Así, se evidencia que la gestión de la reputación corporativa está cercanamente ligada a la gerencia de una organización; y que la misma debe contar con planes concretos (medibles y con recursos designados) para los diferentes *stakeholders*, que propenda por mejorar la percepción (capital de confianza) que la organización tiene con aquellas personas o grupos de personas que de una manera y otra se ven afectados por su actividad.

#### **5.4. ¿Se puede medir la reputación corporativa?**

Como bien lo resaltan Carreras, Alloza y Carreras (2010), el punto de partida para comenzar a medir la reputación corporativa fue en 1988 con el ranking de la Revista *Fortune* de las empresas más admiradas de Norteamérica. Desde entonces, más y mejores índices se han desarrollado alrededor del mundo, buscando siempre medir el intangible de la reputación corporativa.

A continuación, se presenta un resumen general de los principales monitores de reputación en el mundo desde que comenzó el de la Revista Fortune:

**TABLA 5: PRINCIPALES MONITORES DE REPUTACIÓN**

	1. <b>The World's Most Admired Companies</b>	2. <b>Review 200 / Asia Leading Companies</b>	3. <b>Britain's Most Admired Companies</b>	4. <b>Reputation Quotient</b>	5. <b>World's Most Respected Companies</b>	6. <b>Merco</b>	7. <b>Rep Track</b>	8. <b>Reputation Relevance</b>	9. <b>Signal AI 500</b>
<b>Autor</b>	Fortunate/Hay Group	Far Eastern Economic Review, DHL Worldwide, ACNielsen International (Hong Kong)	Management Today / Nottingham Trent University	Charles Fombrun, New York University's Stern School of Business / Harris Interactive	Pricewaterhouse Coopers	Justo Villafañe / Análisis e Investigación	Reputation Institute	Llorente & Cuenca	Signal AI
<b>Fecha de publicación</b>	Desde 1987	Desde 1993	Desde 1994	Desde 1999 en Estados Unidos. Desde 2002 en 11 países de la Unión Europea	Desde 1999	Desde 2001	Desde 2005 se publica en más de 50 países	Desde 2017	Desde 2022
<b>¿Qué mide?</b>	La reputación corporativa de las compañías	El liderazgo de las compañías de Asia	La reputación de las empresas del Reino Unido	La reputación de las empresas	La reputación de las empresas europeas	La reputación de las empresas y los líderes	La reputación de las empresas	La reputación de las empresas	La reputación de las empresas
<b>¿Cómo lo mide?</b>	Encuesta a 10.000 ejecutivos de 345 compañías de todo el mundo	Encuesta postal a los lectores de Far Eastern Economic Review	Encuesta postal a directivos	Encuesta on line y encuesta telefónica a población general.	Encuesta postal a directivos	Encuesta postal y evaluación de cada empresa de interés que ocupa uno de los 100 primeros puestos del ranking	Encuestas realizadas a 15 grupos de interés distintos	404 encuestas online a público general en principales ciudades del país	Inteligencia artificial y big data aplicada en la web
<b>Dimensiones de reputación</b>	1. Calidad de la gestión	1. Servicio al cliente	1. Calidad de la gestión	1. Atractivo emocional	1. Respeto global	1. Resultados económicos-financieros	1. Productos y servicios	1. Imagen	1. Responsabilidad Corporativa

2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.
Calidad del producto / servicio	Calidad de producto/servicio	Solidez financiera	Productos y servicios	Respeto sectorial	Calidad producto / servicio	Innovación	Credibilidad	Sostenibilidad
3.	3.	3.	3.	3.	3.	3.	3.	3.
Innovación	Salud financiera	Calidad de bienes y servicios	Visión y liderazgo	Creación valor p/ consumidor	Cultura corporativa y calidad laboral	Lugar de trabajo	Transparencia	Cultura
4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.	
Solidez Financiera	Valor inversión a largo plazo	Habilidad para atraer y conservar el talento	Ambiente en el trabajo	Creación valor p/accionistas	Ética y RSC	Gobierno Corporativo	Integridad	
5.	5.	5.	5.	5.	5.	5.	5.	
Buen uso de activos corporativos	Innovación	Valor a largo plazo	Responsabilidad social y medioambiental	Uno eficaz de los recursos medioambientales	Dimensión global y presencia internacional	Ciudadanía Corporativa	Contribución	
6.		6.	6.		6.	6.		
Inversiones a largo plazo		Capacidad para innovar	Comportamiento financiero		Innovación	Liderazgo		
7.		7.						
Habilidad para atraer a gente con talento		Calidad del marketing						
8.		8.						
Responsabilidad social y medioambiental		Responsabilidad medioambiental						
9.		9.						
Perspectiva de negocio global		Empleo activos corporativos						

\* Fuente: Villafañe, 2004, p. 107 – 109 / Elaboración propia, 2023.

Al comparar los principales índices de reputación corporativa se comienza a ver similitudes entre los mismos. Si bien más adelante se hará una comparación y análisis de estos índices, vale la pena resaltar que se pueden evidenciar dimensiones/variables similares; principalmente relacionadas con la innovación, la responsabilidad social / medioambiental, la gestión financiera / resultados.

Llama la atención también que a pesar de tener un periodo comparativo de 30 años (1987 a 2022); no surgen nuevas dimensiones/variables radicalmente diferentes a las originales expuestas en 1987. Esto da luces de la limitada evolución que han tenido los índices de reputación a través del tiempo; y refuerza además la necesidad de tener un índice propio y actualizado para un sector como el de las telecomunicaciones.

Lo realmente innovador en este análisis es que el índice más reciente Signal AI 500 de 2022, pues se realiza 100% en línea por medio de inteligencia artificial y análisis de datos. Ya se ha discutido en este documento la importancia de la reputación en el mundo digital; ahora surge un índice que no solo se basa 100% en el mundo digital, recoge y analiza la información con herramientas modernas.

Este tema adquiere cada vez mayor relevancia si se tiene en cuenta que, como lo afirma McHugh (2018), “Gerenciar activamente la reputación de una compañía ya no es opcional” (p. 285). En línea con la analogía de la salud y la reputación, la autora ahonda “mientras que el impacto reputacional de una crisis es claro, lo que es menos obvio son las ganancias reputacionales de las compañías que escogen proactivamente proteger y gerenciar su reputación corporativa” (p. 285). Y continuando con base a esta analogía, si no se puede medir algo se hace tremendamente difícil (por no decir que imposible) gestionarlo. ¿Cómo puede alguien cuidar de su salud si no va al médico y se hace los exámenes de rigor?

¿Cómo una organización puede gestionar su reputación corporativa si no sabe qué opinan sus grupos de interés?

## **5.5. Las mediciones de reputación corporativa en el sector de las telecomunicaciones**

Después de realizar búsquedas y revisiones bibliográficas, no se encontró un índice de reputación corporativa que cuente con la solidez académica de los anteriormente expuestos y que aplique una medición específica para este sector. De ahí, justamente, la importancia de este ejercicio académico.

Se han encontrado iniciativas que pueden ser interesantes, como la de Brand Directory, pero que no son no son índices de reputación corporativa reconocidos ni permiten hacer énfasis en el mercado colombiano (ni siquiera latinoamericano) . A continuación se hace un recuento de los hallazgos del índice Telecoms 150 2022.

### **5.5.1. Brand Directory y su ranking global Telecoms 150 2022:**

Desde 2008 Brain Directory hace un ranking de marcas globales (2023), otorgándoles un valor determinado. El ranking permite segmentar por sectores económicos. Al revisar la industria de telecomunicaciones, podemos apreciar que “Verizon es la marca más valiosa... llegando a casi \$70 mil millones de dólares...”.

Al desplegar el detalle, vemos que Movistar es el primer operador que opera en Colombia que aparece en el ranking: puesto 23. Por su parte, Claro ocupa el puesto 27 y Tigo el puesto 79. Ningún otro operador que tenga presencia en el país aparece en dicho ranking.

Brand Directory también hace un ranking específico para el sector de telecomunicaciones. Se hace interesante entender las dimensiones que analizan, como lee en su página web, tuvieron en cuenta:

*1. Jugadores ágiles:*

1. *Fácil de tratar*
2. *Gran valor por el dinero*
3. *Abierto y honesto*

*2. Incumbentes:*

4. *Página web / apps excelentes*
5. *Servicios magníficos*
6. *Popular*
7. *Buena cobertura*

*3. Jugadores con foco ASG:*

8. *Cuidado de la comunidad*
9. *Sostenibilidad*

*4. Jugadores innovadores:*

10. *Ofrece algo diferente*
11. *Innovador*
12. *“Cool”*
13. *Moderno*

Si bien el índice incluye dimensiones/variables que podemos encontrar en los índices anteriormente reseñados (como por ejemplo sostenibilidad, innovación, cuidado de la comunidad, etc.); es interesante ver cómo *Brain Directory* hace un esfuerzo por aterrizar la reputación corporativa a la realidad del sector de las telecomunicaciones.

Como ya se había visto, la reputación corporativa de este sector está cercanamente ligada a la experiencia del usuario con el operador. Este índice, justamente, mide la variable “fácil de usar” como la primera. Tiene mucho sentido: son frecuentes las historias de terror de usuarios reclamando por fallas en sus servicios de internet.

Además de la variable de servicio, también se aprecian otras que pueden ser de gran utilidad para este ejercicio académico porque están muy enfocadas al sector. Se resaltan por ejemplo “buena cobertura” (es lo básico que un usuario espera de su operador); “ofrece algo diferente” (los servicios de telecomunicaciones se han convertido en commodities, cada vez es más difícil diferenciarse de la competencia); “cool y moderno” (qué tanto logra una compañía del sector “enganchar” a sus grupos de interés por tener una imagen cool y moderna).

Si bien se puede afirmar que este índice tiene un alto foco comercial (dirigido más que nada a los usuarios de los servicios); se pueden rescatar diferentes variables a la hora de cruzar los diferentes índices y estructurar la propuesta que compete a este trabajo académico.

### **5.5.2. DataSet 2023**

Un reciente estudio académico denominado Data Set (Sarstedt, Ringle, Iuklanov, 2023) desarrolló un apartado específico para medir la reputación corporativa en el sector de las telecomunicaciones.

Teniendo en cuenta la fuerte relación que hay entre la reputación corporativa y la valoración de los clientes, como ya se documentó previamente, los autores proponen un capítulo específico para los usuarios de operadores de telefonía móvil.

Así, a dimensiones comunes en otros índices como la de responsabilidad social corporativa, este índice incluye variables atadas a la experiencia como usuario: “calidad general de las actividades de su proveedor de servicios de telefonía móvil” o “los costos de cambiar su actual proveedor de servicios de telefonía móvil, en términos de tiempo, dinero, etc.” (p. 6)

### **5.6. Merco Empresas Colombia:**

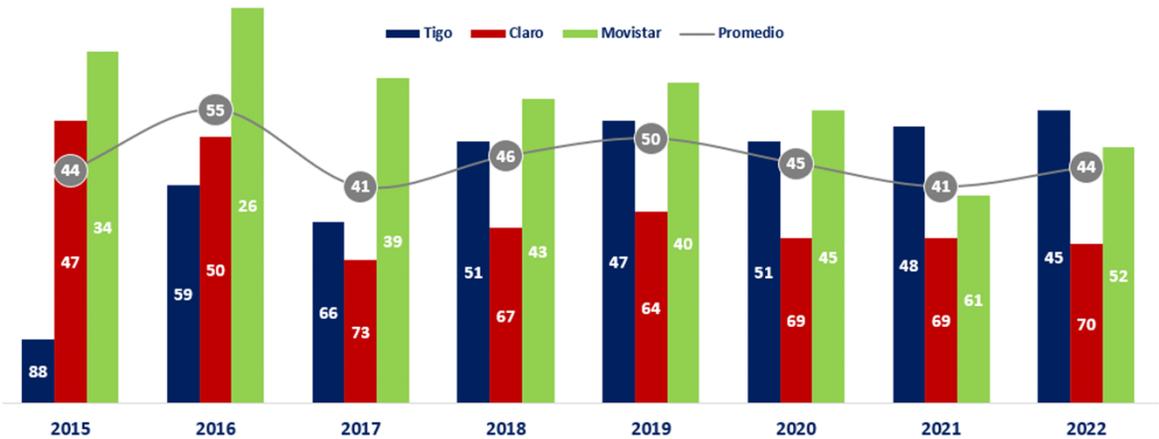
El principal índice de reputación corporativa en Colombia no hace un estudio específico para el sector de telecomunicaciones. En su más reciente ranking general de Merco Empresas (2022) se puede apreciar que Tigo ocupa la posición 45, Telefónica ocupa la posición 52 y Claro ocupa la posición 70. Así, se evidencia que la industria no tiene ningún jugador en los primeros puestos del ranking corporativo.

Merco Empresas es un índice que aplica mediciones estándar a las empresas, sin importar a qué industria o sector pertenecen. El único filtro que deben cumplir es vender más de USD\$30 millones al año (solo aplica para grandes empresas) y, en la primera fase

del estudio, ser incluidas en el top 100 de empresas con mejor reputación corporativa según consultas abiertas a altos directivos del país (Merco, 2023).

Un análisis de cómo estas empresas han evolucionado en los rankings anuales de Merco Empresas en Colombia arroja resultados preocupantes. A continuación, se resumen en un gráfico la evolución de los principales operadores de telecomunicaciones en los últimos años:

**GRÁFICA 5: EVOLUCIÓN MERCOS**



\* Elaboración propia.

Al analizar la evolución del ranking de Merco Empresas a partir de 2015 (primer año en que las tres principales marcas del sector tienen presencia), se puede apreciar un fuerte declive de Claro (cae de la posición 47 en 2015 a la posición 70 en 2022) y de Movistar (cae de la posición 34 en 2015 a la posición 52 en 2022). Solo Tigo muestra una mejora en la evolución, pasando de la posición 88 en 2015 a la posición 45 en 2022.

Si bien esta evolución permite concluir que hay una caída fuerte de la reputación corporativa del sector en Colombia, Merco Empresas no permite contestar la pregunta más importante: ¿por qué se está dando esta caída? Volviendo al índice de *Brand Directory*,

¿será que los operadores que operan en el país tienen problemas de servicio que impactan negativamente su reputación corporativa?

A medida que se analiza la literatura y los índices de reputación corporativa, cada vez se hace más evidente la necesidad de un índice propio del sector que permita justamente contestar preguntas como la anteriormente planteada. Un índice que le permita a los operadores de telecomunicaciones medir la percepción de sus grupos de interés (no solo usuarios) y contar con una herramienta que les permita gerenciar la reputación corporativa.

## **6. METODOLOGÍA:**

Partiendo de la pregunta de investigación (¿Cómo generar un índice de reputación corporativa exclusivo para el sector colombiano de telecomunicaciones que le permita a los operadores tomar decisiones estratégicas de cara al relacionamiento con sus grupos de interés?), se establece como objetivo general: diseñar un índice para medir la percepción de reputación corporativa de las compañías del sector de telecomunicaciones colombiano.

Como objetivos específicos tenemos:

i. Analizar el concepto de reputación corporativa y los diferentes índices de medición para identificar factores comunes que puedan ser aplicados a las compañías del sector colombiano de telecomunicaciones.

ii. Proponer un índice de reputación corporativa aplicado para el sector de telecomunicaciones colombiano.

iii. Establecer unas recomendaciones generales para la gestión de la reputación corporativa en el sector colombiano de las telecomunicaciones.

Así las cosas, se parte de un enfoque positivista / exploratorio que permita hacer un análisis de fuentes secundarias para desarrollar la propuesta indicada. Para hacerlo, se analizaron otras teorías académicas referentes a la reputación corporativa; así como los principales índices genéricos de reputación corporativa disponibles hoy en el mundo.

Este enfoque fue de gran utilidad para la investigación, toda vez que “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.” (Sampieri, Fernández, Baptista, 1997, p. 100 – 101).

Para el caso específico del índice de reputación corporativa para el sector de telecomunicaciones, se trata de una apuesta innovadora – y útil para los operadores en Colombia – que no ha sido desarrollada juiciosamente; pues solo existen aproximaciones internacionales (como el Telecoms 150 - 2023 y el Dataset 2023). Adicionalmente, este se constituye en el primer índice de reputación corporativa para el sector de telecomunicaciones aplicable para que las empresas puedan tomar decisiones estratégicas frente al relacionamiento con sus grupos de interés. Así, este índice se convierte en una herramienta gerencial importante para gestionar un intangible tan relevante como la reputación corporativa.

Se realizó una investigación descriptiva que busca “mostrar las características de un grupo” (Lafuente y Marín, 2008, p. 6); en este caso específico, las características del grupo de índices de reputación corporativa seleccionado. De este grupo determinado se definen

los elementos que se observan y miden: dimensiones y atributos. (Lafuente y Marín, 2008, p. 7). Toda vez que el análisis de los diferentes índices de reputación corporativa demuestra consistencia en algunas dimensiones y atributos; esta información será la base inicial para construir la propuesta de índice para las empresas de telecomunicaciones con presencia en Colombia. Posteriormente, se añadirán especificaciones que apliquen particularmente a los operadores de telecomunicaciones.

Se desarrolló un método deductivo (Lafuente y Marín, 2008), el cual consiste en “partiendo de unas premisas generales, llegar a inferir enunciados particulares.” (p. 3). Para este estudio, se toman las premisas generales teóricas, para después analizar las premisas generales de los índices de reputación corporativa ya existentes, y llegar así a inferir un enunciado particular: un nuevo índice de reputación corporativa para las compañías del sector de telecomunicaciones.

En cuanto a la recolección de datos, se analizaron fuentes secundarias y se presentaron los hallazgos a través de tablas y gráficos, proveyendo así un panorama descriptivo de la reputación corporativa y sus índices, para – con base a estos hallazgos – desarrollar la propuesta de un nuevo índice de reputación corporativa.

Así, se realizó un análisis comparativo de las dimensiones y atributos de los principales índices de reputación corporativa:

1. The World’s Most Admired Companies.
2. Review 200 / Asia Leading Companies.
3. Britain’s Most Admired Companies.
4. Reputation Quotient.
5. World’s Most Respected Companies.

6. Merco.
7. Rep Track.
8. Reputation Relevance.
9. Signal AI

A continuación se detallan los atributos de cada índice:

**TABLA 6: ATRIBUTOS DE ÍNDICES DE REPUTACIÓN CORPORATIVA**

The World's Most Admired Companies	Review 200 / Asia Lead-ing Companies	Britain's Most Admired Companies	Reputation Quotient	World's Most Respected Companies	Merco	RepTrak	Reputation Relevance	Signal AI 500
Calidad del producto y servicio	Pro-medio ventas últimos cinco años	Habilidad para atraer, desarrollar y retener el mejor talento	Ofrece productos y servicios de alta calidad		Valor de la marca	Calidad de productos y servicios	Ética y honestidad con que actúa la empresa	Activismo
Calidad de la gestión	Crecimiento de ingreso operativos	Capacidad para innovar	Desarrolla productos y servicios innovadores		Servicio al cliente	Garantía de sus productos y servicios	Comunicación y apertura que tiene la empresa para informar sobre sus actividades, productos y servicios	Filantropía
Innovación	Retorno del capital	Compromiso con la Diversidad, Equidad e Inclusión	Se preocupa de sus productos y servicios		Valor del producto	Atención al cliente	Capacidad de responder a las expectativas que genera	Transparencia
Responsabilidad de la comunidad y el entorno	Crecimiento proyectado en un periodo de uno a dos años	Competitividad	Ofrece productos y servicios que valen lo que cuestan		Calidad de la vida laboral	Relación calidad precio	Imagen atractiva que genera sentimientos positivos entre la gente	Medio ambiente y clima
Valor de la inversión a largo plazo		Gobierno corporativo efectivo	Liderazgo excelente		Adecuación de la cultura al proyecto empresarial	Buena gestión		Salud global

Solidez financiera		Ambiental, Social y Gobernanza (ASG) efectiva	Visión clara de futuro		Evaluación y recompensa	Visión clara de futuro		Sostenibilidad en la cadena de abastecimiento
Uso adecuado de los activos corporativos		Uso efectivo de activos corporativos	Reconoce y aprovecha las oportunidades de mercado		Responsabilidad social y medioambiental	Potencial crecimiento futuro		Diversidad, Equidad e Inclusión
Efectividad de los negocios a nivel internacional		Solidez financiera	Buena compañía donde trabajar		Compromiso con la comunidad	Líderes fuertes y respetados		Talento
		Liderazgo aspiracional	Compañía con buenos trabajadores		Comportamiento corporativo ético	Buen lugar para trabajar		Lugar de trabajo
		Potencial de valor en el largo plazo	Está bien gestionada		Rentabilidad	Seguridad de los trabajadores		
		Calidad de gerencia	Responsable con el medio ambiente		Beneficio contable	Pago justo a los trabajadores		
		Calidad de mercado	Apoya buenas causas		Calidad de la información económica	No realiza uso indebido de su poder		
		Calidad de productos y servicios	Trata bien a las personas		Inversión en I+D	No se involucra en negocios no éticos		
			Tiene grandes beneficios		Renovación del portafolio de productos y servicios	Protege el medio ambiente		
			Poco riesgo de inversión		Nuevos canales	Apoya causas sociales		
			Tendencia a superar sus competidores		Expansión internacional	Contribuye al desarrollo del país		
			Altas perspectivas de crecimiento futuro		Alianzas estratégicas	Adaptación fácil al cambio		
			Tiene buenas sensaciones sobre la empresa		Relación en línea con los <i>stakeholders</i>	Lanzamiento regular de nuevos productos		

			Admiración y respeto a la compañía			Impulsa los trabajadores a generar nuevas ideas		
			Con-fianza en la compañía			Genera beneficios a sus propietarios		
						Buenos resultados		

\*Elaboración propia

Adicional, específicamente para el sector de telecomunicaciones, se revisaron las siguientes aproximaciones:

1. Global Telecoms 150 2022
2. DataSet2023

Con base a los hallazgos del análisis, se eligen las dimensiones que más se repiten en los índices de reputación corporativa, y se ponderan estos con base al respectivo número de apariciones. De un gran total de 60 dimensiones presentes en todos los índices, se evidencian 38 que son las que más apariciones comunes registran. Es decir, las que más se repiten en los índices.

A continuación, se exponen y ponderan estas dimensiones. A mayor número de apariciones, mayor peso; el cual se ve reflejado en el porcentaje que acompaña cada dimensión. Así, se definen las seis dimensiones más importantes:

**TABLA 7: PRINCIPALES DIMENSIONES DE ÍNDICES DE REPUTACIÓN  
CORPORATIVA**

	DIMENSIÓN	The World's Most Admired Companies	Review 200 / Asia Leading Companies	Britain's Most Admired Companies	Reputation Quotient	World's Most Respected Companies	Mercado	Rep Track	Reputation Relevance	Signal AI 500	TOTAL	%
1	RSC	X		X	X	X	X	X	X	X	8	21,1%
2	GESTIÓN	X	X	X	X	X		X		X	7	18,4%
3	CALIDAD	X	X	X	X	X	X	X			7	18,4%
4	LUGAR DE TRABAJO	X		X	X		X	X		X	6	15,8%
5	INNOVACIÓN	X	X	X			X	X			5	13,2%
6	DESEMPEÑO FINANCIERO	X	X	X	X		X				5	13,2%
<b>TOTALES</b>											<b>38</b>	<b>100,0%</b>

\* Fuente: Elaboración propia

Esta primera etapa de análisis nos permite concluir que un índice de reputación corporativa para las compañías del sector de telecomunicaciones deberá incluir las dimensiones de (1) Responsabilidad Corporativa, (2) Gestión del equipo directivo, (3) Calidad de productos/servicios, (4) Mejor lugar para trabajar, (5) Innovación y (6) Desempeño financiero. Cada una de estas en orden de importancia (por el número de registros); siendo Responsabilidad Corporativa la más importante de todas.

Habiendo llegado a la definición y ponderación de estas dimensiones, se procede a analizar el Índice de Reputación Corporativa para Empresas de Comunicación (IRCEC) – presentado por Orozco-Toro (2014) en su tesis doctoral “Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación. El caso de *La Marató* de TV3”.

Este último índice se torna de relevancia para este ejercicio académico, pues se trata de una herramienta académicamente robusta (tesis doctoral) desarrollada para el sector de comunicaciones en España; sector masivo con similitudes al de las telecomunicaciones.

Además, este índice mapea la totalidad de la cadena de valor de las organizaciones (y no solo un grupo limitado de *stakeholders*, como los otros índices).

Las dimensiones y atributos del IRCEC se especifican a continuación:

**TABLA 8: DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DEL IRCEC**

<b>Autonomía:</b>
1. Transparencia
2. Honestidad
3. Independencia
4. Confianza
<b>Vínculo:</b>
1. Diálogo
2. Empatía
3. Percepción
<b>Calidad:</b>
1. Calidad percibida
2. Garantía y atención
3. Acceso a la información
<b>RSC:</b>
1. Responsabilidad social
2. Responsabilidad económica
3. Responsabilidad ambiental
4. Responsabilidad legal
<b>Gestión:</b>
1. Gestión estratégica
2. Estructura empresarial
3. Cultura organizacional

\* Orozco, 2014, p. 225 – p. 228

Ahora bien, tomando como base el análisis comparativo de los índices ya mencionados, más el IRCEC, se llega a una muestra de diez índices de reputación corporativa. El análisis comparativo más el IRCEC, son el punto de partida para la propuesta de índice de reputación corporativa.

Esta primera propuesta de índice es la base para las entrevistas a profundidad con expertos en reputación corporativa y en el sector colombiano de las telecomunicaciones.

### **6.1. Entrevistas a expertos**

Una vez se cuenta con la propuesta de índice, esta fue evaluada por un grupo de expertos del sector, utilizando técnicas cualitativas: entrevistas a profundidad (Lafuente y Marín, 2008); en las que se desarrolla un proceso básico para métodos de opinión, el cual consiste en los siguientes pasos:

1. Seleccionar los expertos
2. Realizar la entrevista
3. Recoger las respuestas
4. Obtener los resultados

(Lafuente y Marín, 2008, P. 5)

Siguiendo con Lafuente y Marín (2008), las entrevistas se realizan de manera individual, usando un cuestionario base como apoyo. Una vez recolectadas las opiniones de los expertos; se ajusta la propuesta del índice de reputación corporativa – propendiendo por su idoneidad y aplicabilidad en el sector colombiano de las telecomunicaciones.

### **6.2. Muestra:**

Al tratarse de una investigación exploratoria, se parte de un método no probabilístico, en el que “los elementos se seleccionan de manera casual, suponiendo de forma vaga que los que pertenecen a la muestra son elementos típicos” (Plazas, 2011, p. 37).

Continuando con el profesor Plazas (2011), se realizó un muestreo de juicio o expertos, “donde se seleccionan los elementos de la muestra que se consideran distintivos o típicos, con base en la experiencia reconocida de los sujetos sobre un tema, un área, una actividad o hábito” (p. 70).

Así, se definen los pasos para el muestreo de una investigación exploratoria así:

1. Población: expertos del sector de las telecomunicaciones.
2. Procedimiento de muestreo: juicio o expertos.
3. Muestra: siete expertos del sector de las telecomunicaciones y académicos de la reputación corporativa. Con esta muestra se llega a una saturación teórica para realizar los ajustes a los que haya a lugar en la propuesta de índice de reputación corporativa.

Con el desarrollo de este método no probabilístico, se busca inferir “la idoneidad de la medición” por medio del juicio de un grupo de expertos (Plazas, 2011, p. 112).

El grupo de expertos está comprendido por 6 perfiles del más alto nivel. En aras de propender por una herramienta académicamente robusta, se incluye un grupo de tres expertos en reputación corporativa (Germán Centeno, Catalina Londoño y Ana Isabel Martínez) – cuyos perfiles se presentan a continuación. Para testear también la practicidad de esta herramienta (factor fundamental para este ejercicio académico), también se incluye un grupo de tres expertos del sector de telecomunicaciones (Marcelo Cataldo, Carlos Téllez y Samuel Hoyos) – cuyos perfiles también son presentados a continuación.

**6.2.1. Marcelo Cataldo – Presidente Tigo Colombia:** Marcelo es paraguayo y vive en Colombia desde 2013. Tiene más de 20 años de experiencia en el sector de

telecomunicaciones, liderando operaciones regionales y globales en Latinoamérica, Europa y Estados Unidos. Inició su carrera en el grupo Millicom como Gerente de las Unidades de Negocio de Corporativo y de Hogares en Tigo Paraguay. Posteriormente, trabajó en las oficinas de Miami de Millicom, primero como Director de Desarrollo de Negocios de Latinoamérica, luego como Director de Soluciones para Latinoamérica y posteriormente como Director Global de Soluciones y del Negocio Corporativo. En Tigo Colombia comenzó como Vicepresidente del Negocio Móvil y posteriormente se desempeñó como Director Comercial. Desde 2016 es presidente de la Compañía. Marcelo es Ingeniero Informático y cuenta con un MBA de la Universidad Politécnica de Madrid. Es además profesional con múltiples certificaciones ORACLE e ITL.

#### **6.2.2. Carlos Téllez – Director de Regulación de Tigo / Miembro Junta Directiva**

**ANDESCO:** tiene más de 19 años de experiencia en la estructuración y desarrollo de proyectos de Infraestructura productiva y social, telecomunicaciones, mercados y regulación económica. Tiene dos maestrías en Derecho Constitucional y Economía y cuenta con especialización en los sectores regulados de telecomunicaciones, energía e infraestructura. Se ha desempeñado como líder en los reguladores de telecomunicaciones en Colombia e hizo parte del equipo de despliegue de infraestructura de carreteras de Colombia a través del programa PPP. Desde hace 5 años pertenece al equipo de Tigo como Director de Regulación e Interconexión. Ha sido consultor del gobierno en temas de telecomunicaciones e infraestructura y columnista invitado en temas de desarrollo productivo. Ha dictado cátedra en diferentes posgrados de las universidades de El Rosario, Los Andes y la Universidad militar en temas de infraestructura y TIC. Es miembro de la

Junta Directiva de ANDESCO, asociación gremial sin ánimo de lucro que representa los intereses de las empresas afiliadas de servicios públicos domiciliarios y de comunicaciones.

**6.2.3. Samuel Hoyos – Presidente Asomóvil:** exrepresentante de a la Cámara del Congreso Nacional y exprecandidato a la Alcaldía de Bogotá, es egresado de Psicología y Sociología de la Pontificia Universidad Javeriana. Además, tiene una maestría en Ciencias Políticas de la Universidad Francisco de Vitoria y Rey Juan Carlos de España. Fue elegido como representante a la Cámara del Congreso Nacional en dos periodos, cargo que ejerció hasta 2018. Desde entonces, lidera el gremio de Asomóvil (Asociación de la Industria Móvil de Colombia), que congrega a los tres operadores móviles más importantes del país: Claro, Tigo y Movistar. Es una entidad sin ánimo de lucro, que busca promover el desarrollo de la industria de las telecomunicaciones para colaborar con el progreso del país.

**6.2.4. Germán Centeno – Director de Comunicaciones Telefónica Hispam:** es Comunicador Social y Periodista egresado de la Pontificia Universidad Javeriana, con una Especialización en Derecho de la Comunicación de la misma universidad. Ingresó a Telefónica Colombia en 2006 como director de Comunicaciones. En 2021 asumió además la dirección de Comunicaciones Corporativas de Telefónica Hispam, teniendo como responsabilidad liderar la estrategia de comunicaciones de la región en las áreas interna, externa, digital, multimedia y B2B, así como en las 8 operaciones del holding: Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela. Antes de incorporarse al Grupo Telefónica ejerció como periodista en el diario El Espectador, vinculado a fuentes del sector de educación y telecomunicación. Posteriormente, se desempeñó en la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá - ETB, como asesor de Presidencia y Gerente de Comunicaciones.

**6.2.5. Catalina Londoño – Directora de Merco Colombia:** tiene una amplia experiencia a nivel directivo en el área de Mercadeo, Investigación de Mercados y Comunicaciones en diferentes sectores, definiéndose a sí misma como una apasionada por liderar proyectos que impliquen cambios sustanciales para la organización. A lo largo de su trayectoria profesional, destaca su desempeño como Gerente de Mercadeo y Asuntos Públicos de HSBC Colombia, cargo en el que ganó, junto con su equipo de trabajo, el premio a la mejor campaña de marketing del año 2008, entre los 87 países en los que HSBC tenía presencia. Así mismo, fue responsable de definir, implementar y liderar las estrategias de comunicación organizacional, tanto para audiencias internas como externas y la estrategia de responsabilidad social corporativa. Además, fue Gerente para la región Andina de la banca de inversión Excend Capital y Jefe Zonal de Mercadeo de Almacenes Éxito en Bogotá, sobresaliendo sus habilidades en planeación y definición de estrategias de mercadeo y posicionamiento de marca. Catalina es Ingeniera de Producción de la Universidad EAFIT, graduada con honores de la especialización en Mercadeo y Ventas de la Universidad Autónoma de Manizales (con la participación de Cambridge University).

**6.2.6. Ana Isabel Martínez – Aliada para Colombia de Reprtrak Company:** consultora senior con más de 22 años de experiencia en reputación corporativa y comunicación estratégica. Desde 2007 trajo la metodología Reprtrak de medición de reputación a Colombia. Ha asesorado y dirigido proyectos de consultoría en reputación corporativa de empresas como Bancolombia, Grupo ISA; Celsia, Grupo Argos, Cementos Argos, Postobón, ENEL, Colombina, Audifarma, Comfenalco, Comfecámaras, Bavaria, Jardín Botánico de Medellín, entre otros. Ana Isabel es Comunicadora Social y Periodista graduada de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín; y es Máster en

Comunicación Política y Corporativa de la Universidad de Navarra (España) y de la George Washington University (EE.UU.). También es docente de Reputación Corporativa en la Maestría de Comunicaciones Estratégicas de la Universidad de La Sabana y en el Diplomado de Reputación Corporativa del Programa de Alta Gerencia en Reputación del ICESI.

### **6.3. Instrumento:**

Se establece como instrumentos para el trabajo de investigación y desarrollo de propuesta el cuestionario base para las entrevista a profundidad a expertos.

### **6.4. Cuestionario para entrevistas a profundidad:**

Al tratarse de una investigación exploratoria, se establecen preguntas abiertas (Plazas, 2011) para liderar abiertamente la discusión con expertos. La información recolectada se consigna en un formato de captura de datos estándar (Kinear y Taylor, 2000), el cual incluye:

*Los datos de identificación del objeto de entrevista, la presentación del objetivo de la investigación y de las preguntas que se formularán, las instrucciones de diligenciamiento del formato tanto para el entrevistado como para el entrevistador, las preguntas sobre las cuales se tomarán datos, y lo concerniente a aspectos demográficos, sociales, económicos y culturales del entrevistado (p. 348).*

### **Cuestionario base para entrevistas a expertos:**

1. ¿Conoce usted índices/rankings de reputación corporativa?
2. ¿Qué opinión le merecen?
3. ¿Usted cree que es pertinente tener un índice de medición para el sector?
4. ¿Cree que es pertinente hacer un análisis de reputación para toda la cadena de valor en donde se tengan en cuenta a todos los *stakeholders*? ¿Por qué?
5. Del índice, ¿qué aspectos le parecieron pertinentes?
6. Del índice, ¿qué se puede mejorar?
7. ¿Le parece que las dimensiones del índice cubren los aspectos clave de reputación para el sector de las telecomunicaciones? ¿Quitaría, añadiría o modificaría alguna?
8. ¿Está de acuerdo con los atributos asignados a cada dimensión? ¿Quitaría, añadiría o modificaría alguno?
9. ¿Tiene sugerencias generales para mejorar el índice?

Con esta metodología aplicada, se procede entonces a presentar los resultados más relevantes de esta investigación.

## **7. RESULTADOS**

La presentación de resultados tendrá diferentes apartados. En primera instancia, se presentarán los hallazgos del ejercicio comparativo de los índices de reputación corporativa; después de presenta la primera propuesta de índice de reputación corporativa; posteriormente, se exponen los principales insumos recogidos en las entrevistas a profundidad con expertos; por último, se presenta el índice definitivo de reputación corporativa.

### **7. 1. Análisis comparativo de índices de reputación:**

Al cruzar la tabla resumen de dimensiones de los principales índices de carácter empresarial con las dimensiones y atributos del IRCEC, se evidencian los siguientes resultados:

1. Las dimensiones de Responsabilidad Corporativa, Calidad de productos / servicios, y Desempeño Financiero están presentes – de una manera u otra – en el IRCEC. Las de Responsabilidad Corporativa y Calidad son explícitas; la de Desempeño Financiero está intrínseca en la dimensión de Gestión.
2. La dimensión de innovación, aunque no está explícita en el IRCEC, está intrínsecamente incluida en la dimensión de “Calidad”, más específicamente en el atributo de “Calidad percibida”.
3. Aunque la dimensión de “Mejor lugar para trabajar” no está incluida en el IRCEC, el índice sí cuenta con el atributo de “Cultura organizacional” dentro de la dimensión de “Gestión”. Este se puede entender como el equivalente.

De esta manera se puede concluir que las dimensiones más importantes de los principales índices están presentes en el IRCEC (sea de manera explícita o implícita). Así, se propone partir de un índice que cuente con las tres principales dimensiones del comparativo de los índices, utilizando los atributos desarrollados por el IRCEC. El resultado de este abordaje se resume a continuación:

**TABLA 9: DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DEL IRCEC + ÍNDICES DE ANÁLISIS COMPARATIVO**

<b>Dimensiones y atributos</b>	<b>Ponderación</b>
--------------------------------	--------------------

<b>RSC:</b> 1. Responsabilidad social 2. Responsabilidad económica 3. Responsabilidad ambiental 4. Responsabilidad legal	38,1%
<b>Calidad:</b> 1. Calidad percibida 2. Garantía y atención 3. Acceso a la información	33,3%
<b>Gestión:</b> 1. Gestión estratégica 2. Estructura empresarial 3. Resultados financieros	28,6%

Fuente: Elaboración propia.

Con base a estos hallazgos, se propone entonces hacer los siguientes ajustes para aproximar el ranking a los factores comunes de los índices analizados y a las particularidades propias del sector de telecomunicaciones.

**TABLA 10: AJUSTES PARA EL ÍNDICE TELCOREP**

<b>Dimensión impactada</b>	<b>Atributos a eliminar</b>	<b>A atributos a remplazar</b>	<b>Nuevos atributos</b>
Calidad	Se elimina el atributo de "Acceso a la información"	El atributo de "Garantía y atención" se remplaza por un nuevo atributo: "Experiencia del cliente"	Se añade un atributo adicional: "Señal y cobertura" (exclusivo para el sector de telecomunicaciones)
Gestión	NA	El atributo de "Cultura organizacional" se remplaza por atributo de "Resultados financieros" - asegurando así alineación con hallazgos comparativos	NA

Mejor lugar para trabajar (nueva dimensión)	NA	NA	Se añaden nuevos atributos de “Cultura organizacional”, “Ambiente laboral” y “Talento humano”
Innovación (nueva dimensión)	NA	NA	Se añaden atributos de “Relación costo beneficio”; “Apps / servicios digitales innovadores” y “Tecnología de vanguardia” (estos dos últimos exclusivos para el sector de telecomunicaciones / tecnología)

\* Fuente: Elaboración propia.

Con estos ajustes se llega al primer producto entregable de este ejercicio académico; el cual se explica a continuación.

## 7. 2. Índice Versión 1:

Después de haber realizado una investigación positivista exploratoria; se compararon los diferentes índices de reputación corporativa a los que se tuvo acceso (asegurando la inclusión de los más reconocidos a nivel mundial).

Esta comparación de las dimensiones y atributos permitió establecer una línea base para proponer un índice propio para el sector de las telecomunicaciones. Esta línea base también tuvo en cuenta las iniciativas globales de medición de reputación corporativa; logrando así una primera propuesta propia.

Esta primera propuesta se basó en cuántas veces estaban presente en los índices analizados las diferentes dimensiones y atributos. Con base a la frecuencia de cada ítem, se

hacia una ponderación para darle más peso y relevancia a las dimensiones que más presente.

En este ejercicio de comparación llamó la atención que la dimensión de Responsabilidad Social Corporativa estuvo presente, sin excepción, en todos los índices analizados (por ende, al ser la dimensión más presente en los índices, cuenta con la ponderación más alta: 25,8%). Le sigue la dimensión de Calidad (ponderación de 22,6%); la de Gestión (con una ponderación de 19,4%); la de Mejor lugar para trabajar (con una ponderación de 16,1%) y la de Innovación (con una ponderación del 16,1%).

Esta fue entonces la primera propuesta de índice de reputación corporativa, con sus respectivas dimensiones, atributos y ponderación:

**TABLA 11: ÍNDICE DE REPUTACIÓN CORPORATIVA TELCOREP 1**

	<b>Ponderación</b>
<b>RSC:</b>	
1. Responsabilidad social	25,80%
2. Responsabilidad económica	
3. Responsabilidad ambiental	
4. Responsabilidad legal	
<b>Calidad:</b>	
1. Calidad percibida	22,60%
2. Experiencia del cliente **	
3. Señal y cobertura **	
<b>Gestión:</b>	
1. Gestión estratégica	19,40%
2. Estructura empresarial	
3. Resultados financieros	
<b>Mejor lugar para trabajar</b>	
1. Cultura organizacional	16,10%
2. Ambiente laboral	
3. Talento humano	

<b>Innovación</b>	16,10%
1. Apps/Servicios digitales innovadores**	
2. Tecnología de vanguardia**	
3. Relación costo – beneficio	

\* Fuente: Elaboración propia

\*\* Atributos propuestos para el sector de telecomunicaciones

A continuación se presenta la propuesta de cuestionario para aplicar el índice TelcoRep

1 a los diferentes *stakeholders* de la organización:

**TABLA 12: CUESTIONARIO TELCOREP 1**

Dimensiones y atributos	Ponderación	Cuestionario para índice (Escala Likert)
<b>RSC:</b>	25,80%	<b>De 1 (en completo desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo), qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones: X Es una empresa...</b>
1. Responsabilidad social		Socialmente responsable (1-5)
2. Responsabilidad económica		Económicamente responsable (1-5)
3. Responsabilidad ambiental		Ambientalmente responsable (1-5)
4. Responsabilidad legal		Legalmente responsable (1-5)
<b>Calidad:</b>	22,60%	<b>De 1 (en completo desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo), qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones: X Es una empresa que...</b>
1. Calidad percibida		Ofrece servicios de buena calidad (1-5)
2. Experiencia del cliente		Ofrece una buena experiencia a sus clientes (1-5)
3. Señal y cobertura		Brinda buena señal y cobertura (1-5)
<b>Gestión:</b>	19,40%	<b>De 1 (en completo desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo), qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones: X Es una empresa que...</b>
1. Gestión estratégica		Cuenta con una gestión estratégica adecuada (1-5)
2. Estructura empresarial		Tiene la estructura empresarial adecuada (1-5)
3. Resultados financieros		Entrega resultados financieros sólidos (1-5)
<b>Mejor lugar para trabajar</b>	16,10%	<b>De 1 (en completo desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo), qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones: X Es una empresa que...</b>
1. Cultura organizacional		Cuenta con una buena cultura organizacional (1-5)
2. Ambiente laboral		Cuenta con un buen ambiente laboral (1-5)
3. Talento humano		Cuenta con buen talento humano (1-5)
<b>Innovación</b>	16,10%	<b>De 1 (en completo desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo), qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones: X Es una empresa que...</b>
1. Apps/Servicios digitales innovadores		Brinda apps y servicios digitales innovadores (1-5)

2. Tecnología de vanguardia		Cuenta con tecnología de vanguardia que beneficia a los usuarios (1-5)
3. Relación costo – beneficio		Brinda una buena relación costo beneficio (1-5)

\* Fuente: Elaboración propia.

### 7. 3. Resultados de entrevistas a expertos

Esta primera propuesta fue la base para llevar a cabo entrevistas de profundidad con seis expertos. Tres expertos en reputación corporativa (Ana Isabel Martínez, Germán Centeno y Catalina Londoño) y tres expertos del sector de las telecomunicaciones (Marcelo Cataldo, Samuel Hoyos y Carlos Téllez). Estas entrevistas se desarrollaron como la fase final del ejercicio académico, con el objetivo de corroborar la idoneidad del índice propuesto y, si fuese necesario, hacer los ajustes del caso.

Las entrevistas fueron de gran utilidad; pues permitieron encontrar aspectos transversales necesarios para los expertos que se consideraron como obligatorios para el índice. Este ejercicio también permitió el desarrollo de una dimensión exclusiva para el sector; teniendo en cuenta además las particularidades del mercado colombiano.

Uno de los hallazgos transversales más importante en las diferentes conversaciones tiene que ver con la gran importancia que el usuario/cliente tiene de cara al sector. Al ser un servicio tan masivo (más masivo que cualquier servicio público); la reputación corporativa de sus operadores se ve impactada por la experiencia del usuario/cliente.

En la conversación con Catalina, comienza a evidenciarse la divergencia de opinión en lo referente a índices de reputación corporativa: “hay unos muy buenos, creo que otros muy superficiales, pero yo creo que todo... depende mucho de la gente como la quiere gestionar y qué tiene para gestionarlo”. Este punto es de gran importancia, toda vez que el índice que se está proponiendo busca ser una herramienta práctica para medir (y por ende gestionar) la

reputación corporativa (Catalina Londoño, Directora Merco Colombia, experta en Reputación Corporativa).

Esta aproximación práctica coincide con la expuesta por Ana Isabel en lo referente a la medición de cara a *stakeholders*, al afirmar que “algunos no los voy a tocar, algunos no tengo herramientas o tiempo o recursos o lo que sea”. En buena medida, la aplicación del índice de reputación debe basarse primero en la capacidad de gestión que tenga la organización de cara a ese grupo de interés (Ana Isabel Martínez, Aliada RepTrak para Colombia, experta en Reputación Corporativa).

Acá entonces surge un hallazgo interesante: más que realizar un estudio exhaustivo que cubra todos los públicos de interés; la aplicación del índice debe tener una lógica práctica que permita a la organización que lo aplique establecer planes de acción para gestionar la reputación corporativa de cara a esos *stakeholders* a los que voy a consultar. ¿De qué me sirve conocer la percepción de un grupo de interés que no está a mi alcance o que no tengo los recursos para gestionar?

En la conversación con Catalina surgen cuestionamientos de cara al atributo “Relación costo beneficio” y su inclusión en la dimensión de innovación “me parece que no tiene nada que ver con la innovación, para mí relación costo beneficio está en la calidad, que es donde yo lo prefiero, en todo el tema más que calidad yo diría en el tema comercial...”. (Catalina Londoño, Directora Merco Colombia, experta en Reputación Corporativa)

Este atributo también genera discusión con Ana Isabel, toda vez que “cuando tú me dices a mi costo beneficio para el sector tuyo, yo me confundo. Porque yo puedo tener una experiencia como cliente tan mala que entonces me parece que el precio es costosísimo. Pero puede que eso no sea verdad. Puede que el precio esté bien y que lo que sucede es que

yo estoy furiosa porque me he querido dar de baja y no he podido, por ponerte un ejemplo.”

(Ana Isabel Martínez, Aliada RepTrak para Colombia, experta en Reputación Corporativa)

Además, continuando la conversación con Catalina, surge un debate interesante entorno a la dimensión de Innovación; toda vez que, aunque es un ítem muy importante para el sector, es una dimensión que difícilmente los usuarios podrían evaluar. El usuario sabe si su operador funciona bien o mal; pero no qué hay detrás de eso. En palabras de la entrevistada “yo no sé si estoy en 3G, 4G o 5G... yo solo quiero que me funcione”.

(Catalina Londoño, Directora Merco Colombia, experta en Reputación Corporativa)

Habiendo tenido esta discusión, Marcelo Cataldo coincide en la dificultad de medir la dimensión de innovación de cara al usuario. Y de ahí surge una de las ideas más de fondo para el nuevo índice: conformar una nueva dimensión que agrupe los temas de innovación y experiencia y que recoja las características especiales para el sector de las telecomunicaciones. (Marcelo Cataldo, Presidente Tigo, experto en Telecomunicaciones)

Ana Isabel también hace una recomendación práctica que es tenida en cuenta: no mezclar dos variables en un mismo atributo. Esto estaba ocurriendo con el atributo de “Relación costo beneficio”. El tener esta mezcla hace que al final uno no sepa qué me está midiendo el grupo de interés; el beneficio percibido puede ser muy alto y el precio también; o el precio puede ser bajo y seguir dando un beneficio positivo. Se hace confuso tanto para la persona que esté siendo consultada como para el analista que tenga que interpretar los datos. (Ana Isabel Martínez, Aliada RepTrak para Colombia, experta en Reputación Corporativa)

Así las cosas, se decide eliminar el atributo de “Relación costo beneficio” y se añaden dos beneficios nuevos que consulten por temas separados e independientes: “Calidad

percibida” y “precio justo”. Estos dos atributos nuevos se incluirán en la nueva dimensión de “Satisfacción con servicios y experiencia”, hecha exclusivamente para el sector de las telecomunicaciones.

Ana Isabel resalta también la necesidad, según su experiencia, de tener un único indicador que resuma cómo está la compañía en reputación. Haciendo énfasis en que es la mejor manera de resumir de cara a un comité directivo; y que le permita a la persona que aplique el índice comparar fácilmente si la reputación corporativa va mejorando o empeorando versus mediciones anteriores: “El indicador al que te da esa calificación de cuál es tu reputación. Entonces tú puedes tener un índice que tiene un indicador de reputación”. (Ana Isabel Martínez, Aliada RepTrak para Colombia, experta en Reputación Corporativa)

Acogiendo estos importantes aportes, surge la idea de sacar un indicador único que sea el promedio de las calificaciones de las dimensiones; que a su vez tendrán su propio indicador que resultará de los promedios simples de las calificaciones que reciban los atributos. Todo esta información en cuestionarios con afirmaciones y escalas Likert (de 1 a 5); lo que permitirá medir todo en una misma escala equivalente y comparable.

En diferentes conversaciones, sobre todo en la tenida con Carlos Téllez, surgió la pregunta: ¿qué queremos decir con “telecomunicaciones”? Esta primera aproximación genérica resultaba compleja; ya que cada vez hay más actores pequeños (inclusive de alcance local/regional en zonas apartadas del país) que cabrían dentro de esta categoría. (Carlos Téllez, Director de Regulación Tigo, experto en telecomunicaciones). Así las cosas, se proponen aterrizar bien el alcance del índice (Operadores de alcance nacional que presten servicios de conectividad móvil y/o fija).

También se dan diversas conversaciones alrededor de las ponderaciones inicialmente propuestas (basadas en el número de veces que aparecen las dimensiones en el análisis comparativo de índices de reputación corporativa). Al final, se decide hacer una ponderación nueva; pensada también de manera exclusiva para el sector de las telecomunicaciones. La razón detrás de la nueva ponderación es darle un mayor peso a una nueva dimensión que se propone (denominada “Satisfacción con servicios y experiencia”) para que esta sea – tal y como sucede en la realidad del sector en Colombia – la que más pese a la hora de construir o destruir reputación corporativa.

Además, y con la intención de que el índice de reputación corporativo responda realmente a las necesidades de los operadores en el mercado colombiano, de la conversación con Germán Centeno surge la idea de dejar abierto un atributo para que cada operador pueda definirlo (según su posición de mercado, su estrategia, sus campañas publicitarias, etc.): “un atributo ‘comodín’, digamos, un Joker que cada compañía pueda poner según su estrategia de posicionamiento. Y eso tiene que ver con el momento de la organización”. (Germán Centeno, Director Comunicaciones Telefónica Hispam, experto en reputación)

Esta innovadora propuesta será de gran utilidad para los operadores colombianos; toda vez que son evidentes los esfuerzos de posicionamiento que desarrollan las empresas del sector en Colombia. Por ejemplo, Claro busca ser reconocido como el operador de mejor cobertura; Movistar, como el que más está desplegando fibra; Tigo, como el de la mejor red móvil; WOM, como el de la red más veloz; etc. En este marco, cada operador que desee aplicar el índice podrá incluir un atributo relacionado con la experiencia del cliente, que responda directamente a su estrategia de comunicación comercial.

En línea con lo anterior, también es relevante resaltar que Samuel Hoyos coincide con la importancia del posicionamiento que cada empresa defina: “una empresa puede tener una buena reputación por su labor ambiental, por su defensa de los derechos humanos, por su defensa a las comunidades más pobres, por su qué sé yo, hay muchos aspectos y cada compañía le pone su sello a dónde quiere. ¿Quiere ser reconocida como qué? ¿Cuál quiere que sea el imaginario que tiene el usuario o la comunidad respecto a esa empresa?”

(Samuel Hoyos, Presidente Asomóvil, experto en telecomunicaciones)

Así las cosas, adquiere aún más relevancia la idea surgida en la conversación con Germán Centeno de tener un atributo abierto; que cada operador pueda definir según sus estrategias de comunicación comercial.

Continuando con la conversación con Samuel Hoyos, en esta surge un tema de gran importancia y que resume los insumos recogidos en otras entrevistas: “¿cómo es la relación del operador con sus clientes?”. Al final, de manera acertada, Samuel lo denomina como “cercanía”. Hasta dónde el operador permite “una comunicación más horizontal con el usuario”. Este es uno de los insumos clave para alimentar la nueva dimensión propuesta para el sector de telecomunicaciones”. (Samuel Hoyos, Presidente Asomóvil, experto en telecomunicaciones)

Existe una percepción, por parte de los expertos, de que este índice de reputación corporativa puede ser el punto de partida para iniciativas más estratégicas. Samuel Hoyos llega a hablar de un potencial “proceso de autorregulación” para los operadores que lo apliquen de cara a sus usuarios: “si yo establezco un índice para medir la percepción de cómo está mi relación de poder con los usuarios. Pues puedo tener procesos de

autorregulación y no esperar a que la SIC mañana venga y me imponga una sanción”.

(Samuel Hoyos, Presidente Asomóvil, experto en telecomunicaciones)

En el mismo sentido, Ana Isabel resalta la diferencia entre un índice y un modelo de reputación corporativa. “Cuando tú desarrollas un modelo, tú tienes algo más estructurado que un cuestionario, por llamarlo así. Pues, por ponerle un lenguaje coloquial. Y como tienes algo más estructurado, ese modelo no solamente te sirve para medir; te va a servir para gestionar”. (Ana Isabel Martínez, Aliada RepTrak para Colombia, experta en Reputación Corporativa)

Es así como se entiende esta propuesta de índice como una primera fase; una base, que permitirá generar más adelante un modelo como tal que tenga el potencial de llegar, por qué no, a una autorregulación que permita al operador tener una mejor relación con sus usuarios y con las autoridades regulatorias.

Volviendo a la charla con Germán Centeno, desde su punto de vista hay un atributo que considera importante incluir: diversidad y equidad. “no es solamente un tema de la defensa de las minorías, porque se tiene que dar, se tiene que expresar en qué es importante que haya apertura a otro tipo de afinidades, de género, gays, lesbianas, etcétera.” (Germán Centeno, Director Comunicaciones Telefónica Hispam, experto en reputación)

Después de analizar el tema, se considera un tema muy específico que además se ve reflejado indirectamente en las dimensiones de RSC y de Lugar de trabajo. Por lo tanto, no se incluye un nuevo atributo.

Es importante resaltar que, en términos generales, hay consenso del limitado desarrollo académico que han tenido los temas de reputación corporativa, factor que se hace más

palpable al hacer un acercamiento al ámbito colombiano. De ahí que todos los expertos, sin excepción, aprecian y ven con buenos ojos el ejercicio académico de desarrollar un índice de reputación corporativa para el sector de las telecomunicaciones.

#### **7.4. Índice definitivo**

Después de realizadas las entrevistas a expertos, se procede a realizar los respectivos ajustes al índice de reputación corporativa.

Se mantienen tres dimensiones que son transversales para cualquier compañía, sin importar el sector o industria: “RSC”, “Lugar de trabajo” y “Gestión”. Se eliminan las dimensiones de “Innovación” y de “Calidad” y se genera una nueva denominada “Satisfacción con servicios y experiencia” (en la que se recogen temas de innovación, calidad y experiencia del cliente).

Esta última dimensión es desarrollada exclusivamente para el sector de telecomunicaciones (recogiendo la retroalimentación proporcionada por los expertos durante las entrevistas) y se asocia con el alto grado de penetración que tiene el sector: según datos de la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) reposados en la plataforma <https://postdata.gov.co/>; Colombia cerró el primer trimestre del 2023 con más de 82,2 millones de líneas móviles.

La dimensión anteriormente denominada “Mejor lugar para trabajar” cambia a “Lugar de trabajo” (así se quitan los calificativos). En los atributos, se ajusta el de “Ambiente laboral” por “Clima laboral” y el de “Talento humano” por “Gestión del talento humano”.

Se ajustan las ponderaciones iniciales para que la nueva dimensión, desarrollada exclusivamente para el sector de telecomunicaciones, tenga un peso superior (40%); dejando las tres primeras dimensiones con una ponderación inicial del 60% (20% para cada una).

Se establece que cada dimensión tendrá un indicador de reputación que resultará de la calificación que los *stakeholders* den a los correspondientes atributos. Se generará un indicador único de reputación corporativa que resumirá cómo está el operador frente a sus *stakeholders*; este será el promedio simple de las calificaciones de las dimensiones. Esto será de gran utilidad para poder resumir en un único indicador cómo la reputación corporativa de un operador está evolucionando. También será de gran utilidad pues permitirá tener un punto comparativo para cada atributo/dimensión; pudiendo establecer si la calificación recibida en cada ítem es buena (está por encima del indicador único) o mala (está por debajo del indicador único).

Importante destacar también que el último atributo de la dimensión de “Satisfacción con servicios y experiencia” se deja abierto para que el operador que aplique el índice pueda incluir el atributo/posicionamiento que haya elegido la compañía desde su estrategia.

**TABLA 13: ÍNDICE DE REPUTACIÓN CORPORATIVA TELCOREP 2**

**Índice de reputación corporativa para operadores de alcance nacional que presten servicios de conectividad móvil y/o fija**

**Indicador general de reputación corporativa: 1 - 5**

<b>Dimensiones y atributos</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>RSC:</b>	<b>1 - 5</b>	<b>20,0%</b>
1. Responsabilidad social	1 - 5	
2. Responsabilidad económica	1 - 5	
3. Responsabilidad ambiental	1 - 5	

4. Responsabilidad legal	1 - 5	
<b>Lugar de trabajo</b>	<b>1 - 5</b>	<b>20,0%</b>
1. Cultura organizacional	1 - 5	
2. Clima laboral	1 - 5	
3. Gestión del talento humano	1 - 5	
<b>Gestión:</b>	<b>1 - 5</b>	<b>20,0%</b>
1. Gestión estratégica	1 - 5	
2. Estructura empresarial	1 - 5	
3. Resultados financieros	1 - 5	
<b>Satisfacción con servicios y experiencia**</b>	<b>1 - 5</b>	<b>40,0%</b>
1. Cercanía con el cliente ***	1 - 5	
2. Soluciones innovadoras ***	1 - 5	
3. Calidad percibida***	1 - 5	
4. Precio justo ***	1 - 5	
5. Atención digital eficiente ***	1 - 5	
6. Atributo flexible a definir por operador ***	1 - 5	

\* Elaboración propia

\*\* Nueva dimensión propuesta para el sector

\*\*\*Atributos exclusivos para el sector

A continuación se presenta el índice que se utilizaría para aplicar el índice de reputación corporativa a los grupos de interés que defina el operador que vaya a aplicarlo. Este está compuesto por afirmaciones que serán evaluadas en escala Likert. Cada atributo tiene una evaluación; la suma de las calificaciones de los atributos de cada dimensión dará un indicador de reputación corporativa por dimensión. El resultado de cada dimensión se ponderará por el peso definido. El promedio ponderado de las dimensiones dará como resultado el indicador único de reputación para el índice de reputación corporativa TelcoRep.

**TABLA 14: CUESTIONARIO PARA APLICACIÓN DE ÍNDICE TELCOREP 2**

Dimensiones y atributos	Ponderación	Cuestionario para índice (Escala Likert)
RSC:	20,0%	De 1 (en completo desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo), qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones: X Es una empresa...

1. Responsabilidad social		Socialmente responsable (1-5)
2. Responsabilidad económica		Económicamente responsable (1-5)
3. Responsabilidad ambiental		Ambientalmente responsable (1-5)
4. Responsabilidad legal		Legalmente responsable (1-5)
<b>Lugar de trabajo</b>	20,0%	<b>De 1 (en completo desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo), qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones: X Es una empresa que...</b>
1. Cultura organizacional		Cuenta con una buena cultura organizacional (1-5)
2. Clima laboral		Cuenta con un buen clima laboral (1-5)
3. Gestión del talento humano		Gestiona adecuadamente el talento humano (1-5)
<b>Gestión:</b>	20,0%	<b>De 1 (en completo desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo), qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones: X Es una empresa que...</b>
1. Gestión estratégica		Cuenta con una gestión estratégica adecuada (1-5)
2. Estructura empresarial		Tiene la estructura empresarial adecuada (1-5)
3. Resultados financieros		Entrega resultados financieros sólidos (1-5)
<b>Satisfacción con servicios y experiencia:</b>	40,0%	<b>De 1 (en completo desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo), qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones: X Es una empresa que...</b>
1. Cercanía con el cliente		Cercana a sus usuarios (1-5)
2. Soluciones innovadoras		Ofrece soluciones innovadoras (1-5)
3. Calidad percibida		Presta servicios de calidad (1-5)
4. Precio justo		Presta servicios a un precio justo (1-5)
5. Atención digital eficiente		Ofrece canales digitales de atención eficientes (1-5)
6. Atributo a definir**		

\* Elaboración propia

\*\* Atributo a definir según estrategia de comunicación comercial de cada operador

Esta nueva propuesta de índice recoge todo el análisis teórico / comparativo realizado de los diferentes índices de reputación disponibles; al tiempo que tiene en cuenta los principales hallazgos / conclusiones de los expertos del mercado colombiano de telecomunicaciones y de expertos locales de reputación corporativa.

Así, se logra estructurar una propuesta hecha a la medida para los operadores de telecomunicaciones en Colombia, que incorpora los aportes de la academia y de la industria.

Lo más interesante de esta propuesta se asocia a la dimensión cuatro (denominada “Satisfacción con servicios y experiencia”); toda vez que es una dimensión nueva hecha a la medida del sector de las telecomunicaciones. Uno de los aspectos más innovadores en esta dimensión es el atributo “comodín” que se incluye al final (pudiendo así el índice de reputación corporativo responder a la apuesta estratégica de posicionamiento que haya hecho el operador: red, cobertura, velocidad, etc.).

Las ponderaciones de las dimensiones también responden a las necesidades del sector; haciendo que la última dimensión (al ser la que se propone a la medida para los operadores de telecomunicaciones) pesa el doble que las otras dimensiones.

Al final, como bien se evidenció en la conversación, la lógica es que las tres primeras dimensiones (RSC, Lugar de trabajo y Gestión”) son la base de la reputación corporativa para cualquier empresa (sin importar el sector). En otras palabras, no puedes construir reputación corporativa sin responsabilidad social, sin un lugar de trabajo adecuado y sin hacer una gestión exitosa de la organización.

Esta lógica, derivada de los insumos de los expertos consultados, es recogida exitosamente en el índice propuesta; logrando así una base reputacional de tres dimensiones transversales (que pesa un 60%) que se suma a la realidad reputacional del sector e inclusive más específicamente del operador (con el atributo comodín).

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **8.1. Conclusiones del marco conceptual**

Mucho se ha escrito alrededor del mundo sobre reputación corporativa. No es un tema nuevo. Desde 1988, cuando surgió el primer ranking de reputación corporativa de la Revista *Fortune*, se vienen haciendo esfuerzos globales por medir este intangible.

Desde principios de la década del 2000 se puede apreciar literatura académica que debate sobre las relaciones públicas y su objetivo de generar reputación corporativa en los públicos de interés de una organización.

En el marco académico de la reputación corporativa, se da por entendido que las organizaciones deben generar valor a los diferentes grupos de interés; se zanja el debate de limitar el de una organización a la generación de resultados financieros. Aunque se entiende la importancia del frente financiero (sin importar el sector o la industria); se concluye que la reputación corporativa depende también de aspectos distintos al frente financiero.

A medida que ha avanzado el concepto de reputación corporativa, comienza a hacerse relevante también el concepto de confianza. Confianza entendido como el nivel más alto de reputación corporativa. Se han desarrollado interesantes estudios al respecto, como el que publica anualmente la consultora global Edelman: Barómetro de Confianza. En la última edición de este, Colombia se destaca como uno de los países más polarizados (donde más desconfianza hay) del mundo.

Esto se torna particularmente importante a la hora de proponer un índice de reputación corporativa para el mercado colombiano; pues se parte de un contexto altamente complejo para el propósito de construir y medir la reputación corporativa.

Los conceptos cercanos a la reputación corporativa – como los de identidad corporativa, imagen corporativa, marca – se encuentran ampliamente desarrollados académicamente. Desde principios de la década de los 90 se evidencian definiciones de estos; presentando también una constante evolución a través de los años. Estos desarrollos hacen que a hoy exista una claridad absoluta de los conceptos y el rol que cada uno juega en la construcción de la reputación corporativa.

A pesar del alto desarrollo académico del tema; cada vez se hacen más frecuentes escándalos a nivel mundial que impactan la reputación corporativa. A medida que cada vez son más las compañías que enlistan en bolsas alrededor del mundo; estos escándalos se han hecho cuantificables al analizar sus impactos en los precios de las respectivas acciones. En general, estos ascienden a miles y miles de millones de dólares.

Para el caso específico de Colombia, se hace interesante analizar el caso de Pacific Rubiales. Una compañía que construyó reputación corporativa con agresivas campañas comunicacionales para sus diferentes grupos de interés; pero que en su estrategia de relaciones públicas evidenció fallas que terminaron resquebrajando la misma. Es un ejemplo interesante de cómo los conceptos académicos anteriormente expuestos interactúan; y cómo al final todo construye o destruye reputación corporativa.

Tanto la academia como los recientes escándalos que impactan la reputación corporativa conllevan a concluir que se trata de intangible que debe ser gerenciado. El gerenciamiento de esta, necesariamente, requiere de métodos de medición. De esta necesidad surgen los diferentes índices de reputación corporativa.

A pesar de que el primer índice reconocido globalmente fue presentado en 1987; no se evidencia una evolución de estas herramientas a través del tiempo. En términos generales,

y aunque puedan cambiar algunas palabras/nombres, los índices hoy miden prácticamente las mismas dimensiones y atributos que estructuraron el primer índice de la década de los 80. Adicional, al hacer un acercamiento al sector de las telecomunicaciones, no se encontró un índice sectorial que cuenta con la robustez académica de los analizados.

Para el caso específico de Colombia, se evidencia que Merco Empresas es el único ranking de reputación corporativa que hoy se realiza en el país. Existen desarrollos *ad hoc* de índices que aplican las empresas; pero el único que hace un ranking público es Merco Empresas. Al analizar los resultados de este ranking en los últimos años, se evidencia una fuerte caída de las empresas de telecomunicaciones en el mismo.

Así las cosas, después de una juiciosa revisión académica del tema, se hace evidente la necesidad de comenzar a desarrollar índices de reputación corporativa que respondan a las necesidades y particularidades del mercado colombiano; y las especificaciones de las diferentes industrias y sectores. Este ejercicio académico, justamente, se propuso desarrollar un índice para el sector de las telecomunicaciones en Colombia; específicamente para operadores de alcance nacional que presten servicios de conectividad móvil y/o fija. Aproximación que no se ha hecho antes; siendo TelcoRep el primero y único en su naturaleza.

## **8.2. Conclusiones del proceso de generación del primer índice**

Este ejercicio académico tiene un primer entregable: la versión 1 del índice. Esta recoge las principales dimensiones y atributos de los índices de reputación corporativa analizados; y hace un esfuerzo por aterrizar la propuesta a la realidad del sector de telecomunicaciones en Colombia.

De cara a este primer entregable se hace interesante resaltar que los índices analizados en términos generales miden más o menos las mismas dimensiones y atributos (aunque puedan tener cambios en palabras / nombres). Este análisis cruzado es una buena base para la propuesta de índice. Acá, como ya se ha resaltado, llama la atención que la dimensión de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), de una manera u otra, está presente en la totalidad de los índices analizados. Es decir, existe un consenso general por parte de los expertos que miden reputación corporativa en el mundo: es imposible construir reputación corporativa sin tener en cuenta la dimensión de RSC.

Esta primera versión del índice es la base para desarrollar entrevistas a profundidad con expertos de reputación corporativa y del sector de las telecomunicaciones. Estas conversaciones expertos arrojan resultados importantes para terminar de aterrizar el índice al sector de las telecomunicaciones colombiano.

La conclusión más reveladora en esta parte del ejercicio tiene que ver con la gran importancia que tiene la experiencia del usuario en la reputación de los operadores y del sector en general. Esto se da, principalmente, por la altísima penetración que tienen los servicios en Colombia (hoy hay más de 80 millones de líneas móviles); las telecomunicaciones hoy son el servicio público más masivo que exista en el país.

Así las cosas, prácticamente todos los *stakeholders* de un operador son usuarios de los servicios que provee. Prácticamente todos ha tenido una experiencia no solo con estos servicios; sino con los canales de atención que provea su operador (sean físicos o virtuales). Esto hace que, necesariamente, esa experiencia impacte la reputación corporativa del operador.

Este impacto hace que el sector de telecomunicaciones sea altamente sensible en términos de reputación corporativa. Y esto hace que ese índice de reputación corporativa exclusivo para el sector tenga gran relevancia. No tiene sentido que una empresa de este sector se mida con los mismos criterios que, por poner un ejemplo, una empresa del sector de alimentos. No son comparables. La sensibilidad de cara al servicio y a los canales de atención de este sector necesariamente debe ser tomada en cuenta.

Se hace interesante también pensar en lo que la pandemia significó para la reputación corporativa del sector de las telecomunicaciones. Internet se convirtió, durante más de dos años, en la herramienta base para que la vida continuara funcionando (en términos personales, laborales, económicos, etc.). Esta dependencia de los usuarios en los servicios de telecomunicaciones hizo que la tolerancia del usuario ante una posible falla en el servicio se convirtiera, prácticamente, en nula. De igual manera evolucionó la experiencia con los canales de clientes: el usuario, que antes estaba dispuesto a esperar, ahora requería atención inmediata para solucionar un problema o contratar un servicio nuevo.

Todo este contexto ha hecho que la reputación corporativa de los operadores de telecomunicaciones, hoy más que nunca, requiera una gestión estratégica. Esa gestión, como se evidenció también en las entrevistas con expertos, comienza por esta propuesta de índice.

### **8.3. Conclusiones del primer índice TelcoRep**

El primer índice que resultó de este ejercicio comparativo fue una robusta base para las conversaciones con expertos. Fue un trabajo reconocido y valorado, de manera transversal,

que generó comentarios positivos tanto de los expertos en reputación corporativa como de los expertos en telecomunicaciones.

Una de las conclusiones más valiosas en este aspecto fue el haber identificado, después de las comparaciones de índices realizadas, que al final del día todos los índices de reputación miden más o menos las mismas dimensiones/atributos. Como ya se ha dicho, puede que cambien algunas palabras o nombres; pero de fondo lo que se mide viene siendo más o menos lo mismo.

Teniendo este estándar claro, se tenía el reto de aterrizar ese índice genérico al sector. Esta fase del ejercicio fue retadora; toda vez que los ejercicios que se han hecho en el mundo para medir la reputación corporativa de operadores de telecomunicaciones son muy limitados. Adicionalmente, para el caso específico colombiano, fue imposible encontrar aproximación, siquiera cercana, a la propuesta de este trabajo académico.

Así las cosas, las entrevistas con expertos se constituyen como uno de los pilares que más valor académico aporta en este ejercicio. Toda vez que en esas conversaciones no solo se validaron los aspectos positivos del índice propuesto; sino que se logró aterrizar la propuesta a la realidad del sector colombiano.

#### **8.4. Conclusiones de las entrevistas a expertos**

La primera conclusión de las diferentes conversaciones con expertos es que este ejercicio académico es valorado y visto con buenos ojos tanto por los expertos en reputación corporativa como por los expertos en telecomunicaciones.

Esta valoración positiva del ejercicio parte de la base, como lo expresaron los expertos en reputación corporativa, que la medición y gestión de la reputación corporativa es un frente de trabajo que enfrenta grandes retos; y al que aún le falta mucho desarrollo (esta conclusión se alinea completamente con los hallazgos del marco conceptual, donde se evidencia que la academia aún debe desarrollar más el concepto y sus respectivos modelos).

Desde el sector de las telecomunicaciones (basado en insumo recibido por los expertos) se evidencia un conocimiento limitado de los índices de reputación corporativo; pero todos sin excepción entienden la importancia de medir y gestionar la reputación corporativa.

Así las cosas, se hace completamente evidente que tanto la academia como la industria deben avanzar en el desarrollo de herramientas que permitan medir un intangible estratégico como la reputación corporativa. Es justamente ahí donde este ejercicio académico encaja y genera valor.

Se hizo un esfuerzo por mantener el rigor académico y los resultados comparativos de los índices de reputación corporativa analizados; mientras se tenían en cuenta – cuando fueran a lugar – los comentarios de los expertos.

El resultado, aunque retador, logra mantener una base teórica fuerte; al tiempo que incorpora las observaciones pertinentes que hacen que después de este ejercicio de entrevistas se tenga una propuesta de índice que cubre las bases que debe cubrir; pero que propone también aspectos innovadores hechos a la medida del sector de telecomunicaciones colombiano.

## 8.5. Conclusiones del índice definitivo

Lo que se logra con este índice es una herramienta académicamente robusta e innovadora; que a la vez es práctica. Es de resaltar que no existe herramienta similar en Colombia para el sector de las telecomunicaciones. De ahí el gran valor de este ejercicio académico

Este nuevo índice se podrá utilizar en el día a día de las comunicaciones corporativas y se convertirá en un termómetro que le servirá a la organización, en este caso a los operadores de telecomunicaciones en Colombia, para medir cómo están siendo percibidos por sus grupos de interés.

Este índice se aleja de las aproximaciones a los rankings de reputación corporativa. Rankings que, aunque son útiles y complementarios, también caen en un frecuente error (sobre todo de cara a los equipos directivos de las compañías): más que medir y gestionar la reputación corporativa, se convierten en concursos para ver cuántas posiciones sube X compañía y cómo se comporta frente a la competencia. Es así como se suele cometer el error de generar indicadores de gestión con base a estos rankings: “la meta este año es subir X número de posiciones”.

Este tipo de aproximaciones es errado por dos temas trascendentales: lo primero, es imposible saber si un ranking de reputación genérico está consultando a los grupos de interés de mi organización (por ejemplo, puede haber un público denominado “gobierno”; pero esa es una categoría genérica muy amplia para un operador de telecomunicaciones. ¿A quién en el gobierno le están preguntando? ¿Es gobierno local o nacional? ¿Están las autoridades de mi sector incluidas?).

Lo segundo, el subir o bajar de posiciones en un ranking no necesariamente mide mi gestión de reputación corporativa. Por ejemplo, puede ser que yo mejore mi puntaje de reputación corporativa; pero compañías de otros sectores que no tienen nada que ver conmigo mejoraron más y entonces subieron posiciones por encima de mí, lo que al final hace que yo retroceda en el ranking.

Por eso el innovador índice TelcoRep busca brindar una herramienta práctica que le permita a los gestores de comunicación organizacional y de reputación corporativa realmente medir la reputación corporativa de cara a los diferentes grupos de interés de un operador de telecomunicaciones en Colombia.

Este será el punto de partida. Seguramente una vez se aplique habrá ajustes. Y también será la base de un modelo integral que permita no solo medir, sino también gestionar (muy en línea con la conversación sostenida con Ana Isabel Martínez) por medio de un modelo de reputación corporativa.

## **8.6. Recomendaciones**

Después de recorrer el camino de construcción de la versión definitiva del índice TelcoRep corresponde hacer unas recomendaciones generales con base a lo que se encontró a nivel teórico y práctico en el desarrollo de este ejercicio académico.

Lo primero es un llamado a la academia: el concepto de reputación corporativa, sobre todo en Colombia, debe ser desarrollado de una manera más amplia y profunda. El campo de las comunicaciones corporativas, del gerenciamiento de la reputación corporativa, no cuenta con las herramientas y mediciones que necesitan los profesionales. Esto tiene

diversos factores, pero sobre todo tiene que ver con el poco desarrollo que ha tenido el concepto, su medición y por ende su gerenciamiento.

En ese desarrollo del concepto y de las herramientas que permitan medir y gerenciar la reputación corporativa; se recomienda una aproximación práctica al tema. Esto quiere decir, como salió en diversas ocasiones en las entrevistas con expertos, que la compañía deber estar en capacidad de priorizar los grupos de interés a los que quiere medir. Puede que exista el deseo, y que tenga todo el interés académico, de medir todos los grupos de interés de una organización, pero la realidad es que seguramente, por un lado, esa organización no tendrá ni el tiempo ni los recursos para hacer una medición que incluya a todos los *stakeholders*. Por otro lado, los resultados de esa medición podrán ser muy interesantes, pero serán difícilmente gestionables.

Así las cosas, es mejor que una compañía priorice sus públicos de interés clave, y que sean estos los que se midan y gestionen. Es preferible limitar el alcance en la aplicación de estos índices, y no que no se terminen aplicando porque no existen los recursos y/o el tiempo para hacerlo.

Ante estas dificultades suele ocurrir que las organizaciones entonces toman su atención a rankings de reputación corporativa (tipo Merco) para medir su reputación. Acá se tiende a caer un error estratégico: entender la subida o bajada en los rankings como indicadores de la reputación corporativa.

Se deben recordar dos cosas en este punto: por un lado, que una organización puede gerenciar su reputación corporativa, pero no puede gerenciar la reputación corporativa de su competencia o de otros sectores. Por otro lado, estos rankings no necesariamente le consultan a los públicos de interés reales (las categorías pueden aplicar, pero el trabajo de

campo – que es confidencial – no garantiza que le estén consultando realmente a los públicos de interés).

Entonces, de cara al primer punto. Es posible que una empresa caiga puestos en un ranking a pesar de haber mantenido o mejorado su puntaje de reputación corporativa. ¿Cómo puede pasar esto? Pues pasa que se mantuvo o mejoró la reputación corporativa, pero hubo terceros que lo hicieron mejor que, y les permitió subir más puestos.

De cara al segundo punto, puede que los resultados de un ranking generen alertas de cara a la gestión de algún público de interés específico (por ejemplo, el estudio muestra que el posicionamiento de una organización de cara a gobierno está cayendo). Esto puede ser engañoso, toda vez que no se puede establecer que el ranking/estudio esté consultando realmente a los *stakeholders* de una compañía en la categoría “gobierno”.

El punto anterior adquiere mayor relevancia en industrias como las de las telecomunicaciones. Se trata de sectores altamente regulados; con grupos de interés muy relevantes pero muy específicos en categorías como “gobierno”. Entonces para un operador de telecomunicaciones establecer cómo está su reputación corporativa, necesariamente debe consultar entes como la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), la Agencia Nacional del Espectro (ANE) o el Ministerio de Tecnologías de la Información Y Comunicaciones (MinTIC).

Es así como se hace recomendable, casi que necesario, desarrollar propuestas de índices de reputación corporativa que busquen realmente medir la percepción en los grupos de interés reales de una compañía. Los rankings de reputación corporativa son útiles y cumplen su función, pero no son un indicador real de cómo está mi reputación corporativa de cara a mis grupos de interés.

Por eso el valor que busca brindar este índice a los operadores de telecomunicaciones en el mercado colombiano, ya que pretende ser una herramienta práctica que sirva como “termómetro” de cara a sus *stakeholders*. Ahora bien, rankings como Merco seguirán existiendo (y cumplen su función y tienen su relevancia), pero aproximaciones como la acá propuesta sirven como complemento. Seguramente, si se gerencia la reputación corporativa con herramientas como TelcoRep, esa gestión terminará redundando también en los rankings y generará mejoras en las posiciones obtenidas.

Y acá corresponde también hacer un llamado a la industria de las telecomunicaciones, a las personas encargadas de los departamentos de comunicaciones corporativas y relaciones públicas. Este índice es un punto de partida, no es un final. De este ejercicio académico, que nunca antes se había hecho, deben surgir más y mejores índices. Deben surgir modelos de gerenciamiento estratégico que permitan avanzar como gremio en la gestión estratégica del día a día.

Para finalizar, una última recomendación importante: el desarrollo de herramientas como esta propuesta debe trascender la academia y llegar a la práctica. No puede suceder que estos trabajos se limiten a ser ejercicios académicos interesantes. Los profesionales de comunicaciones corporativas del sector de telecomunicaciones deben aplicar este índice (u otro que se desarrolle). Los profesionales de este sector, y de todos los sectores, deben hacer esfuerzos por medir, por evolucionar, por desarrollar modelos que permitan gerenciar la reputación corporativa.

Se entiende que no existe una fórmula mágica (como bien se evidenció en las entrevistas con expertos) para medir la reputación corporativa. Se entiende también que hay gran

diversidad de factores que afectan la reputación corporativa de diferentes sectores (como lo es todo el tema de servicio y experiencia para los operadores de telecomunicaciones).

Pero esa complejidad, en vez de alejar al gremio de los esfuerzos de medir la reputación corporativa, debería ser una motivación para desarrollar y avanzar en este frente. Eso es lo que TelcoRep pretende; dar un paso en la dirección correcta para que los profesionales de comunicaciones en Colombia tengan una herramienta práctica para medir y gestionar la reputación corporativa de las compañías en las que laboran.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

A continuación se incluye el listado de las referencias bibliográficas que han sido citadas en la tesis de maestría.

Aljure Saab, Andrés. (2015) El plan estratégico de comunicación: métodos y recomendaciones prácticas para su elaboración. Barcelona: Ediciones UOC.

Ananaba U., Nwosu S.N., Otika U.S., Osuagwu O.B. (2021), *Corporate Reputation and Customer Satisfaction in the Telecommunication Industry in Nigeria*. African Journal of Social Sciences and Humanities Research.

Aznar Bellver, J.[2aed.](2012) *Nuevos métodos de valoración : modelos multicriterio*. Valencia : Universitat Politècnica.

Bernays, E. (1961). *Cristallizing Public Opinion*. New York: Liveright Publishing Corporation.

Brand Directory (2023). *Ranking Telecomunicaciones 2022*. Disponible en Internet: <https://brandirectory.com/rankings/telecoms>

Brogan & Smith, Chris & Julien. (2009) *Using the web to build influence, improve reputation, and earn trust*. Nueva Jersey: Hartford USA.

Brogan & Smith, Chris & Julien. (2009) *Trust Agents*. Nueva Jersey: Hartford USA.

CNN en español. (2017) *Acciones de United Airlines, en caída libre tras escándalo de expulsión de pasajero*. Disponible en Internet: <http://cnnespanol.cnn.com/2017/04/11/acciones-de-united-airlines-en-caida-libre-tras-escandalo-de-expulsion-de-pasajero/>

CNN Money. (2018). *Facebook has lost \$80 billion in market value since its data scandal*. Disponible en Internet: <http://money.cnn.com/2018/03/27/news/companies/facebook-stock-zuckerberg/index.html>

Capriotti, Paul. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Colección de Libros de la Empresa.

- Carreras E, Alloza, Á, Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Casado Molina, A.M., Méndiz Noguero, A. & Peláez Sánchez, I. (2013). *The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist*. *Communication & Society/ Comunicación y Sociedad*, Vol. 26, n. 1, pp. 47-66.
- Cinco Días. (2022). *Twitter se hunde en Bolsa tras el anuncio de Musk de que renuncia a la compra*. Disponible en Internet:  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/07/11/companias/1657530363\\_771686.htm](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/07/11/companias/1657530363_771686.htm)  
1
- Comisión de Regulación de Comunicaciones (2023). Informe PostData: Más allá de los datos. Disponible en internet: <https://postdata.gov.co/>
- Costa, Joan. (2010). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Graffie Granollers.
- Diermeier, Daniel. (2011) *Strategies for building your company's most valuable asset*. Nueva York: Amazon USA.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. Disponible en internet: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- Dowling, G. R. (1993): *Developing your Company Image into a Corporate Asset*. *Long Range Planning*, 26, pp. 101 – 109. New South Wales: Australian Graduate School of Management.
- Earl & Waddington, Steve & Stephen. (2012) *Brand Anarchy. Managing Corporate Reputation*. Londres: Bloomsbury.
- Edelman (2023). *Barómetro de confianza 2023*. Disponible en Internet:  
<https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-02/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf>

- El Espectador. (2012) *Kién es kién en Pacific Rubiales*. Disponible en Internet:  
<http://www.elespectador.com/opinion/kien-kien-pacific-rubiales>
- El Tiempo. (2012) *Habitantes de San Pedro (Sucre) protestan contra Pacific Rubiales*. Disponible en Internet:  
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12393107>
- El Tiempo. (2015). *Pacific se desprende del apellido Rubiales*. Disponible en Internet:  
<http://www.eltiempo.com/economia/empresas/cambio-de-nombre-de-pacific-rubiales/16233720>
- Fernández Fernández, Maximiliano. (2011) *Comunicación y reputación en empresas e instituciones*. Experiencias profesionales y propuestas prácticas. Madrid: Universitas S.A.
- Fombrun, Charles. (1996) *Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Forbes. (2022). *¿Qué ha pasado con Twitter desde su compra? Polémica, despidos y caída de acciones de empresas*. Disponible en Internet:  
<https://forbes.co/2022/11/23/tecnologia/que-ha-pasado-en-twitter-desde-su-compra-polemica-despidos-y-caida-de-acciones-de-empresas>
- Foreman-Wernet, Lois (2021) *Sense-making Reputation: Examining Stakeholders' Assessments of "Good" and "Bad" Companies*. Ohio Communication Journal Volume 59 – June 2021 pp. 32-48
- Freeman, Edward. (2010). *Stakeholder Theory: The State Of The Art*. New York: Cambridge University Press.
- Grunig, J; Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona: Escuela superior de Relaciones Públicas*. Universidad de Girona. Barcelona.
- Hannington, Terry. (2006) *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*. Barcelona: Deusto.
- Hernández, R. Fernández C. Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. Cuarta Edición. México DF.

- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (1997) *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, Miguel (2022). *Twitter suspende el pago por verificación tras el caos por la avalancha de impostores*. El País. Disponible en Internet: <https://elpais.com/tecnologia/2022-11-11/twitter-suspende-el-pago-por-verificacion-tras-el-caos-por-la-avalancha-de-impostores.html>
- Kinney, T., Taylor, J. (2000). *Investigación de Mercados*. Colombia: Mc. Graw Hill, Quinta Edición.
- Lafuente Ibáñez, Carmen, Marín Egoscozábal, Ainhoa. (2008). *Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas*. Bogotá: Revista Escuela de Administración de Negocios.
- La República. (2022) *Ecopetrol, EPM y Terpel fueron las empresas que más facturaron en 2021*. Disponible en internet: <https://www.larepublica.co/especiales/las-100-mas-grandes/ecopetrol-epm-y-terpel-fueron-las-empresas-que-mas-facturaron-en-ano-de-records-3389272>
- La W. (2015) *Hubiera sido un crimen dejar que Pacific siguiera con campo: Senador Robledo*. Disponible en Internet: <http://www.wradio.com.co/noticias/economia/hubiera-sido-un-crimen-dejar-que-pacific-siguiera-con-campo-rubiales-senador-robledo/20150314/nota/2673444.aspx>
- M. Sarstedt, C.M. Ringle and D. Iuklanov. (2023) *Antecedents and consequences of corporate reputation: A dataset*. Data in Brief 48.
- Ma, Liang (2023) *How the Interplay of Consumer-Brand Identification and Crises Influences the Effectiveness of Corporate Response Strategies*. International Journal of Business Communication 2023, Vol. 60(1) 84–104
- Matikiti-Manyevere, R. Roberts-Lombard, M. Mpinganjira, M. (2021) *Perceived Guest House Brand Value: The Influence of Web Interactivity on Brand Image and Brand Awareness*. Journal of Promotion Management 2021, VOL. 27, NO. 2, 250–277.

University of Johannesburg College of Business and Economics, Auckland Park, South Africa

McHugh, Nicky. (2018). *How to use measurement to manage reputation*. International Association of Business Communicator.

MERCO. (2022). *Ranking de Reputación Corporativa*. Disponible en Internet: <https://www.merco.info/co/ranking-merco-empresas>

Miao, Yuexin (2021). *Brand communication of intangible elements delivery*. Journal of Marketing Communications 2021, VOL. 27, NO. 3, 284–306. Business School, Central University of Finance and Economics, Beijing, P.R. China

Mut Camacho, M. y Rueda Lozano, A. (2022). *Las empresas ante la desinformación. La necesidad de un nuevo enfoque metodológico*. Vivat Academia. Revista de Comunicación, 155, 113-129.

Orozco-Toro, Jaime Alberto. (2014) *Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación*. El caso de La Marató de TV3. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Orozco-Toro, Jaime Alberto. (2018). *Reputación corporativa. Gestión y comunicación de los valores intangibles de marca*. UPB

Orozco-Toro, Jaime Alberto y Ferré-Pavia. (2019). *Los intangibles de la marca y su efecto en la reputación corporativa. La evaluación de toda cadena de valor de Televisión de Catalunya*.

Ortegón Cortázar, Leonardo. (2017). *Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia*. Revista Lasallista de investigación - Vol. 14 No. 1 – 2017

Oppenheimer, Andrés. (2018) *La crisis de Facebook*. El Comercio. Disponible en Internet: <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/crisis-facebook-twitter-netflix-instagram-silicon-valley-trump-andres-oppenheimer-noticia-507254>

PR Noticias. (2016). *La reputación de Volkswagen se hunde en 2016*. Disponible en Internet:

<https://prnoticias.com/comunicacion/reputacion-y-rsc/20150603-reputacion-volkswagen-reputation-institute?jij=1521149277897>

- Prikrylová, Jana. Pátik, Ladislav (2022) *The position of the brand and its marketing communication in the crisis period*. Communication Today, 2022, Vol. 13, No. 2. University of SS. Cyril & Methodius in Trnava, Faculty of Mass Media Communication
- Pacific. (2014) *Acerca de*. Disponible en internet: <http://www.pacific.energy/es/acerca-pacific-ep>
- Pedro, José. (2022) *Descubriendo Netflix: identidad de marca y representaciones de la diversidad*. Revista de Comunicación, 2022, vol. 21, N° 2. E-ISSN: 2227-1465. Universidad de Piura
- Pizzolante, Ítalo Negrete. (2003) *El poder de la comunicación estratégica*. Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica – AICE. Medellín: Editorial Zuluaga.
- Plazas Rojas, Fabio. (2011) *Investigación de mercados: un enfoque gerencial*. Bogotá: Ediciones de la U
- Porter M.; Kramer M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- R. Lennon, F. Peña. (2023) *Corporate Reputation and the news media. A Quantitative & Qualitative Approach in Buenos Aires City*. Pontifical Catholic University of Argentina
- RepTrak. (2016). *Reputation Institute*. Disponible en internet: <https://www.reputationinstitute.com/>
- Revista Dinero. (2012) *El negocio redondo de Pacific Rubiales*. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/el-negocio-redondo-pacific-rubiales/152693>
- Revista Dinero. (2012) *Rubiales hasta en el fútbol*. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/pacific-rubiales-hasta-futbol-patrocinaraseleccion-colombia/151443>
- Revista Dinero. (2017) *Cómo afecta la reputación de United Airlines su acción en bolsa*. Disponible en internet:

<http://www.dinero.com/internacional/articulo/united-airlines-afecta-sus-acciones-con-su-reputacion/244144>

Revista P&M. (2015) *Pacific Rubiales: el anunciante que pasa por un momento "crudo"*. Disponible en Internet:

<http://www.revistapym.com.co/noticias/mercadeo/pacific-rubiales-anunciante-que-pasa-momento-crudo>

Revista Semana. (2011). *Campo Rubiales está que arde*. Disponible en Internet:

<http://www.semana.com/nacion/articulo/campo-rubiales-esta-arde/246915-3>

Revista Semana. (2012) *Periodismo con carácter*. Disponible en Internet:

<http://www.semana.com/sociedad/articulo/periodismo-caracter/264859-3>

Revista Semana. (2015) *¿Qué pasa con la acción de Pacific?* Disponible en Internet:

<http://www.semana.com/economia/articulo/pacific-rubiales-cae-accion-77-en-un-ano/414761-3>

Risk Screen (2022) *The Credit Suisse scandal 2022: What went wrong this time?* Disponible en Internet: <https://riskscreen.com/blog/the-credit-suisse-scandal-2022-what-went-wrong-this-time/>

Rust, Roland T. Rand, William. Huang, Ming-Hui. Stephen, Andrew T. Brooks, Gillian. Chabuk, Timur. (2021). *Real-Time Brand Reputation Tracking Using Social Media*. Journal of Marketing 2021, Vol. 85(4) 21-43 American Marketing Association

Sánchez, Álvaro. (2015) *Las respuestas del caso Volkswagen*. El País. Disponible en Internet:

[https://elpais.com/economia/2015/09/23/actualidad/1442998534\\_625315.html](https://elpais.com/economia/2015/09/23/actualidad/1442998534_625315.html)

Sánchez Galán, Javier. (2020) *Identidad corporativa*. Disponible en internet:

<https://economipedia.com/definiciones/identidad-corporativa.html>

Senado de La República. (2013) *"Derrotado matoneo de Pacific Rubiales": senador Robledo*. Disponible en Internet: <http://www.senado.gov.co/historia/item/16908-derrotado-matoneo-de-pacific-rubiales-senador-robledo>

- Signal AI (2023). *The Signal AI 500 Global Reputation Ranking*. Disponible en Internet: <https://www.signal-ai.com/the-signal-ai-500>
- Temin, Davia. (2017) *How United Became The World's Most Hated Airline In One Day*. Forbes Magazine. Disponible en Internet: <https://www.forbes.com/sites/daviatemin/2017/04/11/how-united-became-the-worlds-most-hated-airline-in-one-day/#6de978ab61f2>
- Ugarte Vega Centeno M. (2007). *La ética empresarial como creación de valor*. Lima: Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 10, No 19)
- Van Riel, C. (1997) *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe, Justo. (2008) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, Justo. (2004) *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, Justo; Ortiz-de-Guinea-Ayala, Yolanda; Martín-Sáez, José-Luis (2020). *Reputación de los medios de comunicación españoles. Profesional de la información*, v. 29, n. 4, e290407.
- Wanga, Han-Min. Hui-Kuang Yua, Tiffany. Hsiaob, Chih-Yi (2021). *The Causal Effect of Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation on Brand Equity: A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis*. Journal of promotion management 2021, VOL. 27, NO. 5, 630–641. Taylor & Francis Ltd.
- Yahoo Finance (2022) *7 Stocks Rattled by Corporate Scandals and Shenanigans in 2022*. Disponible en Internet: <https://finance.yahoo.com/news/7-stocks-rattled-corporate-scandals-154313784.html>

## 10. ANEXOS

### 10.1. Formatos de consentimiento informado

A continuación se relacionan los 6 formatos de consentimiento diligenciados y firmados por los expertos que participaron en las entrevistas a profundidad.

#### Formato de Consentimiento Informado

Bogotá, 4 de julio de 2023

Apreciada,  
Catalina Londoño Moreno

Mi nombre es Jorge Mario Valencia Espinosa y soy estudiante de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad de La Sabana. Como parte de mis estudios, estoy desarrollando un proyecto de investigación titulado "Propuesta de índice de reputación corporativa para el sector de telecomunicaciones: TelcoRep". Quiero invitarla a participar en este proyecto, que permitirá conocer su opinión frente a la propuesta del índice y hacer los respectivos ajustes a los que haya lugar. Este proyecto tiene una finalidad académica; no una finalidad comercial.

Si usted acepta participar, le pediré que me permita entrevistarla y realizar una grabación de este ejercicio. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos y le haré preguntas sobre la propuesta del índice de reputación corporativa para el sector de las telecomunicaciones.

Su participación en esta investigación no tiene ninguna recompensa material o económica y usted es libre de no participar o de retirarse cuando lo desee. Sus opiniones y aportes a esta investigación se usarán exclusivamente para este proyecto y se archivarán de manera segura. Si usted me autoriza, grabaré y transcribiré la entrevista y, si lo desea, puedo hacerle llegar copia de la transcripción. Si usted lo prefiere, su nombre no aparecerá en mi trabajo de grado.

Gracias.  
Atentamente,

Jorge Mario Valencia Espinosa

Si está de acuerdo en participar en este proyecto por favor escriba SI o NO en cada una de las casillas y escriba su nombre y datos de contacto:

[ SI ] Acepto participar de manera libre y voluntaria en este proyecto y entiendo que no recibiré recompensa material o económica y que puedo retirarme cuando lo desee

- [ SI ] Autorizo a que grabe la entrevista y tome apuntes durante la misma
- [NO] Solicito que me haga llegar copia de la transcripción de mi entrevista
- [NO] Solicito que no revele mi nombre y si mis opiniones son citadas solicito que se haga de manera anónima
- [ SI ] Autorizo que mi nombre aparezca en el trabajo de grado para mencionar que participé en esta investigación o cuando mis opiniones sean citadas
- [NO] Solicito que me haga llegar copia del trabajo de grado que se deriven de esta investigación

Nombre de participante: **CATALINA LONDOÑO MORENO**

Cédula de ciudadanía del participante: **43.564.760**

Fecha: **04 - JULIO -2023**

Correo electrónico: **catalina.londono@merco.info**

Teléfono: **3002150290**

Firma:

*Catalina Londono*

## Formato de Consentimiento Informado

Bogotá, 26 de junio de 2023

Apreciado,  
Carlos Téllez

Mi nombre es Jorge Mario Valencia Espinosa y soy estudiante de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad de La Sabana. Como parte de mis estudios, estoy desarrollando un proyecto de investigación titulado "Propuesta de índice de reputación corporativa para el sector de telecomunicaciones: TelcoRep". Quiero invitarla a participar en este proyecto, que permitirá conocer su opinión frente a la propuesta del índice y hacer los respectivos ajustes a los que haya lugar. Este proyecto tiene una finalidad académica; no una finalidad comercial.

Si usted acepta participar, le pediré que me permita entrevistarla y realizar una grabación de este ejercicio. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos y le haré preguntas sobre la propuesta del índice de reputación corporativa para el sector de las telecomunicaciones.

Su participación en esta investigación no tiene ninguna recompensa material o económica y usted es libre de no participar o de retirarse cuando lo desee. Sus opiniones y aportes a esta investigación se usarán exclusivamente para este proyecto y se archivarán de manera segura. Si usted me autoriza, grabaré y transcribiré la entrevista y, si lo desea, puedo hacerle llegar copia de la transcripción. Si usted lo prefiere, su nombre no aparecerá en mi trabajo de grado.

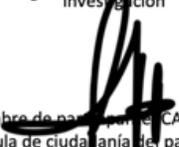
Gracias.  
Atentamente,

Jorge Mario Valencia Espinosa

Si está de acuerdo en participar en este proyecto por favor escriba SI o NO en cada una de las casillas y escriba su nombre y datos de contacto:

[ si Acepto participar de manera libre y voluntaria en este proyecto y entiendo que no  
] recibiré recompensa material o económica y que puedo retirarme cuando lo desee

- [ si ] Autorizo a que grabe la entrevista y tome apuntes durante la misma
- [ si ] Solicito que me haga llegar copia de la transcripción de mi entrevista
- [ si ] Solicito que no revele mi nombre y si mis opiniones son citadas solicito que se haga de manera anónima
- [ si ] Autorizo que mi nombre aparezca en el trabajo de grado para mencionar que participé en esta investigación o cuando mis opiniones sean citadas
- [no ] Solicito que me haga llegar copia del trabajo de grado que se deriven de esta investigación



Nombre de participante: CARLOS ANDRES TELLEZ RAMIREZ  
Cédula de ciudadanía del participante: 11443547  
Fecha: 26 de junio DE 2023  
Correo electrónico: andres.tellez79@gmail.com  
Teléfono: 3005571189  
Firma:

## Formato de Consentimiento Informado

Medellín, 10 de julio de 2023

Apreciado  
**Marcelo Cataldo,**

Mi nombre es Jorge Mario Valencia Espinosa y soy estudiante de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad de La Sabana. Como parte de mis estudios, estoy desarrollando un proyecto de investigación titulado "**Propuesta de índice de reputación corporativa para el sector de telecomunicaciones: TelcoRep**". Quiero invitarlo a participar en este proyecto, que permitirá conocer su opinión frente a la propuesta del índice y hacer los respectivos ajustes a los que haya lugar. Este proyecto tiene una finalidad académica; no comercial.

Si usted acepta participar, le pediré que me permita entrevistarle y realizar una grabación de este ejercicio. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos y le haré preguntas sobre la propuesta del índice de reputación corporativa para el sector de las telecomunicaciones.

Su participación en esta investigación no tiene ninguna recompensa material o económica y usted es libre de no participar o de retirarse cuando lo desee. Sus opiniones y aportes a esta investigación se usarán exclusivamente para este proyecto y se archivarán de manera segura. Si usted me autoriza, grabaré y transcribiré la entrevista y, si lo desea, puedo hacerle llegar copia de la transcripción. Si usted lo prefiere, su nombre no aparecerá en mi trabajo de grado.

Gracias.  
Atentamente,

Jorge Mario Valencia Espinosa

Si está de acuerdo en participar en este proyecto por favor escriba SI o NO en cada una de las casillas y escriba su nombre y datos de contacto:

[  SÍ ] Acepto participar de manera libre y voluntaria en este proyecto y entiendo que no recibiré recompensa material o económica y que puedo retirarme cuando lo desee

- [ SÍ ] Autorizo a que grabe la entrevista y tome apuntes durante la misma
- [NO] Solicito que me haga llegar copia de la transcripción de mi entrevista
- [NO] Solicito que no revele mi nombre y si mis opiniones son citadas solicito que se haga de manera anónima
- [ SÍ ] Autorizo que mi nombre aparezca en el trabajo de grado para mencionar que participé en esta investigación o cuando mis opiniones sean citadas
- [NO] Solicito que me haga llegar copia del trabajo de grado que se deriven de esta investigación

Nombre de participante: **MARCELO CATALDO FRANCO**

Cédula de ciudadanía del participante: **CE 426572**

Fecha: **Julio 10, 2023**

Correo electrónico: [marcelo.cataldo@gmail.com](mailto:marcelo.cataldo@gmail.com)

Teléfono: **300 4000000**

Firma:



## Formato de Consentimiento Informado

Bogotá, 27 de junio de 2023

Apreciado,  
Samuel Hoyos

Mi nombre es Jorge Mario Valencia Espinosa y soy estudiante de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad de La Sabana. Como parte de mis estudios, estoy desarrollando un proyecto de investigación titulado "Propuesta de índice de reputación corporativa para el sector de telecomunicaciones: TelcoRep". Quiero invitarla a participar en este proyecto, que permitirá conocer su opinión frente a la propuesta del índice y hacer los respectivos ajustes a los que haya lugar. Este proyecto tiene una finalidad académica; no una finalidad comercial.

Si usted acepta participar, le pediré que me permita entrevistarla y realizar una grabación de este ejercicio. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos y le haré preguntas sobre la propuesta del índice de reputación corporativa para el sector de las telecomunicaciones.

Su participación en esta investigación no tiene ninguna recompensa material o económica y usted es libre de no participar o de retirarse cuando lo desee. Sus opiniones y aportes a esta investigación se usarán exclusivamente para este proyecto y se archivarán de manera segura. Si usted me autoriza, grabaré y transcribiré la entrevista y, si lo desea, puedo hacerle llegar copia de la transcripción. Si usted lo prefiere, su nombre no aparecerá en mi trabajo de grado.

Gracias.  
Atentamente,

Jorge Mario Valencia Espinosa

Si está de acuerdo en participar en este proyecto por favor escriba SI o NO en cada una de las casillas y escriba su nombre y datos de contacto:

[ Si ] Acepto participar de manera libre y voluntaria en este proyecto y entiendo que no recibiré recompensa material o económica y que puedo retirarme cuando lo desee

- [ Si ] Autorizo a que grabe la entrevista y tome apuntes durante la misma
- [ Si ] Solicito que me haga llegar copia de la transcripción de mi entrevista
- [ No ] Solicito que no revele mi nombre y si mis opiniones son citadas solicito que se haga de manera anónima
- [ Si ] Autorizo que mi nombre aparezca en el trabajo de grado para mencionar que participé en esta investigación o cuando mis opiniones sean citadas
- [ Si ] Solicito que me haga llegar copia del trabajo de grado que se deriven de esta investigación

Nombre de participante: Samuel Alejandro Hoyos Mejia  
Cédula de ciudadanía del participante: 81715620  
Fecha: 05 - 06 -2002  
Correo electrónico: samuel.hoyos@asomovil.org  
Teléfono: 310 4360764  
Firma:



## Formato de Consentimiento Informado

Bogotá, 14 de julio de 2023

Apreciada,  
Ana Isabel Martínez

Mi nombre es Jorge Mario Valencia Espinosa y soy estudiante de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad de La Sabana. Como parte de mis estudios, estoy desarrollando un proyecto de investigación titulado "Propuesta de índice de reputación corporativa para el sector de telecomunicaciones: TelcoRep". Quiero invitarla a participar en este proyecto, que permitirá conocer su opinión frente a la propuesta del índice y hacer los respectivos ajustes a los que haya lugar. Este proyecto tiene una finalidad académica; no una finalidad comercial.

Si usted acepta participar, le pediré que me permita entrevistarla y realizar una grabación de este ejercicio. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos y le haré preguntas sobre la propuesta del índice de reputación corporativa para el sector de las telecomunicaciones.

Su participación en esta investigación no tiene ninguna recompensa material o económica y usted es libre de no participar o de retirarse cuando lo desee. Sus opiniones y aportes a esta investigación se usarán exclusivamente para este proyecto y se archivarán de manera segura. Si usted me autoriza, grabaré y transcribiré la entrevista y, si lo desea, puedo hacerle llegar copia de la transcripción. Si usted lo prefiere, su nombre no aparecerá en mi trabajo de grado.

Gracias.  
Atentamente,

Jorge Mario Valencia Espinosa

Si está de acuerdo en participar en este proyecto por favor escriba SI o NO en cada una de las casillas y escriba su nombre y datos de contacto:

[ Si ] Acepto participar de manera libre y voluntaria en este proyecto y entiendo que no recibiré recompensa material o económica y que puedo retirarme cuando lo desee

- [ Si ] Autorizo a que grabe la entrevista y tome apuntes durante la misma
- [ Si ] Solicito que me haga llegar copia de la transcripción de mi entrevista
- [No] Solicito que no revele mi nombre y si mis opiniones son citadas solicito que se haga de manera anónima
- [Si] Autorizo que mi nombre aparezca en el trabajo de grado para mencionar que participé en esta investigación o cuando mis opiniones sean citadas
- [ Si ] Solicito que me haga llegar copia del trabajo de grado que se deriven de esta investigación

Nombre de participante: Ana Isabel Martinez Molina

Cédula de ciudadanía del participante: 43.626.896

Fecha: 19 de julio de 2023

Correo electrónico: annymartinezsas@gmail.com

Teléfono: 3104265752

Firma:



## Formato de Consentimiento Informado

Bogotá, 6 de julio de 2023

Apreciado,  
Germán Centeno

Mi nombre es Jorge Mario Valencia Espinosa y soy estudiante de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad de La Sabana. Como parte de mis estudios, estoy desarrollando un proyecto de investigación titulado "Propuesta de índice de reputación corporativa para el sector de telecomunicaciones: TelcoRep". Quiero invitarla a participar en este proyecto, que permitirá conocer su opinión frente a la propuesta del índice y hacer los respectivos ajustes a los que haya lugar. Este proyecto tiene una finalidad académica; no una finalidad comercial.

Si usted acepta participar, le pediré que me permita entrevistarle y realizar una grabación de este ejercicio. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos y le haré preguntas sobre la propuesta del índice de reputación corporativa para el sector de las telecomunicaciones.

Su participación en esta investigación no tiene ninguna recompensa material o económica y usted es libre de no participar o de retirarse cuando lo desee. Sus opiniones y aportes a esta investigación se usarán exclusivamente para este proyecto y se archivarán de manera segura. Si usted me autoriza, grabaré y transcribiré la entrevista y, si lo desea, puedo hacerle llegar copia de la transcripción. Si usted lo prefiere, su nombre no aparecerá en mi trabajo de grado.

Gracias.  
Atentamente,

Jorge Mario Valencia Espinosa

Si está de acuerdo en participar en este proyecto por favor escriba SI o NO en cada una de las casillas y escriba su nombre y datos de contacto:

[ SI ] Acepto participar de manera libre y voluntaria en este proyecto y entiendo que no recibiré recompensa material o económica y que puedo retirarme cuando lo desee

\*\*\*Este documento está clasificado como PUBLICO por TELEFÓNICA.  
\*\*\*This document is classified as PUBLIC by TELEFÓNICA.

- [ SI ] Autorizo a que grabe la entrevista y tome apuntes durante la misma
- [ SI ] Solicito que me haga llegar copia de la transcripción de mi entrevista
- [NO] Solicito que no revele mi nombre y si mis opiniones son citadas solicito que se haga de manera anónima
- [ SI ] Autorizo que mi nombre aparezca en el trabajo de grado para mencionar que participé en esta investigación o cuando mis opiniones sean citadas
- [NO] Solicito que me haga llegar copia del trabajo de grado que se deriven de esta investigación

Nombre de participante: GERMAN R. CENTENO DÍAZ  
Cédula de ciudadanía del participante: CC.: 7.164.992  
Fecha: Julio 24 de 2023  
Correo electrónico: german.centeno@telefonica.com  
Teléfono: 3164720784  
Firma:



\*\*\*Este documento está clasificado como PUBLICO por TELEFÓNICA.  
\*\*\*This document is classified as PUBLIC by TELEFÓNICA.

## **10.2 Transcripción de entrevistas**

A continuación, se relacionan las transcripciones de las 6 entrevistas a profundidad realizadas.

**10.2.1. Carlos Téllez – Miembro Junta Directiva Andesco (gremio de servicios públicos y telecomunicaciones). Director Regulatorio de Tigo en Colombia. Docente en telecomunicaciones de Universidad de Los Andes. Realizada el 26 de junio de 2023.**

**P: ¿Conoce usted índices/rankings de reputación corporativa?**

Yo solo Merco. Y llenó la encuesta. Hago parte de la encuesta. A mí me parece que es muy difícil de llenar.

**P: ¿Qué opinión le merecen?**

Yo creo que uno termina llenando los espacios como por el compromiso de terminar la encuesta, pero realmente que yo sienta que estoy destacando una empresa sobre otra, no lo siento. Salvo las primeras preguntas... metería hasta 5 empresas... Las metería además de la que usted trabaja, yo creo que es la única pregunta objetiva, las demás me parece que son relleno, o sea, terminan siendo muy relleno.

**P: ¿Usted cree que es pertinente hacer un análisis de reputación para toda la cadena de valor donde estén todos los *stakeholders*?**

Yo creo que ahí sí. Porque ahí uno puede identificar cosas que pueden entrar en competencia. Es que a mí me parece que un índice de reputación tiene que volverse una herramienta competitiva. Es decir, que el usuario diga, no sé, es el mejor en diversidad inclusión. En inclusión de personas. No sé, yo me voy más por el tema de inclusión que

diversidad, pero en inclusión de personas de la tercera edad, es la empresa que más contrata.

Entonces yo creo que eso es súper comparable en toda la cadena de valor, entonces. Nosotros producimos otros comercializan, entonces comercializan contenido... Facebook, Youtube, Google en Colombia tienen un mismo ranking de contratación, emplean minusválidos o de color. Y ellos hacen parte de la cadena de valor del contenido... Caracol y RCN contratan el mismo porcentaje empleado sobre el total de minusválidos... No sé, yo creo que sí. Yo creo que ahí si generamos algo, digamos, de objetivo competitivo.

**P: ¿Qué le parece chévere pertinente que saltaría?**

Es que no sé si esto es aplicable para toda la cadena de valor. Hay temas que sí. Pero yo creo que, por ejemplo, cobertura y calidad no es aplicable para toda la cadena de valor. Nosotros somos los primeros en la cadena de valor. Bueno, están los torreros, después, los operadores, después los generadores de contenido, después los comercializadores de contenido y demás. Entonces ahí, pues sí, para nosotros me parece válido todo eso es calor.

**P: ¿Qué mejoraría?**

Yo creo que identificar un indicador que le sirva a usted, a toda la cadena de valor.

Por ejemplo, la CRC hace unos años hizo un análisis sobre contenido. Y se refirió a la calidad del contenido, no como la cantidad, la calidad de la descarga y demás, sino sobre el contenido que había transmitido a los clientes. Entonces analizó la publicidad, por ejemplo, de todos los operadores. Es un tema durísimo porque al final medía lo que le queda a uno; la recordación de la publicidad. Es duro. Sí que eso afecta a toda la cadena de valor.

Mensajes que hayan quedado en las recordación de los usuarios, sin importar si son informados o no informados. Especialistas me parece una buena palabra para ese grupo. Por ejemplo, mucha gente ha identificado a Tigo con la publicidad de la antena del técnico subiéndose a la antena y por eso mucha gente especialista me escribió cuando Wom sacó algo similar. “Uy, miren, los están copiando”.

**P: ¿Quitaría, añadiría modificaría dimensiones/atributos?**

No, yo no. Yo creo que los que están son buenos. Yo la verdad es que digamos de esos temas de ASG. No sé si hay que hacer un poquito más finos para encontrar uno que sirva para todos. Pero, de cara a los atributos, yo creo que están bien.

**P: ¿Tiene sugerencias generales para mejorar el índice?**

Hay que tener en cuenta que va a haber operadores muy muy peque. Pequeños operadores, no inclusive así, la discusión de la subasta pase de nacional a regional, pequeños operadores van a pedir espectro, que es lo que nosotros llamamos las milimétricas, esas son pequeñas fracciones de espectro que sirven para soluciones muy, eh, muy industriales. Entonces, por ejemplo, Corona... Corona es una empresa que tiene como 5 plantas grandes, entonces.

Ellos seguramente para unir sus empresas, porque pues digamos, por todo el tema de robótica y domótica, que son dos cosas separadas, robóticas para armar, digamos piezas, robots que hagan las vajillas o que miren la calidad de las vajillas y otra es domótica, que es todo lo que ponen para vigilar, controlar, seguridad industrial. Todo esa cosa seguramente van a pedir una red con un pequeño pequeñas fracciones de espectro.

Cerrejón, digamos, yo sé que ellos han estado interesados hace mucho tiempo en montar su propia red de datos porque pues el cerrajón es grandísimo. Entonces les gustaría tener

amplia capacidad. Entonces, cuando uno se mete a la lista pasa en Europa y pasa en Estados Unidos de proveedores de redes, entonces usted ve 1000.

Inclusive muchas empresas llegan y dicen: no, yo no me quiero meter en el rollo de montar una red, entonces contratan con los grandes operadores. Pero muchas que son industriales, que tienen necesidades muy básicas, dicen: yo mejor me quedo, me importa más la seguridad, la ciberseguridad, yo prefiero comprar mis equipos y montó mi red entonces.

Por eso le digo que yo creo que concretarlo para que quede más concentrado. El objetivo es digamos, como un índice de reputación para operadores móviles de carácter nacional. Para que pues digamos el alcance que un poquito más definido.

Pues no sé, hay como en mi clasificación de cuando yo veo y reviso, digamos un poco los análisis que hacen ustedes de esto es yo, como que tengo dos. Los focos de usuarios son muy relevantes. Pero también están las autoridades y los reguladores; toda esa gente que cuando ven un no sé... Tigo sacó la mejor calidad, entonces se meten y calidad en 4G en principales ciudades, pero en nacional le va mal.

Entonces hay unos informados y otros no informados. Entonces, los informados, no sé un... Sí, un cliente grande sí llega y dice, Tigo sacó la mejor calidad en 4G... Ah servicio 4G es el que me da a mí y ese servicio tiene que tener estas características...

Y tengo unos que son la gran mayoría, el 80%, que son los no informados. Gente que llega y dice: Ah...Tigo sacó la mejor calidad y ya se quedan con eso. Ah, sacó la mejor calidad, listo. No saben de qué están hablando, pero relaciona calidad con una buena prestación de servicio.

Entonces, cuando a mí a veces Ana Marina me pregunta, O Marcelo me pregunta: Oye, ¿qué dijo la ANE sobre el reporte de Ookla? Para mí ese es uno de los primeros, es que como no sé cuál palabra ponerle, pero como más que el informado, entonces esa gente sí detalla en el informe.

Entienden muy bien el informe y dicen, no, eso no fue nada de eso. Eso no es relevante, sí. Diferente, que digan, por ejemplo, no sé, un informe que sacó hace como unos dos años de eficiencia espectral. Entonces éramos muy eficientes. Pero eso termina siendo muy relevante para todo lo demás. Sí, porque si uno no tiene eficiencia espectral, pues calidad cero entonces.

Yo siempre, cuando ustedes sacan esos informes y eso yo siempre miro eso porque yo digo: ¿a quién le estamos pegando? Ah, bueno, para Jorge no es importante. Los no informados para Jorge, porque es la mayoría de la gente.

Pues el alcance, pero entonces operadores móviles de alcance nacional sí, sí tiene sentido tener un índice.

¿Cuál es mi percepción? Pero es que mi percepción es regulatoria. El 80% de la gente, el 90% de la gente, con un índice normal que mida la reputación de todas las empresas ya queda contenta. Si uno lo quiere especializar, pues ya es otra cosa.

Me parece que con un Merco, o sea que cuando lo me meten a las empresas de telecomunicaciones en un mercado que mide todas las industrias, nuestras deficiencias se apañan, o sea, digamos el día que Tigo esté entre las 10 empresas, eso va a ser brutal. Pero el día que Tigo esté entre las cuatro empresas de telecomunicaciones del índice especial de telecomunicaciones no dice nada.

No sé, porque para mí digamos un índice de esto sería bueno desde el punto de vista competitivo. Entonces usted salió de primero en el índice de Telco de reputación. Uy, no la putería. Pero somos cuatro.

Sí, no, no me convence, o sea, me parece que estar en un índice súper industrial de pronto. De pronto era lo que yo le decía, de pronto estar y no en telecomunicaciones como tal, sino estar en industrias innovadoras, digamos de comunicaciones e innovación sería muy chévere porque, por ejemplo, nosotros sí podríamos competir en algunas cosas contra un Facebook.

Que si quisiera meter ahí, no sé. Facebook, por ejemplo, mide la calidad de su gestión, de su publicidad. Sí, y eso es un índice comparativamente posible contra nuestro índice de calidad. ¿Entonces el NPS? El NPS es comparable en una industria de esas como en una industria de nosotros. Entonces Tigo salió por encima de Facebook en el NPS de usuarios.

Yo creo que eso sí es relevante.

**10.2.2. Samuel Hoyos – Presidente Asomóvil (Gremio conformado por Claro, Telefónica y Tigo). Columnista. Analista. Realizada el 27 de junio de 2023**

**P: ¿Conoce usted índices/rankings de reputación corporativa?**

Pues digamos que no puntualmente, pero sí sé que las empresas usualmente están buscando esos índices para medir su reputación. Lo que pasa es que me parece difícil cuantificar la reputación de una empresa, pero sí.

**P: ¿Tiene alguna opinión de esos índices, de esos intentos que hay para medir la reputación?**

Pues esa precisamente, que me parece difícil cuantificar. Medir y verificar la reputación porque en últimas la reputación es una percepción que cambia en el tiempo. Puede cambiar de acuerdo a las estrategias comunicacionales que ejercen las compañías, puede cambiar por sanciones que puedan establecer, por ejemplo, las instituciones reguladoras contra las empresas. No sé, por publicidad engañosa... entonces esa percepción varía y me parece difícil establecer cuál es el método que ellos utilizan para medir esa esa reputación.

**P: ¿Con base a todo lo que me está diciendo, usted ve pertinente proponer un índice de medición de reputación para el sector de telecomunicaciones?**

Sí, me parece pertinente, pero creo que sería importante, como que sea una metodología clara, transparente también, no solo para el beneficiario, que finalmente son las compañías. Cuál es la metodología que se establece y que haga unas sugerencias, digamos, si mi reputación establece algo bueno, regular o malo. ¿Qué opinión tiene usted de Tigo, de Claro o de Telefónica? ¿Buena, regular o mala en materia comercial? ¿En materia de responsabilidad social en materia medioambiental, en materia de innovación? ¿En materia de ese aporte a las comunidades vulnerables? Y si yo la tengo regular, que me diga, bueno ¿qué me falta o qué? ¿Qué esperan? ¿Los usuarios o la comunidad o la ciudadanía? Para que sea buena, para tener una opinión favorable.

Entonces, si yo puedo medir cómo estoy, también puedo medir ¿qué expectativas tiene usted para que yo esté mejor o cómo? ¿Cuál es su criterio para calificarme como bueno o como regular o como malo?

Entonces, de esa manera, yo podría establecer una serie de recomendaciones a la empresa, para que pueda tomar sus acciones a su manera, porque no serán las mismas las que haga Telefónica que las que haga Tigo. Las que haga Bavaria o las que haga Ecopetrol

para mejorar en ese aspecto, además, la reputación, pues me parece que tiene, varias dimensiones. No creo que haya una sola cosa. Una empresa puede tener una buena reputación por su labor ambiental, por su defensa de los derechos humanos, por su defensa a las comunidades más pobres, por su qué sé yo, hay muchos aspectos y cada compañía le pone su sello a dónde quiere. ¿Quiere ser reconocida como qué? ¿Cuál quiere que sea el imaginario que tiene el usuario o la comunidad respecto a esa empresa?

**P: ¿Usted cree que es pertinente incluir a toda la cadena de valor de la compañía a todos los grupos de interés?**

Pues es que depende de lo que yo quiera, porque yo puedo querer medir la reputación, por ejemplo, dentro de mis propios empleados, a ver si yo tengo una buena reputación como empleador, con respecto al clima laboral o el clima organizacional o a mi cultura. Hoy yo puedo medir mi reputación con mis clientes. Entonces, si les gusta el servicio al cliente, si respondo rápido a sus expectativas, si ofrezco los servicios que necesitan o puedo medir mi reputación frente a las autoridades. Si soy una empresa que cumple de manera integral con sus obligaciones regulatorias, fiscales, legales. O puedo medir mi reputación respecto a los medios de comunicación, entonces, pues informo adecuadamente de mis planes, tengo una comunicación efectiva, es decir, respecto a quién la mide.

Entonces, eso varía. Si yo quiero tener esa foto, 360, pues sí, tengo que en ese índice de reputación incluir a las diferentes áreas de una compañía. Si yo solo quiero entender mi reputación, como ambiental, pues bueno, ahí a lo mejor no hay otros. Hay otros sectores que no necesito medir, pero pues depende qué tan hondo quiero ir yo en el conocimiento de la percepción que otros tienen hacia mí.

**P: ¿Entonces de ese índice, que qué aspectos le parecen pertinentes?**

¿Qué aspectos me parecen pertinentes? No, me parece que es completo en la medida en que tiene varias dimensiones y precisamente hablábamos inicialmente, pues si usted quiere tomarse una radiografía integral, pues tiene que evaluar todas esas dimensiones. Y creo que para una gran empresa es importante tener eso presente. Entonces me parece que es integral.

**P: ¿Cree que hay algo que se pueda o que debemos mejorar?**

A ver. Yo creo que me parece acertado, sin ser experto en esto, pero que la responsabilidad social esté como en el primer orden, porque finalmente somos empresas dedicadas a la prestación de un servicio público. Y existe la creencia de que un servicio público, pues, es una, es un bien es una necesidad, casi que, y en esto no quiero ser confuso, pero existe la percepción errada que por ser un servicio público somos una obra de caridad. O que tenemos unas obligaciones con el usuario, casi que para él son un derecho y para nosotros son una obligación.

Y ser servicio público no significa eso. Ser servicio público significa que hay que prestarlo, que el Estado puede intervenirlo en ciertas situaciones extremas, pero eso no nos quita a nosotros el carácter de empresas privadas con ánimo de lucro. Legítimo.

Y que los derechos del usuario no pueden suponer para la para las empresas que prestan el servicio una pérdida, ¿no? Entonces, la responsabilidad social, pues me parece que es claro que está en el primer orden cuando se trata de un servicio público.

Los temas de calidad para nosotros, también por ser un servicio público, me parece que es importante. Pero ya hay, yo creo que en estos índices la gente suele creer, la percepción no solo está fundada en lo que dice el usuario. Sino por ejemplo, hacer RC; está publicando en su en su página reportes periódicos sobre la calidad de la red, es decir, ya hay de alguna

manera mediciones objetivas... o que es el Estado que en teoría es imparcial, que en teoría tiene una claridad en sus procedimientos, que mide y publica una información que también le puede ser útil al usuario a la hora de escoger un servicio o a la hora de escoger un prestador del servicio.

Parece que sus atributos y se y terminan convirtiéndose en atributos de la competencia. A lo mejor, pues usted puede competir con la tienda de al lado diciendo que va a dar más por menos. Pero también puede competir diciendo, es que mi calidad es mejor que la del vecino o mi cobertura tal cosa o mi tecnología tal otra. Entonces se vuelven atributos que las empresas utilizan para competir.

Tal vez la que menos clara me queda es la de gestión, esa. ¿En qué consiste esa? ¿Por qué va a ser relevante para el usuario? Yo creo que es así para un inversionista, a lo mejor sí tiene sí tiene sentido. Pero esos números, pero de cara al usuario, pues.

A mí a mí me interesa tener un buen servicio, a un buen precio. Sí, ahora después de eso, digamos de esos atributos principales, puedo valorar. Además de prestarme un buen servicio a un buen precio, ayudan al uso responsable de internet y tienen unas campañas de responsabilidad social donde educan a los niños y a los padres en cómo utilizar de manera correcta internet y ante los riesgos cibernéticos... y además de prestarme un buen servicio y a buenos precios, regalan Internet a escuelas rurales campesinas. Y además de prestar un buen servicio... qué sé yo... ayudan a los microempresarios a en procesos de transformación digital, entonces eso me parece interesante.

Calidad y precio son la base de todo. Ya después puede haber otros atributos. Ahora esto seguramente depende de los usuarios, entonces habrá gente que compra ropa porque no experimenta con animales y no le importa el precio y no le importa si son buenos

empleadores o no; simplemente, pues quiere que no maten vacas para el cuero. Yo como usuario prefiero precio y calidad; después, sí, bueno, oiga, no es que estos no son, son muy responsables con el medio ambiente y entonces por cada SIM Card que venden siembran 100 árboles en los páramos de Colombia. Ah del Carajo.

Entonces, es un atributo también relativo al usuario y es relativo al público al que le quiero hablar, entonces, hablábamos del usuario, hablábamos de las autoridades, hablábamos de los inversionistas, hablábamos de la Academia... ¿hablábamos a quién? ¿a quién le estoy hablando?

Si usted pone una valla: “Tigo, la mejor empresa para trabajar de Colombia, según Best Place To Work” pues usted está trabajando en una campaña de reclutamiento o de retención de talento. Pues a lo mejor pónganlo en sus comunicaciones internas, pero pues yo no trabajo en Tigo... estoy inventando, yo manejo un taxi y lo estoy viendo en la carrera 15 con calle 100 y me es irrelevante si es un buen lugar para trabajar o no. Ah, que me diga: “ahora te ofrecemos un plan por 100.000 pesos donde tendrás minutos a larga distancia y tendrás tantas gigas para que navegues y te vamos a dar gratis TikTok...” Ah, bueno, del carajo listo. Eso sí, me sirve a mí como taxista.

Entonces las ponderaciones de las dimensiones deberían tener en cuenta a los públicos; hay unas que son más importantes para algunos y otras para otros.

**P: ¿Bueno, por último, alguna sugerencia o comentario adicional que quiera dejar?**

Pues hoy en el panel es en el que estuve precisamente en algún momento estábamos hablando sobre como equiparar un poco. Uno hay veces siente que está en una en una posición de inferioridad respecto a la empresa, el usuario. Yo creo que sería, sería chévere, es decir, un usuario de Tigo o de cualquier otra empresa que diga, oiga, es que mis

solicitudes, mis propuestas son atendidas, es decir, mi relación de poder respecto a la compañía hoy es más horizontal. Antes era absolutamente vertical y yo tenía que ir a al local de Unicentro y hacer una fila y poner una queja o denuncia, no toca ir a la superintendencia y eso es un lío, pero sí, si mi relación de poder con la empresa es más horizontal y yo siento que mis demandas son atendidas, que mis solicitudes son atendidas. Eso debería ser un atributo también.

Y seguramente se puede medir y están las quejas en las superintendencia y nosotros, pues hablo como sector, hemos logrado disminuir un montón la insatisfacción de los usuarios, siendo el servicio público de mayor penetración en Colombia. Hemos logrado hacerlo, pero pues ya por compañía es cómo empoderar al usuario, ¿cómo? Cómo ser más más eficientes en ese en ese atención al cliente... ser más horizontales.

Por ejemplo, me suplantarón en Tigo y compraron un celular y sacaron una línea y uno dice: “¿a qué hora suscribieron ese contrato?”. Pero que ustedes puedan medir, oigan su relación con la empresa. ¿Cómo la percibe? Esa podría ser chévere, porque también es útil para conocer, para retener, para retener usuarios, a las buenas. No, lo que estamos viendo de portabilidad no es retenerlo, retenerlo, porque es que pucha acá sí pueden presentarse problemas, pero llamo y al minuto me resuelve en la vaina. Sí, oiga, sabes que si me suplantarón, pero al minuto. Entonces eso, eso también podría medirse, y también es un como un índice de satisfacción que sería chévere poder medir, no sé si de pronto usted, dentro de las dimensiones que ustedes plantean. Es que nosotros tenemos 70.000.000 de usuarios. Entonces, hay más usuarios que personas. Más más que el sector energético, que el gas, que el agua. Entonces, pues esa gestión del del cliente es vital.

Incluso es un proceso de autorregulación. Si yo mido un índice, si yo establezco un índice para medir la percepción de cómo está mi relación de poder con los usuarios. Pues puedo tener procesos de autorregulación y no esperar a que la SIC mañana venga y me imponga una sanción, porque me demoré no sé cuántos días tramitando una queja o una solicitud o porque o esperando que el Congreso haga una ley diciendo que tenemos 15 minutos para resolver todas las quejas.

**10.2.3. Catalina Londoño – Directora Merco Colombia. Conferencista. Experta en reputación corporativa. Realizada el 4 de julio 2023.**

**P: ¿Conoce usted índices/rankings de reputación corporativa?**

Sí, es mi día a día en Merco.

**P: ¿Qué opinión le merecen?**

Bueno, yo creo que hay unos muy buenos, creo que otros muy superficiales, pero yo creo que todo es de acuerdo a los equipos que al interior, que pena lo que voy a decir, pero depende, depende mucho de la gente como la quiere gestionar y qué tiene para gestionarlo. Si yo quiero o tengo un equipo para gestionarlos superficialmente, pues los índices más chiquitos me funcionan más. Y si yo tengo un equipo mucho más robusto, una mentalidad mucho más estratégica, pues los índices más complejos me permiten hacer muchas más cosas que me diferencian y que me ayuden a tener ventajas competitivas. Yo creo que no son no son ni buenos ni malos. Yo creo que cada uno tiene su nicho y tiene su enfoque.

**P: ¿Usted cree que es pertinente tener un índice de medición para el sector?**

Como un estudio independiente. Yo creo que sí, yo creo que todos los sectores pueden tener su propio índice; es como Merco lo tuvo con el índice de salud, lo ha tenido

específico. Merco Salud con los índices independientes. ¿Qué termina pasando con esos índices? Jorge, con todo respeto, y es que la reputación no es solamente del sector. Yo creo que la reputación va más allá del sector, me sirve a mí si soy gerente de una Telco para poderme medir en ciertos atributos que sean particulares de mi sector. Que en la vida real diría que serían señal y cobertura, y las APP y servicios digitales innovadores.

Para mí porque experiencia del cliente se mide independiente de si eres clickeable. Si eres teleco, si eres cualquiera de consumo masivo, existe la experiencia al cliente. Es más, en México se tiene en cuenta todo el tema de servicio al cliente y el tema de tecnología de vanguardia también se tiene en todo lo que uno mide de investigación y desarrollo, que tiene que ver con todos esos temas de innovación. Entonces digamos que para mí el atributo que tienes marcado como señal y cobertura, y el de la APP, serían los únicos atributos diferentes que yo le estoy viendo al resto.

Entonces no sé qué tanto, significativamente, marque una diferencia o si yo me guiara por uno en vez de tener otro de todos los sectores que me permitan ver si mi sector va más atrasado que el resto de sectores y yo me sigo guiando con mi sector, eso es lo que yo pienso y yo solamente voy mirando a mi sector. Pues yo me sigo quedando atrás y me sigo quedando atrás. Si mi sector tiene problemas, pues yo me sigo quedando atrás y los otros sectores van avanzando. Es lo que yo veo.

**P: ¿Cree que es pertinente hacer un análisis de reputación para toda la cadena de valor en donde se tengan en cuenta a todos los *stakeholders*? ¿Por qué?**

Sí, uno tiene que escuchar a los diferentes *stakeholders*; tiene que monitorearlos y tiene que medirlos porque de una forma u otra son los que te ayudan a construir la reputación. Algunos no los voy a tocar, algunos no tengo herramientas o tiempo o recursos o lo que

sea, pero al fin y al cabo también aportan o no a la reputación. Entonces uno sí tiene que medir a todos los *stakeholders*, entre más *stakeholders* midas, mejor.

**P: ¿Le parece que las dimensiones/atributos del índice cubren los aspectos clave de reputación para el sector de las telecomunicaciones? ¿Quitaría, añadiría o modificaría alguna?**

Ambiente laboral que de ser clima laboral, diría yo. Entonces, gestión del talento humano. O sea, porque talento humano me queda ahí, como medio cojo, como. Sí, porque si me lo preguntas a mí, talento humano es tan querido Jorge, Jorge y la gente que me atiende en Tigo es buena gente. Pero si tú me lo estás explicando como gestión del talento humano es distinto, como al interior de la organización están gestionando todos los indicadores que tienen que ver con el talento humano, pues diría yo que es así lo entendería yo.

A mi relación costo beneficio, me parece que no tiene nada que ver con la innovación, para mí relación costo beneficio está en la calidad, que es donde yo lo prefiero, en todo el tema más que calidad yo diría en el tema comercial, porque es que en título para mí de calidad no, no es solamente el tema de servicio al cliente, sino todo lo relacionado con lo comercial, el core del negocio, entonces que la calidad percibida sea buena, que tenga una buena experiencia. Que tenga señal y cobertura porque al final eso es un tema comercial, con lo que tú estás vendiendo y con lo que tú te la estás jugando. ¿Y el tema de relación costo? Porque yo en innovación no siento que la relación costo beneficio sea innovador, lo siento más en el área comercial. A mí no me cuadra bajo relación costo, o sea, para mí eso no es innovación.

No, yo creo que aparte de esas dos cosas que yo digo que son los que yo veo realmente particulares del sector, no estoy viendo otro a menos que tú, como que si estás en el sector, digas hace falta otro. Pero yo si veo que tú me lo propones, que estás en el sector y que no me le pusiste ningún otro. Yo diría que esos son los que son entonces.

Para mí, en la vida real, solamente estás poniendo dos atributos distintos. Calidad, que yo diría que es comercial, para que puedas meter también relación costo relación costo beneficio, que no tiene nada que ver con la innovación.

Yo te hago una pregunta, en el tema de innovación y teniendo en cuenta que tanto el tema de señal y de cobertura y lo de 5G y 4G, este tema que hemos venido hablando, no sé si en la tercera innovación puede haber algo que tenga que ver con eso. Yo desconozco el sector al interior, pero no sé si haya algo que tenga que ver con las bandas. Porque yo en ningún lado estoy viendo 5G o 4G o 3G... lo que perciba el cliente. Porque si tú me preguntas a mí que si yo tengo 4G o 5G... Ni idea. Que me funciona, que no se me cuelgue, que me entre en todos lados, pero si me preguntas: Cata, tú usas... no tengo ni idea. Sí, yo soy usuario de Tigo, tú lo sabes mejor que nadie, pero no sé qué tengo.

A mí me hace falta algo y ahí sí lo pondría como un atributo particular del sector. Esta tecnología, que el cliente percibe. Yo no sé cuál sea, pero como que por qué ustedes hablan del 5G y 4G al cliente le interesa; y esto va mucho cuando yo trabajaba en el retail, habían unas cosas que nosotros mediamos en los temas de servicio al cliente y tenía que ver con el aseo, las cajas, la atención, las mercaderías. Bueno, un montón de cosas. Había uno que era por lineamientos de Medellín, tocaba que los almacenes brillarán, que el piso fuera no sé qué joda. Y empezamos en Bogotá a investigar y a la gente con que estuviera limpio, si brillaba o no brillaba, era transparente. Entonces en Bogotá era mucho más importante el

tema de cajas que el tema del piso. Empezamos a cambiar esos atributos. Entonces lo mismo digo acá, a mí me hace falta porque ustedes están metidos en el tema. ¿Pero qué pasa con el común de la gente? ¿Qué tantos usuarios entienden 4G o 5G? ¿Qué tantos usuarios lo entienden? ¿Qué es importante para el usuario? De repente eso sea y ahí sí podría yo decirte en vez de tecnología de vanguardia, poner algo muy particular del sector. Pues no sé cuál sea. Pero algo que uno perciba.

Es lo mismo que cuando uno compra un televisor, que 4K o 8K. Claro, yo fui a comprar uno, entonces yo le decía el señor: explíqueme qué significa 4K y qué significa 8K... Pues porque la diferencia en costos sí es considerable y me dice cuántas plataformas tienen 8K porque apenas está entrando. Al final le dije: deme uno 4K. Es exactamente eso.

**P: ¿Tiene sugerencias generales para mejorar el índice?**

Sí, si este índice es para para Telco me parece que el tema del innovación está demasiado bajito. Si es solo exclusivamente para Telco. ¿Cuál es el que hace diferente a una Telco de un Nestlé? La innovación.

Pues a mí sí me parece muy importante que sea responsable. A mí sí me parece muy importante que sea honesto, porque eso hace parte de la honestidad que me trae de cara a mí como usuario. Pero que yo elija a Tigo o Claro o Movistar por su responsabilidad. No estoy tan segura.

Es un tema muy importante en el sector. Es el atributo más importante. O sea, o al menos el diferencial. Muy parecido a la calidad de repente, si quieres, o sea, yo no sé si el 26% en RC sea lo que el índice de reputación más importante para ti. Para mí esa es la otra. Sí debe ser el atributo más importante. Responsabilidad si me parece muy, muy importante, pero no creo que sea el atributo más importante para Telco. Yo creo que

innovación y el tema comercial o el tema de calidad como lo estás mirando tú; para mí es comercial, no calidad, porque señal y cobertura no es calidad, es comercial, yo no estoy midiendo la calidad de la cobertura.

Sino que me coja si es buena o mala no me importa, pero que tenga señal. Esas dos para mí son las más importantes en Telco.

**10.2.4. Germán Centeno – Director de Comunicaciones en Telefónica Colombia y Telefónica LatAm. Experto en reputación y comunicaciones corporativas. Realizada el 6 de julio de 2023.**

**P: ¿Conoce usted índices/rankings de reputación corporativa?**

Sí, estos índices son herramientas comunes en nuestra línea de trabajo.

**P: ¿Qué opinión le merecen?**

Son importantes; están tratando de medir unos de los tangibles más complejos pero importantes: la reputación corporativa.

**P: ¿Usted cree que es pertinente tener un índice de medición para el sector?**

Absolutamente. Pero el índice que me enviaste pareciera aplicar solo para el servicio móvil. Acuérdate que si es servicio móvil, pues puedes poderlo usar también para incluso compañías que no tengan red y que sean operadores móviles virtuales. Finalmente, es un atributo que cuando ellos contratan. ¿O tienen esa esa forma de prestar el servicio? Pues no necesariamente es que tengan red propia, simplemente la percepción del cliente. Para el cliente es transparente, digamos. El tema es que me funcione bien.

**P: ¿Cree que es pertinente hacer un análisis de reputación para toda la cadena de valor en donde se tengan en cuenta a todos los *stakeholders*? ¿Por qué?**

Sí, tenemos que ir más allá del producto o del cliente. Porque una cosa es la relación con tus clientes. Pero al mismo tiempo una dimensión tan importante como la de los empleados, las personas que trabajan en la organización, tiene que tener el peso que tiene este. Porque ya se trata realmente de un diferenciador; en alguna oportunidad en el tema de trabajo yo veía que algunos índices tenían un peso muy pequeño en eso. Como lo pones aquí, es súper importante.

**P: Del índice, ¿qué aspectos le parecieron pertinentes?**

Un termómetro, un indicador que me permita determinar si estoy logrando o si estoy obteniendo logros a partir de mi decisión estratégica de ir hacia algún lado. Eso sí, no compararte con todos los demás que te van a decir no, pero es que yo como voy a tener una mejor imagen que Apple, sí es imposible que tengamos una mejor en el sector tecnológico y de telecomos va a ser imposible que tengamos una mejor imagen que la de “Apple perfecto”. Entonces ahí es donde tiene que, creo yo, cerrarse toda la lógica alrededor de los termómetros y de los y de los ejercicios de medición y de reputación de los sectores.

Pero hay momentos incluso en donde, digamos que es una reflexión importante y esa esa reflexión va dirigida, creo yo al producto y al producto, a *stakeholder* importante, que es clientes, pero como esto se trata y ya lo pones tú aquí, súper bien en este.

En este cuadro, no solamente de un tema de la experiencia y de la calidad del servicio y de nuestro producto, sino de cómo voy para ir adelantando en el tema de cómo gestionas tu compañía. La gestión estratégica, cómo es, cómo muestras o demuestra la estructura de la

empresa y cómo están los resultados financieros. Desde luego, buenísimo, ahí está otra cosa que es clarísima, tú no puedes pretender que si eres una compañía que por tu business plan vas a perder plata de aquí a los próximos 5 años, puedas tener un concepto de solidez financiera como un atributo del que te van a medir. “Oye Jorge, ¿pero cómo no lograste generar un mejor mercado, un mejor reparto, un mejor quote? En el tema de gestión financiera, si estamos perdiendo 500.000 millones a eso voy, no puedo tener esa fortaleza financiera.

Porque la realidad es tozuda, no sería responsable yo hacerlo, ¿pero qué puedo hacer yo si esa categoría está integrada por otro tipo de propiedades, de atributos? Pues desarrollar los otros atributos.

Entonces, la otra cosa para para medir la gestión de nuestro trabajo es ¿qué tanto logras tú atrás? Que el talento, porque eso sí que es radicalmente, se convirtió en un hecho rarísimo, pero es real de lo complejo que está haciendo, pues efectivamente tiene un peso y dentro de los índices de lo que yo estoy viendo me parece super acertado el peso que le que le estás dando, porque después de la pandemia y después de entender la realidad del mercado laboral colombiano, pues no creas que la gente se quede en las organizaciones solamente por dinero o por marca; sino porque tiene que haber una cultura organizacional en la que tú te sientas representado, en donde haya un ambiente laboral absolutamente clarísimo que te permita desarrollarte y que sea contemporáneo; ese concepto es clarísimo que son un lugar en donde se reconoce la importancia del talento.

**P: ¿Le parece que las dimensiones del índice cubren los aspectos clave de reputación para el sector de las telecomunicaciones? ¿Quitaría, añadiría o modificaría alguna?**

Hay otro tema super interesante que a veces se cruza con el tema de talento, pero también con el de responsabilidad social y es todo el tema de equidad, porque no solamente es un tema de equidad de género en el tema de la apertura de las oportunidades a las mujeres, no es solamente un tema de la defensa de las minorías, porque se tiene que dar, se tiene que expresar en qué es importante que haya apertura a otro tipo de afinidades, de género, gays, lesbianas, etcétera.

Porque efectivamente la sociedad es cada vez más exigente con ese tipo de cosas y pues uno por más que estratégicamente, las empresas nuestras no, digan tenemos que apuntar hacia allá, pues debemos apuntar hacia allá, para no quedar al margen de lo que está sucediendo en la realidad de la sociedad.

Está super interesante lo de lo de innovación, pero fijate que también puede ser, si te das cuenta, la categoría de innovación, nosotros, las empresas Telco las capturamos súper rápido. Cuando empezó todo este boom sobre el desarrollo de la conectividad de Internet... Pues basado finalmente en gran medida en nuestros productos y servicios, pero esa categoría en la medida en que la digitalización empezó a penetrar en otros ámbitos en empezó a ser asumida y desarrollada por otros sectores. Entonces, si tú te das cuenta, hoy uno dice la banca ya tiene innovación, en mucha medida, incluso desarrollada por nosotros mismos y nosotros como técnicos. Si te das cuenta en algún momento empezamos a perder esa categoría, no porque solamente hiciéramos más nuestro trabajo, sino porque empezó a ser una categoría competida por el resto de sectores de la realidad social y empresarial de nuestro mercado.

Entonces sí, efectivamente, creo que la innovación sigue siendo un ítem súper importante. Pero quizá a veces, más allá de la misma tecnología, te doy ejemplo concreto,

no solamente en nuestro sector del 5G, es un concepto de innovación, sino en un tema, el concepto de innovación de nuestros sectores. Por ejemplo, lo que vamos a hacer nosotros con ustedes es una maravilla. Acceder y procurar el acceso a los productos y servicios de una manera innovadora en nuestra forma de prestar los servicios de red.

No es una manera tradicional, sino es una manera innovadora. Entonces tú estás vendiendo innovación a partir de cómo trabajas y de cómo te desarrollas, no desde lo mismo, lo que pretendió hacer WOM, innovando con tener un CEO con una visión de, digamos, de desparpajo y demás. Esa innovación también es un atributo que le sirvió para todo su discurso.

La innovación penetra mucho más allá de la tecnología y es un atributo que se debería medir así también. Y eso tiene que ver, volvemos a la primera parte de la conversación, con cuál es el la visión estratégica del posicionamiento que tú quieras tener. Porque entonces, pues tienes que ser creíble.

El concepto de innovación te lo tendrías que medir tú mismo. O sea, casi que tú mismo deberías diseñar lo que lo que me parece super interesante de esta propuesta. Un índice para poder seguir los desarrollos de tu propuesta de posicionamiento para medirte en lo que has definido al comienzo del año. Eso es.

**P: ¿Está de acuerdo con los atributos asignados a cada dimensión? ¿Quitaría, añadiría o modificaría alguno?**

No como yo percibo, que o como hoy tus clientes perciben que la experiencia de red en esos dos atributos señal y cobertura cuando lo comparas con otros, sea mejor o peor, no necesariamente. Puede existir otro tipo de variables, no entre otra.

Que efectivamente, la. ¿Qué has logrado? Tener un acuerdo con tus clientes y que tus

clientes entiendan qué es lo que tú le puedes o no le puedes vender. ¿Qué atributo tú le estás vendiendo a ellos y no necesariamente te vaya a juzgar por un atributo general? ¿me entiendes? No todos los operadores son ciento por ciento perfectos, entonces quizá lo primero que tiene que hacer en reflexión. Las compañías que se está midiendo que quiere desarrollar una traza con un novedoso sistema de reputación, se ha de entender también que para aplicarlo lo primero que tiene que mirar es en nosotros como compañías, y lo digo en plural, es qué es lo que está vez siendo como su posicionamiento te doy un ejemplo, hay empresas que hablan y hablan por diferentes opciones, renunciando a tener la mejor cobertura... más bien se van por un atributo de velocidad donde yo tenga cobertura seré el más veloz, por decirte algo teóricamente, y esa es una forma de posicionarte, pero bueno, eso lo puede estar simplemente complejizando.

Pero también corresponde a su situación de mercado, es decir, tiene una red que está desocupada, que tiene que en el primer, en el primer y el segundo año su propuesta de valor va a estar basada en la experiencia de Cantidad de capacidad y quizá de velocidad y no de cobertura. Ya cuando cumpla esos tres, digamos cuando lleve el pase el tiempo y quiera posicionarse en otro w porque ya no llenará completamente la experiencia de sus clientes con esos atributos, pues pensará pasarse a otro o simplemente quedarse en ese nicho. Porque desde luego, digamos, si nosotros pensamos en una experiencia que tienen los clientes, cuando no tienen opción, pues pensaría uno que los podría uniformizar, pero yo creo que una gran reflexión en torno a todo el concepto de cuál es tu reputación tiene que ver realmente con lo que tu defines como el cuerpo. De tu visión de posicionamiento y, a partir de ello, es donde te debes medir.

Creo yo no porque no hay reputaciones perfectas si uno se basa en que hablemos de nuevo de ejemplos: Apple, la reputación perfecta Apple, pues es carísimo. ¿Me entiendes? Entonces no es un atributo que ellos o quieran desarrollar o puedan tener, si no es un tema que no está dentro del posicionamiento que ellos quieren, ellos no quieren ser posicionados o percibidos como más baratos que los demás. No, ellos seguramente incluso pueden ser percibidos como los más caros. ¿Qué sé yo, me entiendes? Entonces a eso voy también en que no todas, en que a veces uno puede plantearse un concepto de una reputación ideal y esa tiene que tener un paso anterior y decir cuál es el posicionamiento de nuestra compañía, de las compañías que nosotros queremos tener y a partir de ello desarrollar la estrategia de posicionamiento público.

Y cómo, por supuesto, me mido, porque entonces esa lógica es la que también te permite ser consecuente con todo el trabajo. Y no te estoy diciendo que todas las empresas lo hagan o yo, particularmente donde trabajo, lo hagamos. Pero es donde yo con mi experiencia he logrado entender si tú partes de lo que tienes que lograr al interior de tu compañía. La visión de qué es lo que quieres, qué es lo que quieres tú proyectar y a partir de eso, listo miramos.

Tendría lógica, así fuese un atributo “comodín”, digamos un Joker que que cada compañía pueda poner según su estrategia de posicionamiento. Y eso tiene que ver con el momento de la organización. ¿Me entiendes? Que tú, que finalmente tú no tienes lo que debes tener es clarísimo, ¿cuál es tu propuesta de valor?

Hacia los clientes, pero también hacia el comité, hacia el hacia el Management, hacia los directores, Hacia los que responden por la compañía. Entonces, si tú estás en un momento organizacional... Que estás haciendo un cambio estratégico de tener una red de 4G a 5G

por hablar del mundo móvil, pues vas a ser consciente que el atributo de velocidad todavía no lo tienes, pero lo tendrás.

Pero si no estoy en atributo de velocidad, ¿qué atributo tengo que tener para que mi potencial cliente me quiera comprar? Pues entonces vayamos a cuáles son nuestras fortalezas. Y dentro de las fortalezas, terminas tú describiendo cuál es el objetivo de tu producto. Entonces claro, si solamente existiera la cobertura como el principal atributo del sector Telco, pues solamente existirían clientes para una operadora.

Pero como existen otros atributos, no necesariamente la decisión de compra está solo por la experiencia del cliente con el producto, que generalmente es la mayor. Ojo, no, no estoy, no estoy, pero puede ser que por los niveles de desarrollo de la tecnología y demás los mercados hayan llegado a tener la sofisticación de que en general somos ya un servicio bastante *commoditizado*.

Pues entonces los diferenciadores van a tener que ver con otro tipo de atributos y entonces ahí es donde tú dices: Entonces, ¿en qué realidad estamos de compañía? Yo creo que nosotros tenemos una y lo hace donde tú trabajas.

Digo, tenemos una velocidad de red y eso nos va a durar x cantidad de tiempo y duró una cantidad de tiempo. Mientras llegaron muchos más clientes. Entonces listo. Yo no pretendo que ahora me sigas tú midiendo por eso. Sería absurdo medir que mi reputación esté basada en un atributo que desde el punto de vista real, voy a tener que perder. Estoy de manera paulatina por perder, entonces tengo que migrar a otro, si no soy ese, entonces tengo que reunirme con mi comité de dirección y pensar.

¿Cuál es el atributo con el que yo me voy a posicionar en adelante? Y a partir de eso, pues empiezas a mover estratégicamente toda tu comunicación hacia allá. Que como te digo, no es que los de Comunicaciones y Reputación nos sentemos un día y digamos a los efes, “bueno, jefe, dígame usted que es que debemos posicionarnos en esto, no?”. El jefe le llega y le dice la realidad financiera, económica y estratégica de nuestra compañía; la situación de aquí a los próximos 3 años.

Perfecto entonces, sobre los próximos 3 o 5 años vamos a trabajar aquí, así y tú no me vas a poder medir a mí porque es que me salgan informaciones de que tengo la peor, la peor velocidad, porque no estoy teniendo esos niveles de inversión en lo móvil, pero no fijo, si me vas a poder tú medir porque vamos a tener la mejor red porque estamos haciendo más inversión acá. O sea, esos niveles de complejidad y de sinceramiento te ayudan para que efectivamente no seas una presa.

De una aproximación en, digamos, superficial sobre el posicionamiento y la reputación, sino que efectivamente tengan que ver, digamos, con la realidad de la situación de la empresa, que al final es lo que más bien le va a hacer a nuestra empresa, que es, por eso me parece super interesante tu aproximación.

**10.2.5. Marcelo Cataldo – Presidente de Tigo Colombia. Conferencista y referente del sector de telecomunicaciones. Realizada el 10 de julio de 2023.**

**P: ¿Conoce usted índices/rankings de reputación corporativa?**

Sí, conozco de cerca Merco, porque acá en la empresa lo usamos como herramienta de gestión para nuestros planes de reputación.

**P: ¿Qué opinión le merecen?**

Son importantes, porque buscan medir un intangible que no es nada fácil.

**P: ¿Usted cree que es pertinente tener un índice de medición para el sector?**

Totalmente, este es un sector particular, con un servicio muy masivo, los temas de servicio son muy particulares para nosotros...

**P: ¿Cree que es pertinente hacer un análisis de reputación para toda la cadena de valor en donde se tengan en cuenta a todos los *stakeholders*? ¿Por qué?**

Sí, hay que tener en cuenta las percepciones de los diferentes grupos de interés. Sobre todo en un sector como el nuestro, en el que buena parte de mi operación depende de terceros.

**P: Del índice, ¿qué aspectos le parecieron pertinentes?**

Me parece buena la idea de hacer algo específico para el sector, que se complemente con índices generales como Merco. Aunque tengo algunas observaciones que haré más adelante, me parece un esfuerzo completamente pertinente.

**P: Del índice, ¿qué se puede mejorar?**

Es importante tener en cuenta los diferentes segmentos de negocio. Y que cada segmento tiene diferentes competidores. Entonces por ejemplo en móvil B2C tienes a Claro, a Telefónica, a Tigo y a WOM. Pero si entras en B2C ya no está WOM. Si estamos hablando de internet fijo entra ETB y también sale WOM. Y así hay compañías que van agrandando la muestra. Y los atributos de innovación/calidad también cambian. Entonces habría que pensar la posibilidad de abrir el índice ara el sector móvil, para el sector fijo y para el sector B2B; y entender que así como hay operadores que tienen los 3 segmentos (como Tigo) hay otros que solo compiten en uno de los segmentos (como WOM o ETB).

**P: ¿Está de acuerdo con las dimensiones/ atributos asignados a cada dimensión?**

**¿Quitaría, añadiría o modificaría alguno?**

Ciertamente los que son macro: responsabilidad social, gestión y cultura... son obligatorios... aplican a cualquier empresa...

Entre calidad e innovación tengo mis dudas porque innovación, siento que aplica muy bien para los corporativos, pero para los masivos, si le preguntas a alguien en la calle somos lo mismo... tenemos nuestros planes móviles, nuestros planes para la casa, triple play y pare de contar... sí, se viene 5G y todos lo tendremos... entonces, creo que calidad e innovación se podrían agrupar en uno solo que tenga todos los temas de industria.

Entonces yo tengo Responsabilidad Social Corporativa, aplica a todos. Gestión, resultados, estrategia. Mejor lugar para trabajar también. Entre esos tres deberían tener un peso importante y son transversales. Pero debería haber otro ya de industria que hable de la calidad de mis servicios, mi cobertura, mis productos. Tres grandes transversales y uno del negocio, del sector.

Como es un índice específico de industria, puede ser 20, 20, 20 y 40 por ser el de la industria. O 22, 22, 22... y un poquito menos... pero ciertamente al agrupar los temas de industria, es importante que tenga un peso porque ahí estás midiendo cuál es la calidad de mis servicios, la relación precio / producto, innovación, facilidad de acceder a los productos y servicios... que eso tiene que ver con el índice de digitalización: tengo un problema con el servicio, tengo que irme a la oficina de Tigo o puedo resolverlo desde el celular... las empresas que son de servicio masivo como nosotros, ciertamente la probabilidad de falla es alta...

Yo creo que en esos cuatro grandes mundos se puede estructurar mejor el índice de reputación telco. Eso te da mucha más profundidad... internet, una empresa de wholesale no tiene tantos clientes, a la hora de medir la calidad va a sacar un mejor resultado pero no es masivo... entonces calidad, innovación, producto... eso es lo que nos diferencia... ese es un mundo más amplio que debía verse más estructurado... pero no son comparables, lo masivo y lo corporativo... cuando entras en el as especificidades del mundo telco... hay muchas empresas que son solamente corporativas, pero que son relevantes para el mercado. Entonces ese mix vale la pena ahondar...

El segmento B2C la innovación no se ve, se percibe. El usuario de a pie recibe básicamente lo mismo por parte de los operadores. Este aspecto de innovación es importante para B2B, para las empresas, para cuando desarrollamos soluciones personalizadas. Entonces la innovación y la calidad van de la mano; y esto sí es algo que el cliente percibe al final. La calidad.

**P: ¿Tiene sugerencias generales para mejorar el índice?**

El índice, puedes tener un índice, así como Merco abre su índice para detalles específicos para nosotros, yo creo que el índice telco se puede abrir el específico. ¿Como te fue en reputación? Me fue así... y en reputación para empresas, ahí entra Internexa, Microsoft, muchos otros actores que en el grande no tienen la capacidad de estar pero que en el pequeño sí, y yo quiero saber en reputación cómo estoy frente a ellos... y en el masivo tengo el famoso segmento de siempre donde somos 5 o 6... entonces yo creo que la estructuración del índice y de los elementos que hacen el índice para telco me debería permitir un genérico, y una apertura de corporativo y masivo... Claro, Telefónica,

nosotros... estamos todos en el corporativo... Wom está solo en el masivo... pero Internexa, Azteca...

La ETB es otro ejemplo. Es un operador de internet fijo relevante, pero no tiene móvil...Entonces eso te va a permitir que tu indicador de reputación aplique para 30 empresas. No como el de Merco donde siempre estamos los tres sospechosos de siempre... porque ETB no clasifica... por qué no clasifica, porque por la forma como está estructurado el índice no le da. Es solo Bogotá, es solo fijo, pero cuando entras al segmento telco sí es relevante.

Inclusive como dueño del índice, así se puede vender mejor para todos. Hoy Merco va a ETB y le dicen “no gracias”. Va a WOM y le dicen “no gracias”. WOM ni siquiera clasifica. Pero cuando dices que vas a medir el sector telco, inclusive hay un montón de empresas que dan servicios B2B con las que competimos. Amazon Web Services, Microsoft, IBM inclusive... entonces hay una combinación que si no es específico y sabe a quién ir a preguntar... entonces los reguladores... es preguntarle a los grupos de interés reales... a gobierno tiene que ser las del sector... en empresas voy a tomar las 500 empresas más grandes de Colombia, nosotros como sector les damos servicio a todas, y ellas me van a responder...

Entonces concentra mucho más pero es mucho más efectivo. Justamente para mitigar el desafío que tenemos tú y yo hace muchos años. Hacemos un plan de trabajo específico para un grupo de interés y el resultado no es el que esperábamos. Y al que no le hicimos nada creció. O al revés. Entonces entre más específico, es un tema de nicho... pero con la misma dinámica... tomo las mismas cosas... los transversales, cultura, gestión y responsabilidad... y después me meto en el core, y en el core pongo servicios digitales de

dinero, disponibilidad de mis cosas, tasa de interés de préstamos... puedo hacer un zoom... y ahí de vuelta lo mismo: voy al masivo y voy al corporativo. Bancolombia por ejemplo nos presta plata, entonces qué piensa el presidente de Tigo de Scotiabank, Bancolombia, Davivienda... a la hora de prestar plata... va a ser mucho más específico y diferente al genérico... Son complementarios... pero nunca es lo mismo cuando yo quiero en la especificidad de mi sector identificar algo que yo pueda empujar correctamente.

**10.2.6. Ana Isabel Martínez – Reprtrak Colombia, consultora, docente de Reputación Corporativa en posgrados de la Universidad de La Sabana. Realizada el 14 de julio de 2023**

**P: ¿Conoce usted índices/rankings de reputación corporativa?**

Incluso conozco índices y conozco modelos. Que empieza a entrar ahí, como en una pequeña diferenciación de la cual quiero hablarte después de haber leído, pues como el material que me habías enviado, porque hay empresas que han desarrollado sus índices. Pero no necesariamente han desarrollado un modelo. Y yo encuentro ahí diferencias, ¿a qué me refiero? Cuando tú tienes un índice, finalmente tienes una herramienta con la que sales, haces el trabajo de campo, obtienes la percepción de tus grupos de interés y eso te da un resultado cierto.

Pero cuando tú dices ya es un modelo, o sea, esto te lo digo porque ha sido además mi recorrido en los últimos 3 años. Entonces me he metido, pues, absolutamente de lleno a la creación de modelos. Cuando tú desarrollas un modelo, tú tienes algo más estructurado que un cuestionario, por llamarlo así. Pues, por ponerle un lenguaje coloquial. Y como tienes algo más estructurado, digamos que tiene dos grandes diferenciadores de factores

beneficiosos. El primero es que si tú creas el modelo, ese modelo no solamente te sirve para medir. Te va a servir para gestionar.

¿Qué quiere decir eso que en torno a ese modelo? Tú ya no solamente vas a aplicar un trabajo de campo para conocer tu reputación, sino que vas a voltear o vas a girar el ejercicio comunicacional y de marca para que esté en línea con ese modelo reputacional, y por eso hace un esfuerzo tan grande la compañía o la persona o el consultor en garantizar que ese modelo sí tenga los pilares que verdaderamente reflejen la estrategia de la organización y lo que le interesa y le importa la organización.

Porque eso es como tu pilar base para que de ahí en adelante se trabajen los mensajes, la narrativa, el posicionamiento. Como te digo, como articular todo en torno a eso. Entonces conozco índices y conozco modelos.

Índices, incluso ya me llaman mucho, como a ayudarlos a ajustar, corregir, convertirlos en modelos que sería de algún modo pasar, como te digo, en lenguaje coloquial, pasar de un cuestionario que aplico o de una encuesta que aplicó, a cómo le doy esa solidez. Y eso tiene por detrás todo un trabajo estadístico.

Está bien, el cuestionario está bien. Siempre he creído que todo en la vida tiene un proceso, todo en la vida se va construyendo y se va perfeccionando y hay empresas que tienen sus cuestionarios y para mí está bien. Ese es el inicio. ¿Se puede ir perfeccionando? Por supuesto, alternativas, hay muchas y se debe ir mejorando por eso, fortaleciendo claro, la empresa también va cambiando en el tiempo.

Entonces tú encuentras índices, sobre todo muy *in house*, cierto. Y encuentras índices, pero ya asociados a modelos mucho más de la mano de empresas consultoras o de empresas de investigación y trabajo de campo.

**P: Pero sí podríamos como pensar que el índice es como la primera fase de ese modelo, ¿cierto?**

Así es y también ahí tienes una pequeña diferencia, lo que pasa es que en este territorio nuestro no hay tanta. No hay tanta literatura ni tanto desarrollo académico. Entonces ha sido más lo que en campo hemos ido creando, pero también hay una pequeña diferencia entre el índice y el indicador.

Porque por lo que yo me encontraba, pues conociendo mediciones de distintos tipos índices se le llama más, como a todo el cuestionario, a toda la batería de preguntas, por decirlo así. El indicador al que te da esa calificación de cuál es tu reputación. Entonces tú puedes tener un índice que tiene un indicador de reputación.

Cuando ya tienes un modelo de reputación, tú ya no tienes un índice, tú ya tienes un modelo que te arroja no uno, sino varios indicadores en torno a tu reputación.

**P: ¿Qué opinión te merecen estos índices/rankings de reputación que has conocido?**

Yo los valoro todos, o sea, tú sabes, Jorge, que yo soy amiga de todo lo que se desarrolle. Lo que sí me he dado cuenta de ahí coincido con la manera como empezaste esta conversación es que de algún modo, sí hubo como un modelo base, un modelo inicial que fue el retrato y de ahí se inspiraron muchos otros y quizás por eso es que cuando uno sale como a comprarlos son parecidos. Miden aspectos parecidos, pero creo que también en el fondo es porque al medir reputación tú mides la gestión integral de la organización.

Pues al final del día todas las empresas gestionan en torno a unos conceptos muy similares, que la diferenciación se dé ya en otros aspectos, o incluso en la misma cultura puede estar la diferenciación. Pero todas las empresas tienen un eje financiero, una innovación, una ética, un eje de liderazgo. O sea, hay muchas similitudes, como tú bien lo decías.

Cuando empezamos creo que es muy valioso. Hay unos que para mi punto de vista se quedan a medio camino. O sea, que dejan a la organización como con la calificación, pero hay otros que son capaces de ir más allá de conectar mucho más los puntos y de entregarle a la empresa un resultado más completo para que desde ahí tú puedas gerenciar de una manera mucho más adecuada. Pero yo celebro todo lo que nazca en función de poder darle desarrollo al tema.

**P: ¿Tú crees que es pertinente hacer un índice de medición para un sector específico, en este caso para el sector de telecomunicaciones?**

Incluso era una pregunta que también te quería devolver cuando estaba entendiendo esto, porque a mí me parece súper valioso que se hagan estos esfuerzos sectoriales. Siempre que se vayan a utilizar, ¿a qué me refiero con esto? Cuando yo trabajaba en Reprtrak era usual, sobre todo en Europa, hacer estudios sectoriales y que varias empresas de un mismo sector se unieran para un tema de eficiencia en costos. Se unían y hacían la medición de reputación de las tres o las cuatro o las cinco empresas, utilizando un mismo modelo y en un mismo trabajo de campo. Entonces eso generaba la eficiencia. Y cada una tenía sus resultados propios.

Cada una no tenía que conocer los resultados de la otra, pero generaban esa sinergia. Solo para que cada una medición de su reputación, pero sin hacer ranking sectorial, que me

parece un esfuerzo super potente cuando tú me dices índice del sector. Ahora si yo lo que quiero entender por índice de sector es diseñar un modelo para mi organización o un índice para mi organización que esté más adaptado al sector. No solamente me parece valioso, sino que también eso es a lo que me dedico ahora, porque he encontrado mucho valor agregado en poder medir.

Algo más personalizado, más a la medida de lo que realmente es relevante para la organización en su estrategia de su materialidad, en su mega 2025 entonces, sirve mucho a ajustarse.

Pero como todo en la vida hay pros y contras, entonces, así como el mayor pro es que puede salir y hacer una medición mucho más a mi medida, más taylor made, el contra es que pierdo la oportunidad de compararme con otros. Por eso todas las empresas les digo, podemos hacer modelo personalizado. Tiene un valor agregado maravilloso, pero quiero ser clara antes de empezar en que con esto puedes perder oportunidad de comprarte con otros. ¿Qué es relevante? ¿Qué le interesa la organización? Porque los dos caminos son válidos. Entonces, si tú haces un modelo supremamente la medida no significa que tú en esa medición no puedas consultar tus competidores, claro que lo puedes hacer, pero tienes que ir a mirar si esos atributos que definiste quedaron tan personalizados que son solo para Tigo; o quedaron personalizados, pero aplican para las empresas del sector y eso permitiría que esa encuesta la corras no solamente para ti, digo, sino también para preguntarle a tus públicos sobre Claro o sobre los demás competidores.

Entonces, ¿hasta qué punto personalizar? Es una decisión que se toma conjuntamente con la empresa para saber si nos importa mucho la comparación con otros.

Porque yo puedo incluso comparar en el sector, pero claramente pierdo posibilidad de compararme con consumo masivo, con tabaco, con salud, porque ya los atributos de ese índice no aplican para los otros sectores. Pero a mí me parece súper valioso.

De hecho, cuando revisé lo que habías diseñado como dimensiones y atributos, por ponerlo en mi lenguaje, dije, aquí no hay nada tan personalizado que sea solo para Tigo. Pero yo sí he diseñado modelos donde he incluido un par de atributos que son tan personalizados que son solo para esa empresa. Pero la decisión ha sido, es que son atributos tan importantes para nosotros. ¿Cómo diferenciador en el sector que vale la pena?

Te pongo un ejemplo, Colombina. A colombina le hice un modelo, en diciembre hicimos trabajo de campo. El primer trimestre ya entregamos resultados. En el modelo de Colombina quedó un atributo que decía “Tiene productos de delicioso sabor”. Yo puedo preguntar eso para Nutresa si quisiera, pero es que además, el eslogan de Colombina es “El sabor es infinito” y esa es la diferenciación de la compañía. Entonces es un atributo que quedó ahí deliberadamente, porque ese es el diferenciador de la empresa en su sector.

**P: Tú crees que es pertinente a la hora de hacer el análisis de la reputación corporativa de una empresa, tener en cuenta a todos los *stakeholders* de la cadena de valor? ¿Sí, no y por qué?**

Sí, rotundo, sí, sin la menor duda. Y empiezo además por decirte algo que se lo digo a todas las empresas con las que trabajo, para mí es fundamental el *stakeholder* colaborador o empleado, o como se llame. Porque muchas de ellas no lo incluyen, deciden obviarlo. Y cuando empezamos, pues las aproximaciones me dicen: “mira, es que ya colaboradores los hemos medido mucho, tenemos clima organizacional, tenemos cultura”. Yo les digo, todo eso que tienes no es reputación exactamente.

Además, yo soy una creyente de que la reputación empieza por casa. Entonces, si tú no tienes la visión del colaborador y ese es tu gran embajador de marca, tú te estás perdiendo una información valiosísima sobre cómo hacer unos planes para fortalecer reputación a futuro. Entonces, creo valiosísimo incluir a los *stakeholders* clave en la medición, pero también soy amiga de priorizarlos, porque muchas veces las organizaciones son ambiciosas.

Pues *stakeholders*, los puedes medir, 15 los puedes medir, pero, ¿tienes la capacidad para gestionarlos? Si la respuesta es “no”, concentra tus recursos de la medición en aquellos que sí son los súper claves para ti. Los top ten, el Pareto, como lo queramos llamar; y ahí concentran los esfuerzos también en gestión. Porque este trabajo en medición a veces engolosina. Entonces uno dice, “Ay qué rico y yo quiero incluir a medios de comunicación y quiero incluir a Gobiernos...” Y quiero incluir una cantidad de públicos” que seguramente sí son muy importantes, pero que además son difíciles de abordar.

Hay unos públicos que son mucho más difíciles de abordar, una medición que otros. Entonces, por ejemplo, gobierno es un público que siempre es importante para una empresa; o entes regulatorios, es otro público súper importante. Por ejemplo, tú estás en un sector muy regulado.

Pero lo que te va dando la experiencia, lo que encuentras en el trabajo de campo, es que son personas que no están muy disponibles para contestarte estas encuestas o estas entrevistas y que, adicionalmente, depende de quién sea el contacto en la organización. Puede que sea un público muy importante, pero que no necesariamente te conozca bien.

Me explico, “Gobierno” puede ser desde Presidencia y ministerios hasta alcaldes municipales de las regiones o los municipios donde yo tengo operación. Gobierno es muy

amplio. ¿Y qué es lo que pasa? He visto por experiencia, incluso entrevistado par de viceministros para estas mediciones. Y las respuestas no son muy profundas ni muy concretas porque conocen a la organización, pero la conocen más por el relacionamiento que tienen con el Presidente de la empresa. Pero no por la función en sí misma de la empresa. He entrevistado, por ejemplo, a directores de medios de comunicación que deciden hacer la entrevista y la reciben porque la empresa es la que es, pero que cuando tú arrancas el cuestionario muchas de las respuestas son, “no sé”, “no conozco”, “no tengo idea”, “no tengo una percepción”. Entonces al final eso no te enriquece tanto para gestionar.

Dentro de esos mismos públicos tan clave como el Gobierno y como puede ser medios de comunicación, tú puedes elegir mucho mejor la muestra. Entonces yo les digo a mis clientes, si tú tienes un público clave llamado “medios de comunicación”, está perfecto, pero no entrevistamos al director ni al editor. Entrevistamos al periodista que cubre la fuente. Ese es el que tiene relación contigo en el día a día, es el que recibe tus comunicados de prensa.

Pero no todas las empresas están preparadas para eso. Entonces, cuando se aproximan a una medición de mis *stakeholders* clave. Los *stakeholders* pueden ser tan amplios como tú quieras y el primer trabajo es especificar.

**P: ¿Cuéntame en términos generales, que qué aspectos te parecieron pertinentes?**

Listo, entonces ahí tenía una pregunta, cuando tú dices ponderación y hay unos porcentajes, ¿esa ponderación corresponde a qué? ¿De dónde te salió ese orden de dimensiones? ¿Ese nivel de importancia que tú quieres que esas dimensiones tengan en el índice?

**P: La ponderación se da con base a qué tan presente estaba esa dimensión en los índices que se comparan; entonces la lógica es que si está más presente debe tener más peso para el índice que estoy proponiendo.**

Aquí me voy a entrar en el territorio. Digamos más de los números de la estadística para contarte un poquito del sistema de pesos y tú ya decides si eso es útil para ti, si lo quieres aplicar.

Normalmente lo que tienen los modelos que tienen pesos, porque no todos lo tienen, o sea ya es un avance en plantear un índice de con pesos. Estos pesos no se los da uno. Estos pesos salen como resultado del análisis estadístico de las respuestas de las personas.

Entonces por eso te preguntaba que de dónde salían estos pesos, porque si son los que tú les das a esas dimensiones por importancia, porque dices, “para mí son clave y nacieron de este estudio donde la revisé transversalmente”, está perfecto.

Pero lo otro es que cuando tú vayas a presentar resultados, si tú le quieres decir a Marcelo y al equipo, “miren, esto es lo que pesa en estas dimensiones, en la reputación de Tigo”. Es altamente probable que ellos digan: “¿y eso de dónde salió?”. Y ahí se te arma una brecha, porque ese es el nivel de importancia que para ti esas dimensiones deben tener en el modelo, pero no necesariamente es el nivel de peso que esas dimensiones tienen sobre la reputación de Tigo.

Entonces, tú vas y haces la encuesta, tienes todas las preguntas, las preguntas tienen una escala y tal... listo, cuando recibes todos esos resultados, se someten a un análisis estadístico que tiene generalmente un sistema de regresión y un análisis factorial. Aquí me metí en estadística pura, no creas que yo soy la experta, por eso tengo un estadístico en mi equipo, que es el que me hace las modelaciones cuando voy a entregar resultados.

Entonces se les hacen todos esos análisis a los datos para decirte, mire por, lo voy a decir lo coloquial, “por la tendencia de los resultados de las respuestas, esto es lo que más importancia tiene asociado a...”. Eso tiene un término de estadística que llama la variable dependiente. La variable dependiente es el indicador de reputación.

Entonces, el indicador de reputación es “admiración”, “estima”, “confianza” y “buena impresión”, por ejemplo, lo que hace la estadística es analizarte las respuestas de los atributos a la luz de esa variable dependiente que es el indicador de reputación.

Entonces, cuando yo revisé esta batería que tú me mandaste, la pregunta que me surgió es: “¿cuál va a ser tu indicador de reputación o cuáles van a ser las preguntas o la pregunta que va a conformar tu indicador de reputación para que después estas dimensiones y estos atributos puedas correlacionarlos estadísticamente con ese indicador y que de ahí te nazcan los peso?”.

**P: O sea, como un único indicador que resuma como ese puntaje...**

Así es. Porque en eso que tú tienes acá que tienes un trabajo super avanzado, tienes las dimensiones y tienes los atributos, pero si yo te dijera: “Jorge, ¿pero cuál es el indicador de reputación de Tigo?” Nos quedamos sin saber cuál es porque tenemos las dimensiones y los atributos.

Entonces tú nos presentas unos resultados, seguramente además súper atractivo sobre cómo nos calificaron en todas estas variables y yo te digo: “listo, perfecto. ¿Pero cuál fue la reputación de Tigo?” Y ahí va, escuchamos, nos falta el indicador. ¿Dónde está esa pregunta o esas preguntas que van a conformar ese indicador de reputación del cual se desprenden después las dimensiones y los atributos?

Lo que en torno a ese indicador es finalmente, como tú creas esos criterios bases para seguir midiendo año tras año e ir viendo la evolución, entonces, por ponerte un ejemplo, esta batería, atributos que estamos viendo aquí, es la misma que tú le vas a hacer a todos los grupos de interés y fuiste a consultar esta batería a periodistas; pero como vamos a tener un indicador de reputación, primero ese indicador te dice que la reputación de Tigo entre periodistas es de 4/5. O de 80 sobre 100. Pero este mismo cuestionario se lo aplicaste a colaboradores de Tigo y te da que la reputación de Tigo es de 95/100 o 4,5/5, dependiendo de la escala que tú escojas.

Esos índices, esos indicadores son los que tú vas a llevar o al balance score card o a los planes de tu área para desde ahí gestionar. Y eso es lo que se e presenta al equipo directivo.

Porque tú no puedes llevar y los resultados de todos los atributos, porque ya son demasiados y no puedes llevar los resultados de las 5 dimensiones, porque es como si tuviera 5 indicadores. ¿Pero cuál es el que engloba tu reputación? Entonces, como comentario general, era primero que tengas un índice de reputación, pues un indicador de reputación.

El que puedas asociar las dimensiones y que teniendo ese indicador, luego viene cuando haces el trabajo de campo, esa aplicación estadística para poder saber cuál es el verdadero peso de las dimensiones sobre esa variable dependiente llamada reputación.

**P: ¿Y ya en cuanto a las dimensiones y atributos, como como lo ves, sientes que le sobra algo? ¿Le falta algo?**

Mira, me parece muy chévere cuando lo leí e inmediatamente se nota que es sectorial porque sí tiene como esos puntos específicos, pues de sector tenía solamente para complementarte. Si crees que puede serte útil y si te puede servir primero que yo creo que

en el sector telecomunicaciones la experiencia cliente es tan importante y tan diferencial que podría ser una dimensión en sí misma, porque aquí lo tienes como un atributo dentro de calidad. Pero cuando tú me dices a mí Telecom, yo pienso principalmente en servicio y en servicio.

Hay muchos atributos, entonces señal de cobertura puede ser uno de esos, pero yo también tengo habilidad, facilidad de manejo... pues como varios atributos en torno a eso... tú lo vas a consultar con todos los grupos de interés, no sé si para esos públicos está claro. Calidad como si es tan claro experiencia.

No sé si tal vez sería voltear la dimensión para que sea experiencia cliente; dentro de experiencia cliente esté la calidad o abrir la dimensión que pudiera ser experiencia cliente, donde hay muchos atributos que pueden entrar a complementarla.

Y me faltaba un atributo que creo que es súper importante también en el sector tuyo, que es el tema precio. Porque tú tienes uno que es costo; que es relación costo beneficio. Pero cuando tú me dices a mi costo beneficio para el sector tuyo, yo me confundo. ¿Para poderte lo calificar, por qué? Porque yo puedo tener una experiencia como cliente tan mala que entonces me parece que el precio es costosísimo. Pero puede que eso no sea verdad.

Puede que el precio esté bien y que lo que sucede es que yo estoy furiosa porque me he querido dar de baja y no he podido, por ponerte un ejemplo. Eso nada tiene que ver con el precio.

Pero cuando yo lo tengo en un solo atributo, yo me quedo sin saber si lo que la persona te va a calificar ahí tiene que ver realmente con el precio o con el beneficio que recibe. Y vale la pena abrirlo.

Entonces es chévere que tú le preguntes precio por un lado y beneficios o servicio o como lo queramos llamar en otro tributo independiente, para que tengas la capacidad de saber si realmente les parece costoso o no y si realmente la gente percibe que tú les das un beneficio o no. Porque cuando uno junta dos atributos, como la gente te los tiene que calificar juntos, muchas veces se van al promedio a calificarte en 3 sobre 5; o a calificarte en 60 sobre 100; porque les parece que uno es muy bueno y el otro es muy malo, entonces promedia, pero tú te quedas sin saber realmente qué fue lo que te calificaron ahí.

Y una última que te quería aportar porque lo he visto también por la experiencia. Es que hay unas variables que son super importantes, pero que cuando las vas a consultar, no todos los grupos de interés te la saben valorar.

Entonces, por ejemplo, el tema de gestión estratégica o de estructura empresarial es muy importante para tu sector y es muy importante para ti como empresa.

Pero habría que encontrar la manera de llevarlo. Algo muy coloquial en la forma de elaborar la pregunta, para que el público sí tenga la capacidad de evaluarlo.

Aquí hay otro tema que me parece importante en tu sector que es el tema de la cercanía. O sea, al final uno casi que termina percibiendo, te voy a hablar como ciudadana, no como consultora en reputación, uno termina percibiendo que todas las empresas se parecen, que todas ofrecen lo mismo que la competencia de precios. Sí está ahí, pero digamos que no tanto, entonces yo por qué me quedo con Tigo o yo por qué me quedo con Claro, tiene que haber un factor de cercanía o de facilidad en el manejo. Más allá de la cobertura, que es fundamental, eso es como un atributo de entrada; pero más allá de eso, ¿qué es lo que hace que yo decida quedarme con uno o con el otro? Y creo que es un factor que tiene que ver con el cómo. Con la manera como la organización hace las cosas, con qué tan cercana es.

¿Qué tanto te entiende? ¿Qué tanto te facilita las cosas o qué tanto te las complejiza?

Porque ustedes son un sector donde uno cotidianamente no tiene contacto con la parte corporativa o con la marca corporativa, sino netamente con el servicio.

Yo te agradezco enormemente esta oportunidad y como te digo, además, como esto es a lo que me dedico, si en un futuro quieres que lo volvamos realidad, o sea que sea no un índice de sino un modelo para ti, y que tenga por detrás todo ese cuerpo y que pueda salir a aplicar la encuesta, aquí estoy.