



FACULTAD DE COMUNICACIÓN
Maestría en Comunicación Estratégica

LA REPUTACIÓN DE EL TIEMPO.COM ENTRE SUS USUARIOS DIGITALES
RECURRENTES

PRESENTADO POR
JOSÉ ANTONIO SÁNCHEZ GARCÍA

CHÍA, 2019



Universidad de
La Sabana

LA REPUTACIÓN DE EL TIEMPO.COM ENTRE SUS USUARIOS DIGITALES
RECURRENTES

PRESENTADO POR

JOSÉ ANTONIO SÁNCHEZ GARCÍA

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MODALIDAD: MAESTRÍA DE PROFUNDIZACIÓN

ASESORA

ÁNGELA SOFÍA PRECIADO HOYOS

CHÍA, 2019

ÍNDICE

Introducción	1
a. Justificación	4
b. Problema de investigación	5
c. Pregunta de investigación	8
d. Objetivos	9
1. La reputación corporativa	11
1.1 Fundamentos teóricos de la reputación corporativa	11
1.2 Evolución del concepto	12
1.3 Definiciones	14
1.4 Variables	19
1.5 Origen de las variables	24
1.6 Métricas	28
1.6.1 Métricas objetivas	28
1.6.2 Métricas de evaluación de los grupos de interés	31
1.6.3 Las métricas globales de reputación	34
1.7 Creación de escalas	35
2. El producto periodístico digital	37
2.1 La empresa informativa y sus características	37
2.2 La migración a la esfera digital	42
2.3 El contenido en el producto periodístico digital	44

2.4 La gestión de contenidos en el producto periodístico digital	47
3. Propuesta para medir la reputación de <i>El Tiempo.com</i> entre sus usuarios digitales recurrentes	51
3.1 El tipo de escala	53
3.2 La teoría que soporta la escala	54
3.3 Las dimensiones para medir el producto periodístico de <i>El Tiempo.com</i>	54
3.3.1 La dimensión afectiva y sus variables	55
3.3.2 La dimensión cognitiva y sus variables	57
3.3.3 La dimensión conativa y sus variables	64
4. Metodología	67
4.1 Enfoque metodológico	67
4.2 Definición de los métodos de investigación	68
4.3 Técnicas de recolección de información	69
4.3.1 Grupo de discusión	69
4.3.2 Diseño de encuesta	70
4.3.2.1 Preguntas clasificatorias	73
4.3.2.2 Afirmaciones de la dimensión afectiva	73
4.3.2.3 Afirmaciones de la dimensión cognitiva	74
4.3.2.4 Afirmaciones de la dimensión conativa	75
4.4 Validación del instrumento	76
4.5 Análisis de la información	77
4.6 Aspectos éticos y legales	78

5. Resultados y análisis	80
5.1 Estadística descriptiva	80
5.1.1 Preguntas clasificatorias	80
5.1.2 Afirmaciones de la dimensión cognitiva	83
5.1.3 Afirmaciones de la dimensión afectiva	90
5.1.4 Afirmaciones de la dimensión conativa	91
5.2 Análisis estadístico Alpha de Cronbach	92
5.3 Análisis estadístico correlación de Pearson	93
Conclusiones	100
Recomendaciones para <i>El Tiempo.com</i>	104
Referencias bibliográficas	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Muestra de Lectores recurrentes por profesiones	77
Gráfico 2. Muestra demográfica según género	81
Gráfico 3. Muestra demográfica según rango de edad	81
Gráfico 4. Muestra demográfica según nivel educativo	82
Gráfico 5. Muestra demográfica según nivel socio económico	83
Gráfico 6. Resultado de afirmaciones de la dimensión afectiva	90
Gráfico 7. Resultado de afirmaciones de la dimensión conativa	91

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Autores y dimensiones	23
Tabla 2. Construcción de variables – Dimensión cognitiva	64
Tabla 3. Afirmaciones de la dimensión cognitiva	75
Tabla 4. Afirmaciones de la dimensión conativa	76
Tabla 5. Resultado de variables dimensión cognitiva	83
Tabla 6. Variable ética	85
Tabla 7. Variable producto	85
Tabla 8. Variable liderazgo	86
Tabla 9. Variable responsabilidad social empresarial	87
Tabla 10. Variable innovación	88
Tabla 11. Variable empleador	89
Tabla 12. Índice Alpha de Cronbach	93
Tabla 13. Correlaciones de Pearson en la variable solidez financiera	93
Tabla 14. Correlaciones de Pearson en la dimensión afectiva	95
Tabla 15. Correlación de Pearson en las afirmaciones afectivas	95
Tabla 16. Correlación de Pearson en la variable producto	96
Tabla 17. Correlación de Pearson en la variable innovación	96
Tabla 18. Correlación de Pearson en la variable ética	97
Tabla 19. Correlación de Pearson en la variable liderazgo	98
Tabla 20. Correlación de Pearson en la variable responsabilidad social	98
Tabla 21. Correlación de Pearson en la variable empleador	99

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Guía de discusión del moderador. Grupo focal El Tiempo	116
Anexo 2. Decreto 1377 de 2013. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012.	119
Anexo 3. Política de Privacidad – Casa Editorial El Tiempo	120
Anexo 4. Cuestionario – encuesta	124

La reputación de *El Tiempo.com* entre sus usuarios digitales recurrentes

Introducción

Gestionar la reputación corporativa como activo intangible es una de las decisiones estratégicas clave en la transición que hacen las empresas del siglo XX y el siglo XXI a la esfera digital, y aunque ya son cerca de 30 años de investigación y discusión de este concepto, aún hay campos de acción en los que las ciencias sociales y económicas pueden actuar y aportar nuevos conocimientos.

Un ámbito particular en el que esa acción investigativa puede incidir es el de la empresa informativa y, en concreto, en el producto periodístico que pone a disposición de las audiencias para informar, entretener o educar (Lasswell, 1948). De manera histórica, la empresa informativa se ha relacionado con la reputación, pero de modo distante, es decir, reportando la evaluación que hacen los grupos de interés sobre diferentes corporaciones, instituciones, personas o marcas, aunque sin examinar la suya propia.

De hecho, investigadores como Deephouse (2000) hablan de la “reputación mediada” para identificar la influencia que tienen los medios de comunicación, a partir de sus acciones informativas, en la valoración que hacen los grupos de interés del comportamiento pasado, presente o futuro sobre otras empresas. Dicho de manera coloquial: comunican sobre la reputación de los demás, pero no evalúan ni gestionan la propia.

Este tipo de “reputación mediada”, de la que habla Deephouse, puede desarrollarse desde teorías conocidas, como la de las señales¹ o la de la Agenda Setting². Sin embargo, el esfuerzo de este trabajo de investigación se enfoca en proponer un giro investigativo para, en primera instancia, fijar la atención en las actuaciones de la empresa informativa y en su producto periodístico y, en un segundo lugar, darles a sus *stakeholders* el papel preponderante que reclaman en sus interacciones con las empresas, para dar sentido a lo que Argenti y Barnes (2009) llaman el empoderamiento de los grupos de interés.

¹ La Teoría de las señales analiza los esfuerzos que hacen las compañías para influir en sus *stakeholders* y construir soporte para sus iniciativas e intereses. Actividades como el lobby y otras interacciones sociales hacen parte de esta. Entre los teóricos que han hecho aportes en este campo están Weigelt y Camerer (1988).

² La Teoría de la Agenda Setting sugiere que los medios de comunicación juegan un poderoso rol en establecer la agenda pública de discusión y en dirigir la atención del público hacia actores o temas particulares (Carroll y McCombs, 2003; Wartick, 2002).

¿Cuáles son los factores que inciden en la reputación del producto periodístico *on-line* de una empresa informativa, entre sus usuarios digitales recurrentes? Esa fue la pregunta central de esta investigación. Su respuesta sirvió para aportar elementos que ayuden a superar la crisis de confianza que, según algunos barómetros internacionales (Edelman, 2018), deben sortear los medios de comunicación, en un contexto en el que las relaciones con los lectores se convierten en motivo de esperanza para recuperar los ingresos económicos que han decrecido por cuenta de un mercado publicitario mucho más estrecho y competitivo. Precisamente, como objetivo principal de este trabajo se plantea establecer cuáles son esos factores que inciden en la reputación del producto informativo, a partir de un análisis teórico, para detallarlos en el caso concreto de *El Tiempo.com* y sus usuarios digitales recurrentes.

Un segundo aporte significativo fue identificar las dimensiones o atributos que sobre el producto periodístico deben ser considerados a la hora de medir la reputación. El examen teórico de tales asuntos es el punto de partida para evaluar un tipo de empresa que, de modo contrario a la mayoría de las industrias, tiene componentes materiales e inmateriales en sus productos (Preciado y Monsalve, 2009), lo que la hace diferente. Finalmente, la herramienta misma, el constructo que se ha elaborado para hacer la evaluación reputacional, tiene el propósito de convertirse en un instrumento de medición constante o periódica en *El Tiempo.com*, tal y como lo recomienda Brown (1995), cuando habla de la necesidad de la trazabilidad constante.

Para el caso concreto de esta investigación, se ha escogido la postura de Dowling y Gardberg (2012) sobre los aspectos afectivos, cognitivos y conativos que deberían incluirse a la hora de medir la reputación. Es una perspectiva que brinda elementos de diagnóstico multidimensional, y que se acerca mucho a los trabajos de Ponzi, Fombrun y Gardberg (2011) y Carreras, Alloza y Carreras (2013), quienes hablan de las conductas de apoyo por parte de los grupos de interés como el resultado final de una buena evaluación reputacional. Como empresa periodística a la cual se le aplicó el análisis se seleccionó *El Tiempo* y como producto periodístico, su edición digital. En el caso concreto de esta casa editorial, se trabajó con un grupo de interés específico: sus usuarios digitales recurrentes, también llamados con el anglicismo *heavy users*, quienes se caracterizan por consumir el mayor

número de artículos por mes, según un promedio fijado por esta compañía, y por navegar en la plataforma digital de ese medio haciendo un registro activo.

Las características de este grupo de interés permiten crear dos condiciones: garantizar una relación constante entre el producto y el usuario, la cual es vital a la hora de medir la reputación, y la posibilidad de establecer una trazabilidad que, como se mencionó en párrafos anteriores, es una de las intenciones de este trabajo, pues se aspira a hacer mediciones periódicas y a que el instrumento pueda ser útil a otras empresas del sector.

Este trabajo de investigación está estructurado en cinco partes. En el primer capítulo, se planteó una revisión teórica del concepto “reputación corporativa”. En el segundo, se revisaron los aportes de la empresa informativa y el producto periodístico desde la óptica de Sánchez-Taberner (2000), Arrese (2004) y Preciado-Hoyos y Monsalve-Gómez (2009). Es justo mencionar en este punto que los términos empresa informativa y empresa periodística se utilizan como sinónimos y que la evaluación del producto periodístico solo se refiere a contenidos de carácter informativo y no de entretenimiento. El tercer capítulo se orientó a la construcción del instrumento de medición basado en las posturas teóricas previamente mencionadas y en el análisis propio, de acuerdo con los objetivos de la investigación.

En el trabajo se presentan, después, los resultados del instrumento que se empleó: una encuesta con 48 preguntas, integradas en cuatro bloques, con un análisis estadístico descriptivo y correlacional, el cual permitió no solo contar con un constructo diagnóstico, sino también analítico. Por último, se presentan las conclusiones y algunas recomendaciones para la Casa Editorial El Tiempo.

a. Justificación

Una de las guías más pertinentes para justificar la realización de este trabajo es la descrita por los investigadores García-Galera y Berganza-Conde (2005), la cual invita a identificar las contribuciones que se buscan alcanzar con el diseño, la ejecución y los hallazgos del mismo. En ese sentido, este apartado debe expresar su conveniencia, la implicación práctica, el aporte metodológico y la proyección social que se espera con el resultado final.

En primer lugar, la conveniencia de medir la reputación corporativa, particularmente la de *El Tiempo.com* entre sus usuarios digitales recurrentes, implica hacer una aplicación a los estudios teóricos en esta materia. Es decir, plantear un aporte nuevo. Este esfuerzo supone girar el foco de atención, para que la empresa periodística complemente su tendencia histórica de hablar de la reputación de los terceros y comience a medir, identificar y gestionar la suya propia. Llegar a ese punto representa estudiar y adaptar las contribuciones de investigadores como Walsh y Beatty (2009) y Helm (2005), quienes con sus escalas racionales hicieron importantes contribuciones al diagnóstico de este activo intangible entre determinados grupos de interés.

Sobre la implicación práctica, la intención de esta investigación es que la escala que se definió para medir la reputación del producto periodístico que ha sido seleccionado, pueda ser utilizada en otras compañías del sector. En el caso particular de *El Tiempo.com*, ésta hace parte de agremiaciones y consorcios, como la Asociación de Medios de Información, AMI, conocida antiguamente como Andiaros, y el Grupo de Diarios de América, GDA, los cuales podrían estar interesados en incorporar a sus prácticas gerenciales la gestión reputacional, en un tiempo en el que la credibilidad y confianza en los medios de comunicación no goza de buenos resultados en los barómetros más reconocidos, como es el caso del reporte de Edelman sobre la confianza en las instituciones publicado en 2018, y el reporte del *Reuters Institute for Study of Journalism* y la Universidad de Oxford titulado: *Bias, Bullshit and Lies*, publicado en 2017.

En cuanto al aporte metodológico, la herramienta de medición se convierte en una nueva contribución para las discusiones académicas en un terreno que cada vez gana más atención de los investigadores: la medición de la reputación en los ecosistemas digitales.

Son reconocidos los esfuerzos de Seker y Eryarsoy (2015) en la elaboración de una escala para hacer evaluaciones reputacionales de corporaciones, instituciones o personas en redes sociales, agregadores de contenido, plataformas colaborativas e indexadores de documentos, aunque con resultados no del todo satisfactorios. También está la inclusión del concepto “reputación digital” en los trabajos de Nica, Comanescu y Manole (2017). No obstante, en este punto existe una polémica entre académicos y consultores sobre la validez de hablar de reputación en términos digitales o, simplemente de reputación a secas. Como se ve, es un terreno en el que falta mucho por explorar.

Finalmente, en lo relacionado con proyección social, está el hecho de que este estudio puede ayudar en las transformaciones naturales y necesarias que están viviendo las empresas informativas en el actual contexto de cambio digital, caracterizado por las nuevas plataformas, los planes de distribución de contenidos, el empoderamiento de los grupos de interés, descrito por Argenti y Barnes (2009)³, y el exceso de información que produce una pérdida de valor de los contenidos Chyi (2013).

b. Problema de investigación

La reputación corporativa es uno de los ejes cruciales en la administración de la empresa actual. Identificada también como un activo intangible que ayuda a las organizaciones a ganar legitimidad y recursos entre los grupos de interés, su estudio, aplicación y desarrollo han ganado un amplio espacio en los escenarios académicos y empresariales. El origen del concepto está ligado al surgimiento del paradigma de la comunicación corporativa, según el cual la gestión de la reputación es uno de los campos que, junto con las relaciones públicas, los *public affairs*, la construcción de imagen e identidad y las comunicaciones internas y externas, hacen parte del manejo gerencial y estratégico de las corporaciones, en su propósito de conseguir mejores resultados con los diferentes *stakeholders* y sus entornos (Cornelissen, van Ruler y van Bekkun, 2006). En cuanto a su conceptualización, se puede asegurar que entre los investigadores existen puntos coincidentes sobre lo que es su significado, pero no una posición única o de consenso sobre cómo medirla. De hecho, Dowling (2016) identificó 50 definiciones, entre

³ Argenti y Barnes (2009) aseguran que los consumidores, quienes antes eran considerados como audiencia por alcanzar, ahora ostentan el verdadero poder de interactuar, demandar y controlar el desempeño de productos y servicios.

las que sobresalen las de Shapiro (1983), quien señala que la reputación son las creencias que tienen los consumidores sobre la calidad de un producto; la de Gray y Balmer (1998), quienes sostienen que es la evaluación que hacen de las compañías sus públicos; y la de Wilson (2001), para quien consiste en la evaluación permanente que hacen los grupos de interés sobre una empresa.

Entre la diversidad de definiciones, las más citadas son las de Walker (2010) y Fombrun (1996), quienes identifican la reputación como la representación que tiene un colectivo sobre las organizaciones. Sin embargo, para ser más puntuales y hacer una primera aproximación a este concepto, se puede señalar que la reputación es un constructo social, multidimensional, *multistakeholder*, que se debe medir y gestionar, y que, además, tiene un carácter comparativo, como señalan Preciado-Hoyos y Canelón-Silva (2017), o una finalidad diagnóstica, como apuntan Carreras, Alloza y Carreras (2013). Pero, más allá de las definiciones, su importancia capital es que hace parte de lo que Alloza (2017) llama la revolución de los activos intangibles, que permitirá a las empresas una mejor relación con sus grupos de interés, en un contexto de globalización y ardua competencia en los mercados.

Esta revolución, que podría enmarcarse en los constantes ciclos económicos identificados por Shumpeter (1943) en sus aproximaciones académicas a la influencia de la innovación y las nuevas tecnologías en el desarrollo económico, también afecta, de manera positiva o negativa, a la empresa informativa y sus productos periodísticos. No es un secreto que los medios de comunicación se encuentran en un contexto en el que tratan de sobrevivir y no perder influencia entre los consumidores de contenidos informativos. Chyi (2013) advierte que el acceso masivo a las plataformas digitales y la súper producción de información han puesto a estas compañías en una situación de desventaja, en la que sus ingresos por publicidad son decrecientes o el pago de contenidos que se espera por parte de los usuarios aún es insuficiente. Al difícil panorama económico se suma la crisis de valores en la relación de estas organizaciones con sus públicos de interés. El más reciente informe del consorcio Wan-Ifra (2017), que agrupa a más de 600 periódicos en el mundo, cita el barómetro Edelman (2017) en el aparte que señala que los medios de comunicación han perdido, de manera considerable, la confianza de sus públicos en los últimos años, en parte porque se les identifica como extensiones de las élites de poder. En otras palabras, la

agenda informativa que desarrollan en la actualidad no representa ni satisface las necesidades y expectativas de un amplio sector de las audiencias.

Un punto adicional es el fenómeno de las falsas noticias conocido como “*fake news*”, que afectaron de manera considerable el proceso electoral de Estados Unidos y la votación del Brexit en el Reino Unido. En este campo, las primeras aproximaciones indican que la voluntad de los electores pudo verse persuadida de alguna manera con la generación, publicación y distribución de contenidos falsos a través de las plataformas sociales, particularmente de Facebook, y de la manipulación de bases de datos de los usuarios de las redes sociales, por parte de *Cambridge Analytica*⁴. Se podría afirmar que una de las consecuencias de estos hechos es que se ha acentuado la crisis de confianza de los consumidores hacia los medios de comunicación, particularmente entre las audiencias jóvenes. El reporte del *Reuters Institute For Study of Journalism*, titulado: *Prejuicios, Inventos y Mentiras* (2017) -en inglés su título es *Bias, Bullshit and Lies*- da cuenta de que en 36 países donde se realizó este estudio, que no incluyó a Colombia, los menores de 25 años no distinguen la información que proviene de una marca tradicional, que trabaja bajo los parámetros éticos en la recolección, tratamiento y difusión de los hechos mencionada por Ward (2004), y la creación de los llamados contenidos *fake*. Pese a los esfuerzos de verificación de datos, iniciados por diferentes salas de redacción, y a la creación de eslóganes como: “La democracia muere en la oscuridad”, por parte del diario *The Washington Post*, o “Periodismo que importa. Más esencial que nunca”, ideado por *The New York Times*, 25% de los jóvenes consultados por *Reuters Institute* está en desacuerdo o muy en desacuerdo con la noción de que los medios realizan bien su trabajo.

Este escenario adverso ofrece un momento propicio para profundizar en los estudios sobre reputación en la empresa periodística. Deephouse (2000) ha trabajado el concepto de la “reputación mediática” para demostrar, bajo los conceptos de la Teoría de la Agenda Setting, que las informaciones generadas por los medios acerca de las corporaciones tienen una relación directa en la formación de la reputación que de ellas tienen sus públicos de

⁴ Este escándalo se caracterizó por el uso, sin consentimiento de sus usuarios, de entre 50 y 90 millones de cuentas en Facebook, por parte de la empresa de *marketing* británica Cambridge Analytica, para influir en los resultados de las elecciones en Estados Unidos en 2016 (*Reuters Institute For Study of Journalism*, 2017). La denuncia se hizo pública en 2018. La empresa se declaró en quiebra. El hecho generó una crisis de confianza hacia los medios de comunicación y las redes sociales.

interés, pero como se mencionó en el apartado de la justificación, poco se ha avanzado en la medición y gestión de la reputación propia de las compañías encargadas de producir contenidos informativos. Esta es una paradoja, porque algunos *rankings* como *The World's Most Admired Companies* y *Britain's More Admired Companies* tuvieron su origen en publicaciones como la revista *Fortune* y *Management Today*, respectivamente. Otros como *Review 200/ Asia Leading Companies* usaron la base de datos de los suscriptores del magazín *Fast Eastern Economic Review*, para encuestarlos sobre las percepciones de liderazgo corporativo de 200 empresas.

El origen de la presente investigación radica, precisamente, en este punto: ayudar a los medios de comunicación en tan difícil contexto, con una propuesta académica que consiste en darle un giro al concepto “reputación mediática”, de Deephouse, para centrar la atención en el producto periodístico de la empresa informativa, determinar cómo se debe medir su reputación y cuáles son las variables o dimensiones que deben tenerse en cuenta según la caracterización del concepto. Una motivación adicional, que justifica esta investigación, es que la gestión de este activo intangible sea considerada un asunto prioritario y del diario vivir en las salas de redacción y entre los directivos de las empresas informativas.

c. Pregunta de investigación

Una de las primeras consideraciones académicas en la elaboración y presentación de los proyectos de investigación es que exista una relación lógica entre el título de la investigación y el planteamiento del problema. Para el caso concreto de este trabajo, el título es el siguiente: “La reputación de *El Tiempo.com* entre sus usuarios digitales recurrentes”. Se entiende como usuarios recurrentes aquellos que consumen de manera reiterada contenido informativo, al punto de poder contabilizar en un mes un promedio de 20 o más artículos periodísticos. Y en cuanto a la pregunta, el interrogante que se plantea es este: ¿Cuáles son los aspectos que inciden en la reputación de un producto informativo, como *El Tiempo.com*, y cómo podemos medir este activo intangible en compañías con estas características?

Se debe señalar, en este punto, que no se midió la reputación corporativa de *El Tiempo.com* como empresa, por varias razones: a) El Tiempo Casa Editorial agrupa un portafolio de 42 productos de diferentes categorías y con diferentes segmentos de audiencias; b) el propósito de esta investigación es medir la reputación de un producto

periodístico, por lo que los contenidos relacionados con entretenimiento y ficción, desarrollados en otro tipo de productos, están fuera del alcance de este trabajo; c) esta es una medición *monostakeholder* que tiene como muestra garantizada una base de datos consolidada a través de un registro voluntario. No todos los productos de la empresa El Tiempo Casa Editorial tienen registro de usuarios; 4) el portafolio de El Tiempo Casa Editorial incluye portales transaccionales, es decir, de naturaleza directamente comercial, que se distancian de los productos periodísticos, pues la esencia de estos es estimular las transacciones comerciales entre negocios y clientes.

d. Objetivos

En el marco teórico, el autor de este trabajo expone que las características de la empresa informativa son diferentes a las de una compañía estándar de generación de bienes y servicios de consumo masivo. Las razones para sustentar esta afirmación se encuentran en los trabajos de Sánchez-Taberner (2000) y Arrese (2004), quienes dan cuenta del tipo de productos de los medios de comunicación y del estilo de liderazgo. Así mismo, Preciado-Hoyos y Monsalve-Gómez (2009) resaltan el uso de plataformas materiales e inmateriales en el proceso de recolección, selección y distribución de los contenidos informativos. Arrese (2004), al citar a Hal Varian (1999), destaca que buena parte de la oferta noticiosa es considerada un bien de experiencia. Sobre todos estos puntos se profundizó en el apartado referido al marco teórico. Por lo pronto, y tomando como antesala todos estos argumentos, los objetivos del trabajo son los siguientes:

1) Objetivo general

Formular los elementos que definen la reputación del producto informativo de una empresa periodística y analizarlos en el caso de *El Tiempo.com*.

2) Objetivos específicos

Identificar los factores que inciden en la reputación del producto informativo a partir de un análisis teórico de este concepto.

Proponer los aspectos que deben incluirse en el diseño de una herramienta para medir la reputación de los productos informativos digitales.

Determinar la reputación del producto informativo *El Tiempo.com* a partir de la herramienta diseñada en el desarrollo de este trabajo.

En los capítulos siguientes se desarrolla el trabajo que ha permitido dar cumplimiento a estos objetivos de investigación.

1. La reputación corporativa

Los evaluadores y lectores de este trabajo de investigación encontrarán en este primer capítulo siete apartes en los que se abordó el tema de la reputación corporativa desde igual número de perspectivas. En primer lugar, se consignaron los principales fundamentos teóricos del concepto para dar lugar, en una segunda parte, a una evolución histórica del mismo. El tercer apartado contempla una enumeración de las principales definiciones que, sumadas, pueden alcanzar el medio centenar. Estas fueron aportadas por un nutrido grupo de investigadores sociales. Los epígrafes cuarto, quinto y sexto, están dedicados a temas más técnicos: las variables empleadas para medir la reputación corporativa, las principales métricas o barómetros utilizados con éxito en los últimos años y sus criterios de creación. Finalmente, el séptimo epígrafe presenta un acercamiento a la medición de este activo intangible en la esfera de las empresas digitales.

1.1. Fundamentos teóricos de la reputación corporativa

La coincidencia más notoria en la mayoría de los textos académicos que estudian la reputación corporativa es aquella que identifica este concepto como un activo intangible que ha cobrado importancia en el desempeño de las organizaciones y en su propósito por obtener buenos resultados y mejores relaciones con sus grupos de interés. En este punto coinciden Fombrun y Barnett (2000), Robert y Dowling (2002), Gatti et al. (2012), Barnett y Pollock (2012) y Dowling (2016).

Las definiciones pueden variar. De las que ha contabilizado Dowling (2016), se resaltan las de Caruana (1997), Barnett (2000), Gutsi y Wilson (2001), Gatti et al. (2006), Highhouse et al. (2009), Walker (2010) y Bitektine (2011). Pese a la diversidad, en lo que sí existe unanimidad es en la idea de que la reputación debe ser incorporada como parte esencial de las estrategias corporativas y en los planes de comunicación que definan, ejecuten y midan los directores de comunicación.

Algunos investigadores, como Fombrun y Van Riel (2004), señalan que la reputación refleja la manera como una compañía es percibida y evaluada por un amplio espectro de grupos de interés. Otros, como Cornelissen (2008), la identifican como una de las principales misiones para los estrategas de comunicación y le asignan como factor de éxito

construirla, mantenerla y protegerla. Más recientemente, Alloza (2017) la considera una revolución que deben vivir las empresas para identificar, valorar y gestionar no solo los activos tangibles, sino los intangibles.

Como se puede observar, quien estudie el concepto encontrará una gama variopinta de definiciones que en este trabajo presentaremos de manera sucinta en uno de los principales apartados de este capítulo. Para ello, se comienza haciendo un recorrido por la evolución histórica que ha tenido la reputación en los últimos años.

1.2. Evolución del concepto

La mayoría de los investigadores ubica la reputación como uno de los principales aportes de la comunicación corporativa en la década de los ochenta. Carreras, Alloza y Carreras (2013) le atribuyen un primer acercamiento al estudio de este concepto a Pierre de Martineu, quien en 1958 propuso cambiar la noción de imagen de marca por la de imagen corporativa, pese a que hoy se habla de que la imagen no se puede confundir con la reputación. Dowling (2016), por su parte, asegura que el término apareció en el siglo XIV en el diccionario anglo-francés y de palabras latinas de la época, pero que recobró mucha más importancia en el siglo XIX, cuando los negocios se extendieron geográficamente y los bancos aparecieron para complementar y, en muchas ocasiones, suplantar, las relaciones persona a persona. De hecho, Dowling asegura que es en ese momento cuando los sujetos les transfieren a estas corporaciones financieras atributos de carácter humano, como el comportamiento y las relaciones con terceros, al mejor estilo de una prosopopeya literaria.

Es a partir de la segunda mitad del siglo XX cuando se intensifican los estudios relacionados con la comunicación corporativa y, posteriormente, con la reputación. En parte, estos surgen por las necesidades de transformación que debieron vivir las corporaciones en el contexto que dejó el fin de la Segunda Guerra Mundial y el surgimiento de un nuevo orden internacional, caracterizado por la Guerra Fría, la consolidación de nuevas potencias y la formación de nuevos mercados. Cornelissen, van Ruler y van Bekkun (2006) recuerdan que, en este escenario, otras disciplinas contribuyeron a que la reputación se convirtiera en objeto de estudio, y a su posterior aplicación y medición. Particularmente, se refieren al desarrollo de las relaciones públicas, que debieron fortalecerse para que las organizaciones pudieran enfrentar un entorno caracterizado por el escepticismo del público,

la turbulencia de los cambios políticos y el activismo social. Cornelissen (2008) identifica la relación paralela entre el mercadeo y las relaciones públicas, como una acción propia de las corporaciones en su propósito de captar, asegurar clientes y generar valor. Finalmente, ambos campos terminan por integrarse en un marco mucho más estratégico, que es el que ofrece la comunicación corporativa. No se puede dejar de mencionar a Villafañe (2008), quien en sus estudios sobre los orígenes de la reputación habla de la consolidación de la figura del *Corporate* y de los intangibles.

Es este paradigma de la comunicación corporativa el que ofrece un nuevo escenario para los conceptos constitutivos de la empresa moderna. En primer lugar, relaciona el surgimiento del término *stakeholders*, o en castellano, grupos de interés. Este surge en los estudios sobre *management* y, particularmente, en la teoría de igual nombre, desarrollada por Freeman (1984). En segundo lugar, pero no menos importante, se debe mencionar esta batería de conceptos: identidad, imagen y, por supuesto, reputación, los cuales han sido considerados por Cornelissen (2008) como el vocabulario básico de la comunicación corporativa.

Carreras, Alloza y Carreras (2013) trazan una línea histórica distinta. En su libro *Reputación Corporativa* presentan una serie de etapas de transformación de la empresa, organizadas de la siguiente forma: a) primero, entidades enfocadas en un proceso de calidad total, heredado de la experiencia de la industria japonesa y su estrategia de recuperación económica después de la Segunda Guerra Mundial; b) después, las organizaciones se enfocaron en garantizar la satisfacción del consumidor y, c) dirigieron sus esfuerzos a ganar la lealtad psicológica del cliente. Es en esta última fase en la que la reputación corporativa cobra un mayor protagonismo.

Se debe hacer notar que en la perspectiva histórica hay dos formas de ver el tema de estudio: el surgimiento del concepto y el desarrollo del mismo en los últimos 30 años. En este segundo punto, se pueden observar evoluciones, actualizaciones y adaptaciones. Una de las más reconocidas es la desarrollada por Fombrun, quien ha contribuido con tres propuestas para medir la reputación: el *Reputation Quotient*, RQ, el *Rep Trak* y el *Rep Trak Pulse*. Las revisiones y nuevas propuestas no cesan. Una de las más recientes pertenece a Seker y Eryarsoy (2015), quienes trataron de aplicar la reputación en un escenario digital,

pero sin resultados satisfactorios. La falla de estos dos últimos investigadores de la Universidad de Estambul, reconocida por ellos mismos, fue la abundante y descontrolada fuente de información que emplearon en el intento por construir un modelo de medición aplicado a las nuevas plataformas digitales.

Las evoluciones, actualizaciones y adaptaciones son un imperativo en este campo de estudios. De hecho, Kennedy, Chok y Liu (2012) identifican como una de las implicaciones teóricas del concepto que sus componentes son dinámicos y no estáticos. A esta visión se le puede sumar la de Dowling y Gardberg (2012), quienes recuerdan que los dos principales factores que van a influir en la investigación de la reputación corporativa serán la tecnología y los cambios *Gamma*, entendidos estos últimos como los intentos de las compañías por añadir nuevos programas o motivaciones a las dimensiones que hacen parte de su perfil reputacional.

Como se ve, la reputación es un objeto de estudio que cobra y mantiene vigencia y que suscita permanentes discusiones, enfoques y definiciones. Será este último punto, el de las definiciones, el eje del siguiente apartado.

1.3. Definiciones

Dowling (2016, p. 211) contabilizó medio centenar definiciones en uno de sus más recientes trabajos, en el que hace un seguimiento a la cuestión. Allí se puedan encontrar, entre otras, las siguientes: Shapiro (1983) señala que son las creencias que tienen los consumidores sobre la calidad de un producto; para Gray y Balmer (1998) es la evaluación que hacen de las compañías, sus públicos; Gotsi y Wilson (2001) establecen que es una evaluación permanente que hacen los grupos de interés sobre una empresa, en tanto Bromley (2002) puntualiza que es la distribución de opiniones acerca de una persona o entidad que se da a un tercero interesado.

Cian y Cervai (2013) participan en la construcción de un marco conceptual que agrupa los principales términos usados en la comunicación corporativa. Destacan que entre las definiciones más citadas por los investigadores están las de Fombrun (1996) y Walker (2010), quienes identifican la reputación como la representación que tiene un colectivo sobre las organizaciones. Cian y Cervai coinciden en el carácter colectivo y perceptivo del fenómeno. En su trabajo académico mencionan los tres elementos empleados por Davies y

Miles (1998), y Chun (2005), para llegar a un solo concepto, el cual describen así: la forma como otros ven la organización, como es realmente la organización y lo que comunica sobre sí misma.

De acuerdo con Fombrun (2012), Barnett (2006) examinó definiciones sobre reputación corporativa en 49 libros y artículos y, después, las organizó en tres grupos de significado: reputación como un estado de reconocimiento, reputación como una medición y reputación como un activo.

No se trata de hacer una enumeración de los diferentes trabajos realizados en este campo para constituir un catálogo. Por el contrario, el esfuerzo en este apartado se concentra en identificar cuáles son esos elementos coincidentes que son útiles para el desarrollo de esta investigación. En ese sentido, una primera aproximación permite apuntar que la reputación es un constructo social, multidimensional, *multistakeholder*, que se debe medir y se puede utilizar con un carácter comparativo, como señalan Preciado-Hoyos y Canelón-Silva (2017).

En cuanto a que la reputación es un constructo social, las revisiones de la literatura existente conducen a afirmar que esta es una posición mayoritaria entre los académicos. Carreras, Alloza y Carreras (2013) lo consignaron así en el primer punto de su definición, al argumentar que, si la reputación fuera individual, no se necesitarían modelos de ecuaciones estructurales para medirla. Esta misma postura se observa en Bromley (2002) cuando critica la forma como la Revista *Fortune* conforma sus muestras para realizar el listado de las empresas más admiradas de Estados Unidos, que también se puede identificar como AMAC, por sus siglas en inglés. Estos dos autores insisten en que debe existir una relación entre la marca, entidad u organización y sus públicos para hacer una evaluación del desempeño por parte de estos últimos. Como conclusión en este punto, existe un consenso entre los estudiosos del tema, que los lleva a repetir que la reputación es un asunto social porque se da entre personas que pueden verse influenciadas por el comportamiento de las empresas y, al mismo tiempo, estas personas pueden afectar el desempeño de dichas organizaciones.

Sobre el carácter multidimensional de la reputación, Fombrun y Van Riel (2004) se cuentan entre los primeros teóricos en establecer una reputación constituida por diferentes

dimensiones o variables. El modelo de medición *Reputation Quotient* establece seis dimensiones: atracción emocional, productos y servicios, desempeño financiero, visión y liderazgo, ambiente de trabajo y responsabilidad social. Alloza (2017) expresa que, en la evaluación de los activos intangibles, la mayoría de los teóricos coinciden en siete dimensiones: oferta comercial, transparencia, responsabilidad social, resultados económicos, tratamiento a los empleados, innovación y liderazgo. Sin embargo, los trabajos de Villafañe (2004), Carreras, Alloza y Carreras (2013) y Preciado-Hoyos y Canelón-Silva (2017) dan cuenta de que el número de dimensiones supera la cifra establecida por Alloza. Entre otras, se cuentan 16⁵ incluidas en diferentes monitores, escalas o constructos de medición.

A su vez, estas dimensiones pueden estar constituidas por sub dimensiones. A manera de ejemplo, la versión del *Reputation Quotient*, en su dimensión de responsabilidad social, incluye las siguientes sub dimensiones: Apoyar buenas causas, responsabilidad con el medio ambiente y responsabilidad con la comunidad. De hecho, todo el modelo de Fombrun y Van Riel (2004) tenía seis dimensiones y 20 sub dimensiones.

La multidimensionalidad no ha escapado de una nutrida discusión académica sobre su pertinencia y aplicabilidad. Buena parte de los investigadores ha acogido como paradigma que existen tantas reputaciones como grupos de interés, queriendo decir que, en la segmentación de los *stakeholders*, y para obtener una evaluación del comportamiento de la empresa, algunos estarán más interesados en el aspecto financiero, como los accionistas y otros, como los consumidores, en la calidad de los productos y servicios. Dowling (2016) se aparta de esta postura y propone que se usen las dimensiones adecuadas según el grupo con el que se vaya a hacer la medición. Para ampliar un poco más su posición, sostiene que un cliente no tiene el conocimiento detallado para evaluar el comportamiento de la empresa con sus empleados o cuál es el rendimiento financiero de la misma y mucho menos cuáles son los antecedentes y las consecuencias de ese desempeño. Por eso, su definición de

⁵ Las 16 variables identificadas por Preciado-Hoyos y Canelón-Silva (2017) son: a) calidad en los productos y servicios, b) capacidad para atraer, desarrollar y mantener el personal, c) solidez financiera, rendimiento y desempeño financiero, d) responsabilidad social, e) calidad en la gestión, visión y liderazgo, f) innovación, g) orientación al cliente, h) inteligencia en la utilización de los recursos corporativos, i) inversiones a largo plazo, j) ética, honestidad e integridad, k) atractivo emocional, l) competitividad global, m) estrategia corporativa, n) prestigio, o) credibilidad corporativa, y p) comunicaciones que ofrecen a los medios.

reputación es muy puntual: “reputación corporativa es el respeto y la admiración que una persona tiene de una organización en un determinado momento en el tiempo” (Dowling, 2016, p. 218).

El carácter *multistakeholder* de la reputación está ligado a la discusión anterior. ¿Se debe medir este activo intangible de manera simultánea entre todos los grupos de interés con los que se relaciona una organización o debe focalizarse en solo algunos de ellos, de acuerdo con sus necesidades estratégicas de comunicación? Las respuestas pueden variar entre los teóricos. Brown y Perry (1994), por ejemplo, critican la estructura de la muestra del barómetro AMAC de la revista *Fortune* y los primeros ejercicios del *Reputation Quotient* de Fombrun, porque, según ellos, se trataba de una colección de públicos que calificaban el desempeño de empresas de diferentes sectores sin la certeza de que tuviesen una relación que los afectara a ellos o a las organizaciones. Fombrun y Van Riel (2004) y, posteriormente, Carreras, Alloza y Carreras (2013), defienden la posibilidad de tener un constructo de aplicación simultánea entre *stakeholders* y diferentes contextos geográficos. No obstante, Einwiller, Carroll y Korn (2010) han realizado trabajos de medición en un solo grupo de interés, consistente en estudiantes universitarios interesados en la adquisición de vehículos.

En este apartado de las definiciones, en la discusión sobre la medición, se presentan pocos desacuerdos. Casi en su totalidad, los investigadores coinciden en la necesidad de medir la reputación para producir métricas accionables que hagan posible gestionarla. Las diferencias estriban en los modelos para hacerlo. Un aporte adicional es si la medición debe tener efectos comparativos. Preciado-Hoyos y Canelón-Silva (2017) defienden esta postura, e igual ocurre en los trabajos de Barnett, Jermier y Lafferty (2006), entre los cuales uno es citado por Agarwal, Osiyebskyy y Feldman (2015) cuando describen los tres grupos de definición: el reconocimiento, la diferenciación y la favorabilidad, lo que implícitamente constituye un tema de comparación de la organización analizada con las mismas de su sector o de otros ámbitos, entre los grupos de interés. Por su parte, Carreras, Alloza y Carreras (2013) hablan de tres tipos de mediciones: las comparativas, las diagnósticas y las globales, cuando clasifican los diferentes modelos de métricas de la reputación de la siguiente manera: los *rankings*, las escalas racionales y emocionales y los índices globales.

La revisión de las diferentes definiciones sobre reputación demuestra cómo la medición de este activo siempre ha tenido elementos constitutivos como los aspectos racionales y afectivos, y acciones o consecuencias que se derivan de evaluar una marca, producto o servicio. En este sentido, para determinar cuál es la reputación de un producto periodístico, el ideal es contar con esos tres componentes, de tal forma que el diagnóstico que se obtenga genere una visión holística.

Para el propósito de este trabajo, la definición escogida es la de Dowling y Gardberg (2012), quienes consideran que la reputación es la admiración y respeto que una persona tiene por una organización en un momento específico. Los dos investigadores indican que la lógica detrás de esa forma de conceptualizar la reputación es que debe existir un objeto, al que se le evalúan unos atributos, por una entidad calificadora, y establecen tres dimensiones: cognitiva, afectiva y conativa, como criterios específicos de evaluación, los cuales serán centrales en esta investigación.

La dimensión cognitiva hace referencia a una descripción con conocimiento que hacen los grupos de interés sobre el objeto que se va a evaluar. La afectiva, a la relación emocional que se establece entre el *stakeholder* y la organización. Y la conativa, a la posible actitud o acción que se pueda emprender con respecto a lo evaluado.

La definición y las dimensiones de Dowling y Gardberg (2012) se pueden complementar con la Teoría de los *Stakeholders*, desarrollada por Freeman (1984), que en la explicación esbozada por Fombrun (2012) dice: “*Stakeholders Theory invites us to identify those groups of people who have a stake in the company’s action and the outcomes they produce (Freeman, 1984)*” (p. 96)⁶.

Es importante resaltar que en la evolución del *Reputation Quotient* RQ -la cual, como se dijo anteriormente, llevó a la construcción del *RepTrak* y al *RepTrak Pulse*-, uno de los objetivos principales fue conectar la reputación de carácter cognitivo, propia de los procesos deliberativos que hacen los grupos de interés bien informados sobre una marca, con la reputación afectiva o directa que hacen los grupos menos informados y, finalmente, con detectar las conductas de apoyo (Carreras, Alloza y Carreras, 2013). Quien elabora este

⁶ La traducción del texto al castellano es: “La Teoría de los *Stakeholders* nos invita a identificar esos grupos de personas que tienen intereses en las acciones de la empresa y en los resultados que esta obtiene”.

trabajo de investigación encontró algunas coincidencias en este modelo iniciado por Fombrun et al. (2000), finalizado por Ponzi et al. (2011), y la propuesta de Dowling y Gardberg, pues todas ellas mencionan la necesidad de medir aspectos cognitivos, afectivos y conativos.

Un aspecto adicional de la postura de Dowling y Gardberg es la temporalidad de la reputación, es decir, la medición en términos de pasado, presente y futuro de la organización, la marca o institución objeto de estudio. En ese sentido, en el aparte sobre metodología, y, particularmente, el dedicado a los instrumentos de recolección de datos, se podrá identificar cómo el cuestionario diseñado tiene elementos que permiten evaluar las actuaciones pasadas, el comportamiento presente y las conductas de apoyo de los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com*.

La definición de Dowling y Gardberg, que comprende las tres dimensiones mencionadas y la temporalidad de la reputación, se relaciona directamente con los objetivos de este trabajo. No sobra decir que esta investigación tiene un carácter diagnóstico y *monostakeholder*, pues está enfocada a un solo producto: *El Tiempo.com*, el cual no está siendo comparado con otros de su misma categoría en el mercado y, además, solo se está consultando a uno de los múltiples grupos de interés que tiene esta empresa periodística: los *heavy users*, quienes mantienen una relación mucho más directa con el producto en términos de frecuencia de consumo, número de artículos leídos y tiempos de permanencia en la plataforma digital.

1.4. Variables

Como se mencionó antes, la propuesta de medir la reputación implica determinar dimensiones y variables. Algunos autores prefieren identificarlas como variables o atributos. En este trabajo se emplearán los términos dimensión y variables por ser los más predominantes en la literatura revisada. Fombrun (2012) fue uno de los primeros en hacer una especie de “análisis taxonómico” a partir de estas seis variables: atracción afectiva, productos y servicios, desempeño financiero, visión y liderazgo, ambiente de trabajo y responsabilidad social. Otros como Alloza (2017) identifican siete, y Preciado-Hoyos y Canelón-Silva (2015), Carreras, Alloza y Carreras (2013) y Villafañe (2004), hacen un detallado reporte de nueve. En cuanto a las subvariables, los números encontrados en

diferentes revisiones pueden variar entre las 20 de Fombrun y las 48 de otros autores. En este punto, Ponzi, Fombrun y Gardberg (2011) insisten en la necesidad de contar con formatos cortos de medición, para evitar las distracciones, respuestas vagas y fatigas en las valoraciones que ofrezcan los grupos de interés.

Más allá del inventario sobre el número de dimensiones y variables está la necesidad de una adecuada definición que esté articulada con los instrumentos de medida. Dowling (2016) ha advertido el error que cometen muchos investigadores de definir A y medir algo totalmente distinto en B. Dicho en otras palabras: debe existir una clara relación entre el concepto de reputación que se vaya a usar y el modelo de medición a emplear.

En la definición y construcción de dimensiones para medir la reputación en un solo grupo de interés, se puede retomar el método empleado por Einwiller, Carroll y Korn (2010), quienes rescataron los aportes de Homburg y Giering (1996), acerca de realizar entrevistas previas con académicos y ejecutivos de la industria automotriz, para definir las variables que les presentaron a un grupo de jóvenes interesados en la adquisición de vehículos.

Trabajos similares han desarrollado Lai et al. (2010), quienes se enfocaron solamente en la variable responsabilidad social corporativa para evaluar su impacto en la marca, el valor de la marca y la reputación corporativa; e igual ocurre con Saf (2009) y la correlación que trata de establecer entre innovación y reputación corporativa.

Antes de abordar este punto, es preciso advertir que Villafañe (2004) establece una división entre el tipo de variables y las clasifica en duras y blandas. Las primeras relacionadas directamente con el modelo de negocio que ejecuta la corporación o institución; y las segundas referidas al comportamiento corporativo y la relación afectiva que este puede despertar. Por su parte, Fombrun y van Riel (2004) las caracterizan con los siguientes atributos: deben ser visibles, distintivas, auténticas, transparentes y consistentes. Sumada a estas dos posturas, está la de quienes consideran que las dimensiones y variables son aquellos atributos que se seleccionan para medir la reputación de una corporación frente a sus grupos de interés.

Para el caso concreto de la empresa informativa y su producto periodístico, conceptos que abordamos en el segundo capítulo de este trabajo de investigación, el interrogante que

debe resolverse es cuáles de esos atributos deben ser determinados e incluidos en el instrumento de medición, más aún, tratándose de un constructo diagnóstico y aplicado a un solo grupo de interés.

Dicho esto, el interrogante de este trabajo sobre la reputación del producto periodístico de una empresa informativa aplicado a un solo grupo de interés, caracterizado por el consumo de información, es si se deben incluir variables tanto duras como blandas o excluir algunas de ellas.

Una primera aproximación conduce a retomar la postura de Alloza (2017) quien, como ya se mencionó, identifica siete. Estas son: oferta comercial, transparencia, responsabilidad social corporativa, tratamiento a los empleados, innovación, resultados económicos y liderazgo. Según el investigador español, estas siete variables son indispensables para la exitosa medición y gestión de la reputación corporativa.

Las investigadoras Preciado-Hoyos y Canelón-Silva (2017) identificaron 17 en un rastreo de trabajos, pero las consolidaron en nueve: calidad de productos y servicios, responsabilidad social, gestión comunicativa, atractivo emocional, calidad de la dirección, ambiente laboral, innovación, competitividad y presencia nacional e internacional, y solidez financiera.

Para Fombrun, Gardberg y Sever (2000) estas son las variables que se citan frecuentemente en los instrumentos de medición más reconocidos: calidad de productos y servicios, desempeño financiero, atracción, desarrollo y retención del talento, calidad del *management*, responsabilidad social, innovación, inversiones a largo plazo, habilidad para enfrentar los cambios en el entorno, uso de los activos corporativos, y desempeño corporativo fuerte.

Carrascal (2017) presenta 16 variables: calidad de productos y servicios, capacidad para atraer y retener personal, solidez financiera, responsabilidad social, calidad en la gestión del liderazgo, innovación, orientación al cliente, inteligencia en la utilización de recursos, inversiones a largo plazo, ética, atractivo emocional, competitividad global, estrategia corporativa, prestigio, credibilidad corporativa y comunicación que ofrecen a los medios.

En la tabla 1 se presenta una síntesis en la que se relacionan los autores con las dimensiones de la reputación identificadas por ellos.

Para determinar cuáles variables deben incluirse para medir la reputación de un producto informativo, revisaremos, primero, la postura de Caruana (1997), quien asegura que el carácter multidimensional de la reputación hace posible que cada grupo de *stakeholders* asigne un peso o valoración diferente a un mismo grupo de variables: “*The multidimensional trait of reputation gets even more complicated as each of its multiple stakeholders groups forms a different set of attributes or gives a different weighting on the same set of attributes*” (p. 110)⁷.

⁷ “El carácter multidimensional de la reputación se torna más complicado cuando cada uno de los grupos de interés forma un diferente grupo de atributos o les da a estos una ponderación diferente”.

Tabla 1. Autores y dimensiones

Fombrun, Gardberg y Sever (2000)	Calidad de productos y servicios Desempeño financiero Atracción Desarrollo y retención del talento Calidad del <i>management</i> Responsabilidad social Innovación Inversiones a largo plazo Habilidad para enfrentar cambios en el entorno Uso de los activos corporativos Desempeño corporativo fuerte
Alloza (2017)	Oferta comercial Transparencia Responsabilidad social corporativa Tratamiento a empleados Innovación Resultados económicos Liderazgo
Preciado-Hoyos y Canelón-Silva (2017)	Calidad de productos y servicios Responsabilidad social Gestión comunicativa Atractivo emocional Calidad de la dirección Ambiente laboral Innovación Competitividad y presencial nacional e internacional Solidez financiera
Carrascal (2017)	Calidad de productos y servicios Capacidad para atraer y retener personal Solidez financiera Responsabilidad social Calidad en la gestión del liderazgo Innovación Orientación al cliente Inteligencia en la utilización de recursos Inversiones a largo plazo Ética Atractivo emocional Competitividad global Estrategia corporativa Prestigio Credibilidad corporativa Comunicación que ofrecen a los medios

Fuente: Elaboración propia.

La postura de Kor (2018) sobre la Teoría de la recepción también le asigna un mayor poder a las audiencias que hacen sus interacciones en el escenario digital, como ocurre con los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com*. Kor llama a estas audiencias

commenting person, por su capacidad de opinar, calificar, compartir y hasta resignificar los contenidos que son puestos a su disposición a través de los canales digitales. “*The commenting person is found outside of the rhetorical text and instead lies within the audience itself, giving the audience a voice and identity*” (p. 57)⁸.

Sumado a esto, el *Reputation Institute*, a través de su representación en Colombia, defiende que sean los *stakeholders* los que establezcan una puntuación sobre las variables, de acuerdo con el orden de importancia que estas tengan para ellos, según la relación que mantengan con la institución, marca o persona que vayan a evaluar. De acuerdo con una consulta en particular que el autor de este trabajo de investigación presentó a Ana Isabel Martínez, gerente de la empresa Good Will Comunicaciones, representantes exclusivos del *Reputation Institute* en Colombia, Martínez expresó: “Lo que se busca es conocer, según las percepciones de los grupos de interés, cuáles son las dimensiones que más impacto tienen en la reputación de la empresa. Partimos (de la ponderación) del entrevistado y no del consultor, para evitar sesgar el trabajo y (garantizar) que los resultados sí reflejen, exclusivamente, las percepciones de los entrevistados” (Marzo 17 de 2018).

Para el caso concreto de la medición de la reputación de *El Tiempo.com* entre sus usuarios digitales recurrentes, se acogieron las posturas de Caruana y Kor, ya citadas, y las del mismo *Reputation Institute* en Colombia, sobre la necesidad de que los grupos de interés, en este caso los usuarios digitales recurrentes, sean los que seleccionen y ponderen las variables que se van a medir. La justificación teórica de la elección de estas sí se mantuvo en manos del autor de este trabajo de investigación.

En el capítulo dos, sobre las empresas informativas y los productos periodísticos, se retomará el concepto de las dimensiones y variables, y se profundizará en la revisión teórica que se empleó para elaborar el instrumento de medición que primero fue validado y después aplicado entre los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com*.

1.5. Origen de las variables

Antes de establecer las variables empleadas en este trabajo de grado para medir la reputación del producto objeto de estudio, debemos responder a la pregunta de qué

⁸ “La persona que evalúa, en este caso, se encuentra por fuera del texto retórico y más bien permanece en la audiencia misma, dándole a esta voz e identidad”.

significa, precisamente, el término variable. Aunque el vocablo aparece en la mayoría de las investigaciones académicas, son pocos los autores que se detienen a hacer una conceptualización de éste. Una referencia inicial son Fombrun y Van Riel (2004), a quienes se puede identificar entre los primeros investigadores que trataron de sistematizar el proceso de evaluación de las compañías con su modelo *Reputation Quotient*. En su libro *Fame & Fortune* critican los instrumentos metodológicos empleados por la revista *Fortune* para desarrollar su barómetro, conocido como *America's Most Admired Companies* y, a renglón seguido, expresan la necesidad de identificar los criterios específicos que usan los grupos de interés para evaluar las organizaciones con las que interactúan.

La identificación de estos criterios específicos lleva a Fombrun y Van Riel (2004) a señalar que, además, estos deben servir para el proceso formal en la medición del desempeño de una empresa y la subsecuente comparación con otras de su mismo sector. Por eso proponen hacer un indicador estándar que pueda ser aplicado en diferentes contextos y sectores de la economía. Se podría decir, entonces, que las variables de la reputación son aquellos criterios específicos de evaluación que emplean de manera espontánea los grupos de interés o, de manera formal y estratégica, terceros reconocidos como académicos o empresas consultoras, para medir y evaluar el desempeño de las organizaciones.

Los dos autores establecen un grupo de seis primeras variables: la atracción emocional, los productos y servicios, el desempeño financiero, la visión y el liderazgo, el ambiente de trabajo y la responsabilidad social. A cada una de ellas asignan elementos de evaluación que ayudan a delimitar el concepto, de cara a los grupos de interés. Por ejemplo, enmarcaron la atracción emocional en tres ideas: si le gusta, admira y confía en la empresa objeto de medición. En el mismo sentido, evaluaron los productos y servicios por calidad, innovación, fiabilidad y generación de valor.

No hay una idea clara acerca de cuáles fueron las razones para escoger estos criterios específicos. El tema puede ser objeto de futuras investigaciones, pero una primera aproximación podría estar en los trabajos posteriores realizados por Capriotti (2008) sobre la conformación de los grupos de interés que hacen las organizaciones. El investigador recuerda que los *stakeholders* tienen dos formas de aproximación a los objetos: desde el

plano afectivo y desde el racional. Afirma que en la segmentación que hacen las empresas de sus públicos existen roles asignados y asumidos por los grupos de interés; los primeros, surgen de los mapas de expectativas que crean las compañías y los segundos, de las necesidades reales de quienes interactúan con ellas.

La aproximación emocional que menciona Capriotti podría servir de base para argumentar que una de las dimensiones que se evalúa en la reputación es la atracción emocional o afectiva, la cual se identifica en algunos de los barómetros más reconocidos. Así mismo, la aproximación racional sería sustento para defender la evaluación de aspectos como el desempeño financiero y la calidad de los productos y servicios. Como ya se mencionó, Villafañe (2004) es más claro al hablar de variables duras y blandas; las primeras relacionadas directamente con el modelo de negocio que ejecuta la corporación o institución y las segundas referidas al comportamiento corporativo y la relación afectiva que este puede despertar. Schwaiger (2004) trabaja la reputación desde un punto de vista bifactorial: evaluación de una marca o producto y la actuación en consecuencia. Uno de sus principales aportes es que la reputación debe ser explicada por una doble naturaleza: cognitiva y afectiva. Cabe mencionar que Schwaiger identifica cuatro palancas que generan la evaluación de los grupos de interés: la calidad, el rendimiento, la responsabilidad con la comunidad y la atracción.

Estas aportaciones: la postura de Capriotti (2008) sobre la conformación de los grupos de interés, y los trabajos sobre medición de la reputación de Villafañe (2004) y Schwaiger (2004), coinciden en incluir aspectos cognitivos y afectivos en el estudio de esta materia. La evolución del *Reputation Quotient* al *RepTrak* y, posteriormente, al *RepTrak Pulse* y las posiciones teóricas de Carreras, Alloza y Carreras (2013) y de Dowling y Gardberg (2012) evidencian cómo las conductas de apoyo, o las acciones, definidas también como aspectos o elementos de carácter conativo, juegan un papel importante a la hora de medir y gestionar la reputación.

El interrogante primordial en una línea de investigación que incluya aspectos cognitivos, afectivos y conativos, descritos por Dowling y Gardberg (2012), es: ¿Cuáles son esas variables que deben ser tenidas en cuenta a la hora de medir el producto periodístico de la empresa informativa, observando las diferencias y especificidades

identificadas por diferentes autores, como Sánchez-Tabernero (2000), Arrese (2004) y Preciado-Hoyos y Monsalve-Gómez (2008)? Además del carácter diferencial y la especificidad, mencionadas por estos autores, se deben considerar otros aspectos en concreto, pues para este trabajo se buscó medir la reputación de un producto periodístico que tiene su plataforma en el escenario digital, cuyas características difieren de los soportes análogos.

Sobre este nuevo contexto, algunos investigadores de la reputación, como Kennedy, Chok y Liu (2014) hablan de un concepto dinámico y no estático de este activo intangible, lo que permite incluir nuevas dimensiones y variables que sean de interés para los *stakeholders* en sus relaciones con las corporaciones o instituciones. Aparte del entorno digital, una de las variables que hay que tener en cuenta es la agenda ambiental. Antes, Bromley (2002) dice que los grupos de interés de una empresa comparten interacciones sociales sobre las cuales se forman creencias, impresiones y actitudes hacia las corporaciones, y estas pueden ser cambiantes. Petkova (2012) se acerca mucho más al nuevo reto de medir la reputación de las empresas jóvenes, es decir, aquellas formadas en la era digital. Bajo el concepto *The Reputation Building Perspective*, la investigadora formula algunas tácticas que deben desarrollar los nuevos emprendimientos: a) llamar la atención de los *stakeholders* a través de la visibilidad que pueden dar los medios de comunicación; b) reducir el nivel de incertidumbre que pueda generar un proyecto con exposición en el mercado, y c) enviar indicios claros de calidad, capacidad y potencial de ofrecer productos de valor en el futuro.

Petkova (2012) no presenta propuestas de medición para las empresas que pertenecen o surgen enteramente al entorno digital, como sí lo hicieron Sekar y Eryarsoy (2015), pero su postura de darle un tratamiento diferente a estas reafirma la necesidad de considerar variables específicas. A Petkova le interesa más profundizar en construir la reputación para las empresas jóvenes, que en medirla. Por tanto, sugiere la reputación prestada y la reputación por donación o endoso como formas de adquirir legitimidad, relevancia, aceptación, admiración y respeto entre los grupos de interés, y de conseguir recursos. Todo este conjunto de propuestas se puede enmarcar en la Teoría de las señales. De hecho, Petkova apunta: “Los investigadores tienden a identificar una o más señales que pueden ser

utilizadas por los grupos de interés para juzgar la calidad y la posible creación de valor que subyacen en las jóvenes empresas de emprendimiento” (p. 393).

La mención de la Teoría de las señales lleva a otro interrogante importante en la construcción de las dimensiones: ¿Cuál es la teoría más adecuada para medir la reputación de un producto periodístico, como *El Tiempo.com* entre sus usuarios digitales recurrentes? Antes de dar respuesta a este interrogante, se debe recordar que Fombrun (2012) hizo una recopilación de las teorías más usadas en la medición de este activo intangible; entre estas se encuentran: Teoría institucional, Teoría de la Agenda Setting, Teoría de los grupos de interés, Teoría de las señales e impresiones, Teoría de la identidad, Teoría del recurso base y Teoría de la construcción social. Todas estas aportan al estudio de la reputación, pero la selección depende de los propósitos planteados en los objetivos de cada investigación. Para el caso de este trabajo se empleó la Teoría de los grupos de interés.

1.6. Métricas

Una de las clasificaciones más concretas de las métricas de la reputación corporativa fue la desarrollada por Carreras, Alloza y Carreras (2013), la cual consta de tres grupos: las métricas objetivas, las métricas de evaluación de los grupos de interés y otras escalas.

1.6.1 Métricas objetivas

Las métricas objetivas están directamente relacionadas con grupos de expertos, es decir, la entidad que evalúa la reputación de una empresa está integrada por profesionales cualificados, quienes, según Cravens et al. (2003) y Villafañe (2004) son los que, objetivamente, pueden afirmar si esa empresa tiene una buena reputación, o, dicho en otras palabras, un comportamiento excelente.

En este primer grupo se encuentran los más citados *rankings* e índices que surgen en revistas especializadas. Uno de los más recordados es el AMAC, creado en 1984, y cuya metodología consiste en una encuesta que se suministra a ejecutivos de las corporaciones, directores y analistas financieros. Este barómetro cuenta en la actualidad con dos listas: *Fortune 500* y *Fortune 100*, se publican de forma anual, e incluyen las listas de empresas que cotizan en la bolsa de valores de Estados Unidos.

Carreras, Alloza y Carreras (2013) aseguran que el éxito periodístico de este *ranking* ha llevado a la proliferación de otros de la misma naturaleza. Por ejemplo, en Alemania la revista *Manager* (MM) publica anualmente las 100 empresas con mejor reputación, seleccionadas por 200 directivos. En el Reino Unido está el listado *Management Today* que incluye las 260 compañías más admiradas en 26 diferentes sectores de la economía. Y en Asia, la publicación *Asian Business* encuesta a 8.600 personas para identificar las 50 corporaciones que despiertan la mayor admiración en ese continente.

Los tres investigadores españoles también mencionan en esta categoría al *Review 200*, realizado por el *Far Eastern Economic Review*, el cual “incluye los resultados de las 500 empresas asiáticas y no asiáticas que operan en doce países: Austria, China, Hong Kong, India, Indonesia, Japón, Malasia, Filipinas, Singapur, Corea del Sur, Taiwan y Tailandia” (Carreras, Alloza, Carreras, 2013, p. 351). Cierran esta clasificación con los siguientes *rankings*: *Industry Week’s 100 Best Managed Companies*, de la revista *Industry Week*; y la encuesta anual del *Financial Times* y *PwC*, entre 1.200 directivos de 60 países.

Aunque se ha dicho que estas métricas objetivas han tenido éxito en las publicaciones periodísticas, las mismas tienen varios detractores, principalmente investigadores académicos. Entre ellos se destacan Brown y Perry (1994), Frixell y Wag (1994), Fombrun et al. (2000), Shultz et al. (2001), Dowling (2002), Wartick (2002), Bromley (2002) Davies et al. (2004), Chun (2005), Martín de Castro et al. (2006), Flanagan et al. (2011).

Las críticas se pueden resumir en cuatro aspectos: a) el llamado “efecto de viscosidad”, que tiende a favorecer en las encuestas a las compañías que aparecen en los primeros lugares de los cuestionarios; b) la fragilidad en la auditoría de estos *rankings*, pues los directivos consultados evalúan a empresas competidoras a las que pueden afectar en sus puntuaciones; c) el halo financiero, que lleva a darles una mayor preponderancia a las dimensiones duras o económicas y deja en un segundo plano a las blandas o sociales; y d) el considerado efecto de “profecía cumplida”, que consiste en que los expertos consultados pueden orientar sus respuestas pensando más en sus futuras inversiones que en la reputación de una marca.

Para superar algunas de esas críticas, Cravens, Oliver y Ramamoorti crearon el Índice de Reputación de Cravens (2003) que tiene como principal aporte una auditoría

independiente, planeada para superar los sesgos e intereses subjetivos de los analistas financieros y altos ejecutivos convocados a participar en los diferentes barómetros. En este caso, los auditores son los encargados de fijar las ponderaciones a partir de una tabla de puntuaciones en la que se incluyen las ocho dimensiones que tiene este instrumento: calidad y valor de los productos y servicios, empleados, relaciones externas, innovación y creación de valor, viabilidad y fortaleza financiera, estrategia, clima ético y obligaciones y responsabilidades intangibles.

El Índice Merco, creado en alianza entre la Universidad Complutense de Madrid y el diario económico *Cinco Días*, con una activa participación de Villafañe, dio un paso más en el propósito de garantizar que el instrumento fuera lo más objetivo posible, es decir, que no tuviera el sesgo de los directivos de empresas y analistas de mercado, sino que contara con una auditoría externa y con una participación directa de los grupos de interés. Villafañe (2004) utilizó una triangulación metodológica: las evaluaciones de los altos ejecutivos, las auditorías de los especialistas y las encuestas de los *stakeholders*, que son las poblaciones menos informadas sobre aspectos financieros o propios de las relaciones con empleados, pero que tienen una relación directa con otras dimensiones, como los productos y servicios.

Otros investigadores han enlistado *rankings* o índices, que no aparecen en la clasificación de Carreras, Alloza y Carreras (2013). Preciado-Hoyos y Canelón-Silva (2017) citan estos: *Harris-Poll RQ*, el estudio *Key Audience Research*, KAR, y el *Corporate Perception Indicator*, CPI. Sobre el primero de estos, resaltan que no se limita a consultar a ejecutivos y analistas, sino que involucra a empleados y clientes, en 20 ítems que son agrupados en seis pilares: a) atractivo emocional; b) estándar de calidad de productos y servicios; c) excelente desempeño financiero; d) visión y liderazgo; e) buen manejo del ambiente laboral; y f) responsabilidad social. En cuanto al KAR, afirman que fue creado por la compañía de investigación de mercados *Ipsos Public Affairs* en 2006 y que se realiza dos veces al año, con la participación de 250 personas de los siguientes perfiles: empresarios y directivos, economistas y analistas financieros, periodistas, académicos, políticos, representantes del tercer sector (fundaciones y ONG), y expertos en responsabilidad social corporativa. En este instrumento se evalúa a empresas españolas que están el índice IBEX-35 y a otras que están sujetas a atención mediática. Las variables que se miden son: a) reputación corporativa; b) éxito empresarial; c) estrategia; d)

responsabilidad social empresarial; y e) relación de la firma con los *stakeholders*. No se reporta que se consulte a los grupos de interés menos informados.

Finalmente, sobre el *Corporate Perception Indicator*, CPI, sostienen que es una encuesta del *Consumer News and Business Channel*, CNBC, y *Burson-Marsteller*, aplicada por *Penn Schoen Berland* a más de 25.000 personas y 1.800 ejecutivos de 25 países. En Colombia se realizó en 2014. El estudio busca establecer percepciones favorables o desfavorables sobre los siguientes aspectos: favorabilidad de las instituciones, influencia de los gobiernos, corporaciones, negocios pequeños y ONG, en la vida cotidiana de los ciudadanos y la responsabilidad que tienen las corporaciones y los gobiernos en innovación, creación de empleo, equidad económica, trato justo a los empleados y responsabilidad ambiental.

1.6.2 Métricas de evaluación de los grupos de interés

Las métricas de evaluación de los grupos de interés tienen como objetivo captar la opinión de estos. No se trata, como en la clasificación previa, de contar con una evaluación de expertos, auditada por un grupo independiente. En este caso concreto se busca identificar una actitud evaluativa y, al mismo tiempo, la posibilidad de provocar una conducta de apoyo. El instrumento de medición ya no es un *ranking* o un barómetro comparativo, sino que consiste en escalas orientadas a medir los aspectos afectivos y cognitivos de los evaluados de manera diagnóstica.

Carreras, Alloza y Carreras (2013) identifican dos tipos de escalas de evaluación: a) las escalas racionales de reputación, y b) las métricas globales de reputación. Las primeras son consideradas aproximaciones indirectas a los elementos que generan la reputación y tienen como principal ventaja la capacidad de diagnosticar los puntos fuertes y débiles que tiene una corporación cuando es evaluada. Las segundas son medidas directas de la reputación, pero no tienen capacidad diagnóstica y no requieren un gran esfuerzo por parte de los entrevistados, pues no demandan un alto procesamiento cognitivo. Tienen la ventaja de garantizar la comparación transcultural entre distintos grupos de interés que pertenezcan a contextos diferentes.

Una aproximación en detalle a la primera clasificación, relativa a las escalas racionales, permite identificar que los tres investigadores españoles incluyeron en este grupo el

Reputation Quotient (Fombrun, Gardberg y Server 2000), el *RepTrak* (Alloza y Martínez, 2007), la Escala de Carácter Corporativo (Davies, et al., 2004) y la Escala Formativa de Helm (Helm, 2005).

El *Reputation Quotient*, RQ, fue creado inicialmente para medir la reputación en varios grupos de interés en empresas multisectoriales de Estados Unidos, Europa y Australia. Esta escala tenía 32 ítems agrupados en ocho variables, pero, tras un análisis factorial exploratorio, quedó en solo seis: atractivo emocional, productos y servicios, visión y liderazgo, cultura y entorno de trabajo, responsabilidad social y resultados financieros. Carreras, Alloza y Carreras (2013) señalan que el RQ tenía dos dimensiones con alta confiabilidad: el atractivo emocional y los cinco componentes racionales restantes. Posteriormente, otros investigadores, como Dowling y Gardberg (2012) y Schwaiger (2004) harían nuevos aportes en la parte emocional y racional.

La Escala *RepTrak Index* fue creada, según Carreras, Alloza y Carreras (2013), en un esquema de colaboración entre empresas y asociaciones privadas interesadas en gestionar la reputación, como el *Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership*, y el *Reputation Institute* de Fombrun. Uno de los principales aportes de esta escala es la recolección continua de la información, es decir, la aplicación periódica que permite a los investigadores hacer una trazabilidad sobre las variables que los grupos de interés están evaluando. La fase de generación de las variables que se debían evaluar, fue construida a partir de entrevistas en profundidad a directivos, entrevistas semiestructuradas y análisis factorial exploratorio con una encuesta. En esta se incluyeron siete variables de las que se desprenden 21 atributos. Las variables son: a) oferta de productos y servicios, b) liderazgo, c) finanzas, d) trabajo, e) ciudadanía, f) innovación, y g) gobierno. Con este modelo, los autores trataron de incluir más elementos que explicaran las conductas de apoyo que puede generar una buena gestión reputacional. El *RepTrak Index* fue el punto de partida del *RepTrak Pulse*, métrica clasificada en los índices globales, los cuales le dan más peso a medir el componente emocional. Preciado-Hoyos y Canelón-Silva (2017) indican que una de las desventajas del *RepTrak Index*, y sus posteriores modificaciones, es que “considera la reputación como las creencias que tienen los *stakeholders* acerca de las compañías (Ponzi, Fombrun y Gardberg, 2011), más que sobre las actitudes que manifiestan hacia ellas, materializadas en comportamientos” (p. 58).

La Escala de carácter corporativo de Davies et al., (2004) se basa en la metáfora de la personificación de las corporaciones, es decir, en atribuirles rasgos humanos, como las formas de comportamiento. Según su autor, este método tiene la ventaja de crear mejores vínculos afectivos entre una marca y sus grupos de interés. La evaluación se hace en 49 ítems que están agrupados en siete variables: a) amabilidad, b) trabajo, c) capacidad, d) machismo, e) crueldad, f) *chic*, y g) informal. Frente a las demás escalas que están clasificadas en las métricas de evaluación de los grupos de interés, la de Davies tiene una gran diferencia: es descriptiva y no evaluativa, como ocurre con el *RepTrak Index* (Berens y Van Riel, 2004). En este sentido, las siete variables mencionadas no pretenden conseguir un índice global que refleje el nivel de reputación alcanzado.

La Escala de reputación basada en el cliente de, Walsh y Beatty (2007), tuvo como punto de partida que las percepciones y los intereses de las audiencias cambian y en ocasiones se enfrentan. Por eso, su trabajo se enfocó en crear unas métricas específicas para cada grupo de interés, particularmente en el segmento de los clientes. Walsh y Beatty realizaron un trabajo cualitativo con comerciantes y clientes que permitió configurar un primer listado de ítems a evaluar. Finalmente, agruparon 31 subvariables en cinco variables: a) orientación al cliente, b) buen empleador, c) empresa confiable y sólida financieramente, d) la calidad del producto o servicio, y e) responsabilidad social y empresarial. El principal reto de esta escala fue probarla en países diferentes a los tres primeros donde se aplicó, para comprobar si la reputación se entiende de igual forma en diferentes contextos.

La Escala Formativa de Helm es analizada por Carreras, Alloza y Carreras (2013) de una manera teórica diferente. De acuerdo con ellos, está elaborada de un modo formativo y no reflexivo en su constructo. En pocas palabras, los modelos reflexivos son utilizados para constructos psicológicos, como la motivación, la satisfacción o la reputación corporativa. Helm (2005), en contraposición, estima que los modelos formativos son más adecuados para medir la reputación, definida como un constructo que describe un agregado de percepciones. Para aportar claridad, se debe añadir que los modelos reflexivos entienden que “los indicadores observables son un reflejo o una representación del constructo” (Carreras, Alloza y Carreras, citando a Helm, 2013, p. 391). En la Escala Formativa de Helm, que tiene dos planos: el de los indicadores y el de la reputación global, esta última es

una media ponderada de los indicadores base. Como una de las principales conclusiones está el beneficio de que los clientes y accionistas dan más importancia a indicadores relacionados con ganancias y, los empleados, a las capacidades de la empresa.

1.6.3 Las métricas globales de reputación

Estas métricas no tienen una capacidad diagnóstica, no obstante, se utilizan para medir el nivel de reputación alcanzado. Pueden abarcar métodos de satisfacción y confianza de las escalas racionales y de lealtad intencional. Están diseñadas para medir los procesos deliberativos de las poblaciones bien informadas y los procesos automáticos de activación de actitudes de los grupos de interés que manejan menos información. En esta parte de la clasificación, los tres autores presentan cuatro índices: *RepTrak Pulse* (Ponzi et al., 2011), la Escala de Reputación Percibida (Brown, 1995), la Escala bifactorial de reputación (Schwaiger, 2004) y la Escala global de Highhouse (Highhouse et al., 2009).

La Escala de reputación percibida (Brown, 1995) tuvo como objetivo inicial medir los efectos de las actitudes de los vendedores en el cliente para, posteriormente, intentar el control de los efectos no deseados en esta relación. La medición de la reputación fue circunstancial. Los aspectos definidos por Brown para el grupo de interés identificado como los compradores fueron: a) conocimiento, b) fiabilidad, c) confianza, d) credibilidad, e) reputación y f) mejor posición. En su desarrollo, emplearon un pretest, una encuesta y, finalmente, un análisis factorial para confirmar lo que, según Carreras, Alloza y Carreras (2013), le dio al constructo suficiente validez.

El *RepTrak Pulse* es una evolución de los trabajos del *Reputation Quotient* y el *RepTrak Index*. En estos primeros trabajos, Ponzi et al. (2011) identifican elementos de atracción afectiva y racional, que teóricamente habían sido presentados como los planos afectivos y cognitivos. Como se mencionó al comienzo del presente epígrafe, la reputación cognitiva hace parte de los procesos deliberativos de públicos bien informados y, la emotiva, de procesos espontáneos. La principal contribución de esta escala está en los componentes que hacen parte de la reputación afectiva, los cuales, tras trabajos cualitativos y cuantitativos, son definidos como confianza, admiración y respeto, transmisión de buenos sentimientos y buena reputación, por parte de Ponzi et al. (2011). Cabe señalar que este

constructo fue elaborado desde un modelo reflexivo y siguiendo la Teoría de la señalización, que se basa en estudiar las señales comunicativas que emite la compañía.

La reputación de Highhouse (2009) tiene como definición los siguientes aspectos: a) no es una impresión efímera, sino una evaluación global, b) debe generar un consenso entre diferentes grupos de interés y, al mismo, tiempo muestras evidentes de conductas de apoyo, y c) debe ser una evaluación estable en el tiempo. Carreras, Alloza y Carreras (2013) critican esta escala porque tiene tres dimensiones: a) reputación excelente, b) admiración y respeto, y c) mejores compañías; las cuales, dicen, apuntan al mismo concepto: el prestigio.

La Reputación Bifactorial de Schwaiger (2004) es una escala que considera la reputación como un constructo actitudinal. Su autor establece que cuando una persona evalúa una compañía, está dispuesta a actuar en consecuencia y trabaja en dos planos: competencia y simpatía. Tras un trabajo cualitativo y cuantitativo, que comenzó con un listado de 61 ítems o atributos, el autor llegó a cuatro elementos que, según él, generan reputación: a) calidad, b) rendimiento de la empresa, c) responsabilidad con la comunidad y el medio ambiente, y d) atracción. Después de un análisis factorial confirmatorio, Schwaiger agrupó en la dimensión de competencia los siguientes aspectos: a) principal competidor en el mercado, b) reconocimiento a nivel mundial, y c) altos rendimientos financieros. Y en la dimensión de simpatía, los siguientes: a) identidad con la compañía, b) necesidad de existencia de la compañía y c) amabilidad de la compañía. Se destaca que esta escala reconozca los elementos cognitivo y afectivo, pero se le critica no proveer una explicación más profunda de la relación entre estos.

1.7. Creación de escalas

La creación de las escalas tiene como punto crucial definir lo que varios autores, entre ellos Agarwal, Osiyevskyy y Feldman (2015), llaman los modelos de medición y validación de escalas reflectivas o formativas. Como se recordará, Dowling (2016) ha insistido en la necesidad de que las definiciones de reputación que se empleen tengan correspondencia con los métodos de medición. Para lograr este objetivo, es necesario que los investigadores de este campo hagan una aproximación a los procesos de construcción y validación de los instrumentos.

Una forma de acercarse a los modelos reflexivos o formativos es revisar la clasificación planteada por Coltman et al. (2008). En este trabajo se establece que los reflectivos tienen que ver con constructos de reputación ya existentes e independientes de los modelos de medición. Además, un cambio en ese constructo implica modificar las dimensiones que lo componen; pero un cambio en una de estas no implica un ajuste del constructo. Otro aporte significativo es que estas variables deben tener una alta correlación para garantizar su validez.

En el caso de los modelos formativos, Coltman et al. (2008) establecen que los constructos de reputación son formados y determinados dependiendo de la combinación de variables que los integren. En este caso, la variación del constructo no incide en sus variables, pero, la variación de estas sí repercute en el constructo. Finalmente, las variables no necesitan tener una relación en común.

Aunque suena difícil de comprender, y aún más de memorizar, el manejo de los modelos reflectivos y formativos es vital para la selección de modelos existentes para medir la reputación o la creación de nuevos barómetros y escalas que atiendan a necesidades descritas anteriormente, como son la multidimensionalidad y la medición *multistakeholder* o *monostakeholder*, entre otras necesidades.

2. El producto periodístico digital

2.1 La empresa informativa y sus características

Uno de los principales puntos de discusión cuando se aborda la naturaleza de la empresa informativa es la diferencia que esta tiene con respecto a otros modelos más tradicionales de organizaciones. Aquel arquetipo clásico en el que se describen la función de una organización, sus relaciones y vasos comunicantes con consumidores y proveedores, para generar productos y servicios que tengan retorno económico, se queda corto por varias razones que presentamos a continuación.

Antes, se debe señalar que el concepto “empresa informativa” es reciente y, como destaca Arrese (2004), está más ligado a las investigaciones académicas realizadas en castellano. En las primeras aproximaciones como objeto de estudio, algunos teóricos han recurrido a explicarlo desde el punto de vista de las teorías organizacionales, sobre todo para comprender sus procesos directivos. Sin embargo, este esfuerzo no ha sido válido para Preciado-Hoyos y Monsalve-Gómez (2008), quienes ratifican el carácter diferencial de estas organizaciones y, en consecuencia, la necesidad de estudiarlo desde la especificidad.

Explorar las propiedades que hacen de la empresa informativa un modelo distinto frente a las estructuras tradicionales de producción, implica adentrarse en los siguientes conceptos: el producto, la misión, la estructura de costos, la vigencia de la oferta, el mercado y, por supuesto, el contexto. Aunque parece una guía para describir una organización de cualquier otro sector de la economía, el análisis puntual permitirá identificar elementos distintos y, quizás, únicos.

En términos de producto, Arrese (2004) cita a Hal Varian para señalar que la información que constituye los productos de las empresas informativas, es un bien de experiencia, es decir, su calidad y utilidad solo se pueden conocer una vez se ha consumido. Preciado-Hoyos y Monsalve-Gómez (2008) identifican elementos materiales e inmateriales en la producción de los contenidos. Los primeros, referidos a las plataformas empleadas como canales de distribución para las audiencias, y los segundos, a las informaciones que se elaboran en un proceso de selección y recolección de datos, edición y divulgación. Son estos bienes inmateriales los que Chyi (2013) considera un *comodity*, que ha perdido valor

entre las audiencias, por el avance desmesurado de una era digital en la que se han descuidado la calidad y utilidad que mencionaba Hal Varian.

Distante de la visión crítica de Chyi, está la de los investigadores Buitrago y Duque (2013), quienes reconocen los productos de la empresa informativa como parte de las ideas que se transforman en bienes y servicios culturales, es decir, como elementos de las industrias creativas que el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, ha decidido llamar ‘la Economía Naranja’ y que solo en 2011 produjo 646 millones de dólares a nivel mundial.

Sánchez-Tabernero (2000) sostiene que el producto de la empresa informativa, es decir, sus servicios de información, debe estar ligado a la condición de calidad. Asegura que un producto de calidad en estas entidades debe tener las condiciones de precisión, contextualización y rapidez en la entrega de los mensajes. Sumado a esto, añade la necesidad de adecuarse a las demandas y necesidades de los clientes e invertir una mayor cantidad de recursos, pero advierte que las características diferenciales de este sector hacen posible concluir que “los productos de calidad generan aceptación, más no grandes audiencias” (p. 109).

Además de la naturaleza del producto, las organizaciones dedicadas a crear contenidos informativos tienen como misión la responsabilidad pública. Esta es una obligación de respeto y promoción de principios universales, consignados en documentos internacionales, y que tienen como marco de referencia el Artículo 19 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, de las Naciones Unidas, el cual establece el derecho de todo ciudadano a recibir informaciones sin limitaciones. El cumplimiento de ese deber frente a la sociedad se ve expresado en las teorías *Need for Orientation* y *Media System Dependency*, presentadas, respectivamente por Weaver (1980) y Ball-Rokeach y DeFleur (1976). En la primera, la combinación de alto interés y nivel de incertidumbre despierta en las audiencias una necesidad de información, que suplen, a manera de servicio, los medios de comunicación. En la segunda, los autores hablan de la dependencia como una relación en la que los medios satisfacen las necesidades de la contraparte, que es la audiencia.

En ese sentido, Ward (2004) recuerda que en la base de la relación que debería existir entre quienes elaboran un producto periodístico y sus audiencias deben estar la confianza, la credibilidad y veracidad de la información que se ofrece. También señala que en la

evolución de la empresa informativa y el producto periodístico se ha pasado por varios estados: en el siglo XVII la prensa tuvo una clara vinculación partidista; en el siglo XVIII, un carácter de representación pública; en el siglo XIX, una inclinación de apoyo a las reformas liberales y, finalmente, en el siglo XX, una vocación de informador moderno masivo.

La situación de Colombia difiere de lo descrito por Ward (2004). La mayoría de los productos periodísticos tuvieron en sus orígenes vinculaciones con casas políticas. *El Espectador* y *El Tiempo* nacieron en los siglos XIX y XX respaldando en su ideario al Partido Liberal. Igual ocurrió con *El Siglo* (Ahora *El Nuevo Siglo*) y *La República*, los cuales apoyaron la doctrina del Partido Conservador. *El Espectador* y *El Tiempo* cambiaron después su vínculo partidista cuando sus propietarios decidieron vender estas dos empresas a dos reconocidos conglomerados económicos: el grupo Santo Domingo y la organización Luis Carlos Sarmiento Angulo; esto sucedió a finales del siglo XX y comienzos del XXI, respectivamente.

En el plano económico, el propósito de la mayoría de las empresas es la creación de valor para sus propietarios y accionistas, a partir de la oferta de un producto o servicio que satisfaga las necesidades o expectativas de un segmento de la población en un mercado. En la empresa informativa esta ecuación tiene un elemento adicional: el interés general debe primar sobre el particular, aunque la concentración de estas organizaciones en manos de conglomerados económicos ha desvirtuado este precepto en los últimos años.

Sánchez-Tabernero (2000) lo describe bien cuando enumera las razones que tiene un propietario o un grupo de accionistas para apoyar la operación de un medio de comunicación. Entre ellas destaca mejorar la reputación de quien financia un diario, ganar unas elecciones, destrozarse a un rival o respaldar otros negocios colaterales. Como es notorio, todos estos intereses particulares se alejan de la responsabilidad social que, en sus inicios, se le asignó a la empresa informativa.

Una explicación sobre este cambio de rumbo puede estar relacionada con la estructura de costos de los medios de comunicación, que puede afectar de manera directa o indirecta la responsabilidad social y la creciente imposición de los intereses particulares. Las empresas que generan contenidos informativos están inmersas en economías de mercado,

en las que las exigencias sobre el rendimiento, las tasas de retorno y la eficiencia operativa se imponen sobre los propósitos altruistas. Arrese (2004) lo mira en detalle y sostiene que la estructura de costos fijos altos y costos variables bajos dificulta el desempeño de estas organizaciones en un punto crucial: la calidad. Sánchez-Taberner (2000) es mucho más específico al respecto y menciona que la radio tiene una estructura de costos fijos mucho más baja que la de los diarios, que deben incurrir en operaciones de distribución que exigen demasiada inversión y, así mismo, castigar el modelo de negocios a través del recorte en otros rubros del presupuesto. Chyi (2013) complementa este debate con una conclusión: la migración de los periódicos a las plataformas digitales disminuyó los gastos de distribución, pero las tasas de retorno aún no compensan la inversión inicial.

Se debe mencionar que las fuentes de ingresos de los medios de comunicación provienen, principalmente, de la publicidad, sector considerado en crisis por la atomización del mercado y la presencia del llamado duopolio de la plataforma de red social Facebook y el buscador Google, que han concentrado la mayor parte de la torta publicitaria. La empresa informativa y su producto, en palabras propias del mundo financiero, es un negocio de audiencias. Por eso, Arrese (2004) identifica dos públicos de interés para la empresa informativa: la audiencia y los anunciantes. Otros medios, como los diarios impresos, soportaron en el siglo XX sus gastos de producción con otras fuentes, como las suscripciones y los llamados avisos clasificados. Hoy, el acceso sin límites a la información que ofrece Internet cambió esta estructura. Nafría (2017), al analizar la transformación de *The New York Times*, reseña que la tendencia de estas organizaciones será depender menos de la publicidad y apelar más a los lectores para que acepten los modelos de pago por contenidos.

En este ajuste del modelo de negocio la empresa informativa se ha tropezado con lo que Goldhaber (1997) ha denominado la economía de la atención y que se traduce en la dificultad que están experimentando los medios de comunicación en captar la atención de las audiencias que están saturadas de información las 24 horas del día y los siete días de la semana. Chyi (2017) describe este fenómeno como una sobre producción de información irrefrenable y poco estratégica. Es, dice la investigadora, como si un restaurante de filetes cambia su producto y decide competir con hamburguesas contra McDonalds. Tjaardstra

(2016) lo describe sin ambages: “las audiencias del futuro están en otras plataformas” (Distributed Content, p. 3), para explicar la migración de lectores hacia las redes sociales.

Otra dificultad que enfrentan las empresas periodísticas es la vigencia misma de sus productos. El *Reuters Institute Digital News Report* (2017) encuestó a 70.000 personas de 36 países sobre los cambios en el consumo de información. Una parte de los entrevistados, principalmente personas jóvenes, manifestó que no está dispuesta a pagar por contenidos informativos, porque considera que estos son efímeros, no son relevantes y no son útiles para sus vidas. Sin embargo, dicen, sí pagarían por archivos como las descargas musicales, porque estos pueden ser utilizados una y otra vez y les ayudan a sobrellevar sus estados de ánimo.

El mismo reporte da cuenta de que en 2016 el modelo de negocios basado en el pago de contenido tuvo éxito en dos mercados: Estados Unidos y los países escandinavos. En el primer caso, se lo atribuyen a un contexto de polarización política y apoyo a los medios de comunicación que ofrecieron una vigilancia irrestricta a las actuaciones de Donald Trump, como candidato y, posteriormente, como presidente de ese país. Y, en el segundo caso, el reporte señala que los diarios de Suecia, Noruega y Finlandia lograron consolidar valores que son percibidos por sus lectores como compromiso, transparencia y aporte a la democracia, al punto de que las suscripciones impresas se extendieron en una buena parte a las plataformas digitales, dando como resultado una evolución en el negocio.

En 2015, Wan-Ifra, la asociación que agremia a más de 600 periódicos del mundo, publicó su informe anual sobre tendencias en esta industria. En uno de sus apartes citó el reporte del *Reuters Institute for Study of Journalism* de 2015, en el que se advierte que el naciente éxito de las suscripciones digitales en Noruega, Polonia, Suecia, Grecia, Austria y República Checa estaba correlacionado con el nivel de confianza que tienen las audiencias en las organizaciones noticiosas de estos países. Como se ve, una forma de mitigar el impacto que tiene el hecho de que los productos de las empresas informativas sean percibidos como efímeros podría estar en la creación de contenidos relevantes, útiles, apegados al valor de la transparencia y que produzcan confianza, admiración y respeto entre sus consumidores.

2.2 La migración a la esfera digital

La participación de la empresa informativa en las plataformas digitales se hizo de manera apresurada y sin medir los efectos y el impacto para una industria que durante buena parte del siglo XX se mostró sólida en sus relaciones con la audiencia, y en los libros de ingresos y egresos. De hecho, es conocida la anécdota de Steve Jobs, el genio creador de Apple, una de las cuatro firmas más importantes del ecosistema de innovación de Silicon Valley, cuando amonestó a las directivas de *The New York Times* por haber realizado esta transición sin estrategia alguna. “Vosotros sois los que habéis pasado los últimos cinco años regalando vuestro periódico por la Internet sin anotar los datos de las tarjetas de crédito de nadie” (Isaacson, 2011, p. 631).

La amonestación de Jobs desnuda la tendencia de la empresa periodística de asumir la innovación de una manera tardía. Es decir, no como los principales diseñadores y evaluadores de ideas, que produzcan valor a la empresa, sino como adaptadores de nuevos procesos en los que no se tienen en cuenta los efectos e impactos para la organización en el mediano y largo plazo.

Las primeras empresas periodísticas migraron a la plataforma de Internet en 1996. Quizás, en aquel momento, primó más el factor de llegar primero para reclamar una victoria temprana frente a los competidores y no el de analizar las consecuencias. Aunque, es justo reconocerlo, era muy difícil predecir todos los efectos que traería dar este paso.

La migración digital en esta primera fase tuvo sus singularidades: se trataba de versiones réplica del diario impreso que un grupo reducido de trabajadores de las redacciones traspasaba todas las noches. Guzmán (2015) relata que el principal temor de los empresarios, gerentes, directores y jefes de redacción de la época era que estas primeras ediciones digitales se prestaran para alertar a la competencia sobre las exclusivas que los diarios se reservaron durante muchos años para sus ediciones matutinas. Finalmente, en periódicos como *El Tiempo*, se tomó la decisión de estar en esta plataforma porque existía la sensación de que era mejor hacer parte de esta nueva aventura que quedar por fuera. Así lo admitió el gerente, de ese entonces, Luis Fernando Santos, en entrevista con Guzmán (2015).

En cuanto a los públicos, las primeras versiones de los diarios colombianos en Internet fueron presentadas como un servicio para los residentes del exterior, quienes desde entonces se convirtieron en uno de los principales grupos de interés de este modelo de generación de contenidos.

Durante estos más de 20 años de vida en el mundo digital, la empresa periodística ha vivido varias transformaciones. Se debe hacer notar primero que, por muchos años, los flujos de información se realizaron bajo el esquema conocido como la web 1.0, en la que solo se producía contenido en un solo sentido, como si se tratara del modelo clásico de acción comunicativa de emisor, canal y receptor. Después, entre los años 2000 y 2003, los periódicos digitales entraron en la web 2.0, que abrió la puerta a la participación activa de los lectores en los siguientes espacios: zona de comentarios, blogs, reportes de errores, grupos de conversación, entre otros. El concepto de interactividad empezó a hacer parte de la vida diaria en las redacciones. Finalmente, las redes sociales marcaron el comienzo de la web 3.0, a partir de 2006. Los medios acogieron dentro de su gestión de contenidos la distribución de informaciones a través de Facebook y Twitter. La figura del editor de redes sociales, conocido con el anglicismo de *Community Manager*, cobró más fuerza y protagonismo, el cual se mantiene.

La migración se complementó con el diseño y lanzamiento de nuevos dispositivos: el teléfono inteligente en 2007, el *iPhone*, y las tabletas digitales en 2010. Este nuevo escenario llevó a las redacciones a rediseñar su forma de producir y distribuir contenidos en varias plataformas, por lo que los procesos de convergencia periodística evolucionarían más tarde a la narrativa transmedia (Scolari, 2013).

El éxodo digital no ha terminado. Nuevas plataformas se perfilan como el destino para las empresas periodísticas: los carros autónomos y la posibilidad de ofrecerles a sus pasajeros pantallas de información y entretenimiento a bordo, el “internet de las cosas”, es decir, la posibilidad de insertar puntos de conexión en objetos como paredes, electrodomésticos o pisos para generar nuevas interacciones, y las soluciones biométricas, como el reconocimiento facial, podrían mantener este ciclo de expansión; pero estos desarrollos, que aún están por concretarse y hacer parte de la vida diaria, serán materia de estudio en el futuro. Por lo pronto, algunos autores, como Chyi (2013), sostienen que los

medios impresos se han equivocado en ese frenético intento por perseguir sin reflexión la aparición de cada nueva tecnología, sin preocuparse por cuidar la base de lectores fieles que lograron cautivar en el mundo análogo.

2.3 El contenido en el producto periodístico digital

De manera paralela a la migración y evolución de la empresa informativa en las plataformas digitales está el desarrollo de los contenidos y su edición, transformación y adaptación. Como se mencionó, los medios de comunicación se acostumbraron a trasladar los artículos del diario impreso a las versiones digitales sin mayores cambios en el estilo y la forma. Después, se pecó en la publicación de textos extensos en la web, cuando editores y redactores se percataron de que no existían las limitaciones de espacio del periódico, que durante muchos años tuvieron a los periodistas escribiendo en términos de columnas y centímetros.

Franco (2008) fue uno de los primeros investigadores en Colombia que se dio a la tarea de encontrar un estilo propio para la generación de contenidos en la web, alejado de la forma cultivada por la prensa escrita durante varias décadas. Inspirado en los estudios de usabilidad y del denominado *Eye Tracking* del *Poynter Institute*, elaboró un manual en el que incluyó conceptos como el hipertexto, defendió el estilo de la pirámide invertida e insistió en la necesidad de escribir textos que fueran fáciles de indexar en los motores de búsqueda más usados por los lectores. Este trabajo tuvo el respaldo del programa de becas de la Fundación Nieman, en la Universidad de Harvard, y el Centro Knight, de la Universidad de Texas.

Desde España, las universidades Autónoma de Barcelona y Carlos III de Madrid establecieron una alianza para ofrecer en América Latina programas de postgrado en los que desarrollaron cursos de hipertexto, los enlaces o vínculos, las extensiones de las notas, la titulación para los diarios electrónicos, los infográficos, los aspectos legales para el uso de imágenes fotográficas y la producción de nuevos formatos, como los llamados *podcast*, que son programas en audio por demanda y descargables. Los términos infoxicación y polisemia, fueron de los primeros usados para advertir la avalancha de contenidos que se estaba produciendo en la súper autopista de la información. El primero, referido a la combinación de información e intoxicación, fue empleado por Cornella (1996), partiendo

de un concepto previo mencionado por Toffler (1970), para hacer un llamado sobre la necesidad de hacer curaduría, verificación y edición en un mundo que podría terminar en una inundación de datos sin confirmar y de dudosa procedencia. El segundo, referido al mal uso de enlaces en un texto, que llevaban al lector de una temática a otra sin conexión entre los dos contenidos.

Friedlich (2015) menciona que esta primera generación de contenido fue agnóstica en su producción. Es decir, las empresas periodísticas no hicieron una diferenciación clara en el estilo para cada una de las plataformas que se estaban usando; el mismo titular que empleaban en la web, era usado para comunicar en las redes sociales. Después, se establecieron modelos diferentes y se incluyeron elementos pictográficos de carácter emocional: el *emoticono*, la representación de una expresión facial que se usa en un mensaje electrónico, para apelar a una audiencia mucho más exigente e inmersa en lo que Goldhaber (1997) llamó ‘la economía de la atención’, como se mencionó anteriormente.

El contenido de la empresa informativa en la era digital tuvo un elemento adicional: la retroalimentación casi instantánea de los lectores que opinaban en las zonas de usuarios o creaban tendencias a partir de un hecho divulgado o no para los medios. Este *feedback* los ha llevado a desarrollar una loca carrera por seguir tendencias, en una cuestionada idea por satisfacer las necesidades de la audiencia. Sánchez-Taberner (2000) plantea el debate sobre si las compañías se adaptarán de modo absoluto a las demandas de sus clientes o se apegarán a los principios editoriales que para él son irrenunciables. Por supuesto, las respuestas son variopintas y provienen de diferentes sectores, con puntos de vista empresariales, presupuestales, editoriales, periodísticos y reputacionales.

En términos de video, la empresa informativa también ha vivido una evolución. Carvajal (2016) habla de diferentes pasos en los últimos años: las imágenes que de la televisión fueron llevadas a la web, sin tratamiento diferencial alguno, bajo lo que en su momento se llamó ‘clipeo’, derivado del anglicismo *clip*. Después, se desarrollaron formatos ajustados para el mundo digital, es decir, con una estructura narrativa diferente, menor duración y un lenguaje mucho menos formal que la televisión tradicional. Plataformas como YouTube dieron paso a la aparición del fenómeno llamado los *youtubers*: usuarios jóvenes que hablaban de su realidad, sus gustos y aficiones desde su

habitación, con cortes fuertes en la edición, con mucha dosis de improvisación y con un estilo lenguaraz.

Algunos de estos formatos fueron adaptados por periodistas de la empresa informativa tradicional, en un intento por acoplarse al nuevo contexto y satisfacer las demandas y expectativas de los públicos, pero sin planes estratégicos evidentes y con poco análisis del entorno. Otros, lanzaron formatos mucho más apegados a la crítica, el humor negro y la sátira. Estos podrían considerarse como opinión en video digital y empezaron a ser distribuidos por Facebook y YouTube. Una corriente prefirió hacer una extensión del reportaje y el documental de la televisión análoga a la digital y sus practicantes hicieron una recuperación del término *storytelling*. Acerca de este último aspecto, el *Fojo Institute*, la Escuela de Periodismo Multimedia de *El Tiempo* y la Universidad de La Sabana (2016) ofrecieron un programa de formación sobre esta técnica, basada en contar historias orientadas a destacar aspectos emocionales para lograr el *engagement* de la audiencia y propiciar que los contenidos producidos bajo este formato se compartieran de una forma más activa en las plataformas sociales.

El agregador de contenidos Google también desarrolló un programa de formación en *storytelling* (2016) en su laboratorio de medios en Mountain View (California), el cual estaba enfocado en promover el uso de herramientas denominadas *open source* y la indexación de contenidos en el principal motor de búsqueda del mundo occidental. Estos recursos hacían posible una mejor visualización de la información, pero no tenían en cuenta aspectos narrativos o afectivos. Las plataformas sociales sí apelaron a este último concepto a través del uso del ya mencionado *emoticon*. Berger (2015) profundizó un poco más en la estructura de los textos e inició un estudio de las notas más leídas en la edición de *The New York Times* en 2014. Su conclusión fue que estas piezas periodísticas habían tenido un buen alcance porque contenían uno o varios de los siguientes elementos: valor social, activación de estímulos, carga emocional, interés público, utilidad para los lectores y una buena narrativa.

Finalmente, se deben mencionar dos características adicionales de los contenidos en la empresa informativa digital: el humor, expresado a través de los llamados ‘memes’, y lo viral. Sobre el primer punto, Rodríguez (2013) afirma que los medios decidieron acoger

una expresión crítica que tiene como técnica emplear imágenes de la realidad para hacer una mofa de ésta. Se podría decir, con algo de osadía, que es la caricatura digital y colectiva, pues tiene su origen en el público y no en los dibujantes de las salas de redacción. Además, no solo usa fotos en las que se incluyen frases sobrepuestas para hacer un chiste, una parodia o un comentario mordaz; también, se ha valido de pictogramas que tienen implícito un significado, atribuido de común acuerdo por la comunidad digital, y que se traduce en un código para criticar, censurar, rechazar o hacer evidentes las fallas de un tercero. Estos contenidos tienen el carácter de propagarse como un virus, es decir, pasan de un usuario a otro sin detenerse, hasta cumplir con uno de los objetivos esenciales de la comunicación: poner en común los mensajes (Rodríguez, 2013). El contenido viral, sin embargo, ha derivado en otras prácticas en las empresas informativas: la selección, producción y publicación de piezas que apelan más al alcance desafortunado entre los lectores, sacrificando la calidad y otros valores asociados a los medios de comunicación, como se examinará en el siguiente apartado de este capítulo.

2.4 La gestión de contenidos en el producto periodístico digital

Uno de los cambios fundamentales en la empresa informativa digital y en sus productos periodísticos ha sido la inclusión de las métricas como indicador de desempeño de la producción de las salas de redacción. Antes de la irrupción de Internet, el rendimiento se medía de manera distinta: el número de suscripciones logradas por un diario o una revista, la venta directa en los quioscos, la sintonía alcanzada por un espacio de radio o televisión. Este modelo fue modificado por la súper autopista de la información, el uso personalizado de los computadores, el aumento de teléfonos inteligentes entre los usuarios, y el desarrollo de técnicas de seguimiento, las cuales, a través de software identificados como *cookies*, cumplen el papel de reconocer la navegación que hace un lector en un sitio web. Este nuevo escenario ha permitido que editores y redactores conozcan esta información en tiempo real y tomen decisiones sobre la manera de gestionar los contenidos.

A simple vista, parece un adelanto notable y útil para un producto periodístico que antes tenía espacios limitados para relacionarse con sus lectores y conocer sus gustos. Sin embargo, la herramienta de medición ha estado acompañada de indicadores de gestión que han enfocado el esfuerzo de los editores y redactores en el cumplimiento de las metas sin

tener en cuenta, en muchos casos, las consecuencias, los efectos y el impacto. Estos indicadores son conocidos como el número de páginas vistas y los usuarios únicos. Los primeros atienden al número de *clicks* que un sitio web logra en cada uno de los artículos que decide publicar en sus plataformas. Cada vez que un lector ingrese a uno de estos archivos, sin importar si es una acción repetitiva sobre un mismo artículo, el software contabilizará esta acción de manera independiente. El segundo indicador busca establecer un censo mensual de las personas que ingresan a un periódico digital. En este caso, basta con que el usuario ingrese al sitio informativo en cualquier momento del mes para que sea contabilizado una sola vez. Dicho en otras palabras, el lector puede navegar un periódico electrónico varios días en el mes de mayo, pero sólo será contabilizado por el programa una vez.

Ambos indicadores de gestión sirven a dos propósitos: contar con un amplio inventario de páginas para servir formatos de publicidad, y crear, identificar y comercializar una audiencia. Aunque parece lógico para cualquier modelo productivo, el ejercicio ha derivado en prácticas poco favorables para las empresas informativas. En los primeros años de la llamada revolución digital, los medios entraron en una fuerte competencia por demostrar alcance y aceptación entre los anunciantes. Se incurrió en lo que Schmidt, Rosenberg e Eagle (2014) llamaron las métricas de la vanidad, para significar un crecimiento desmesurado y poco estratégico de una empresa digital. En ese camino, se incurrió en la inclusión de contenido viral, descrito en el aparte anterior, sin controles de calidad, exento de valores relacionados con la marca, de mucho alcance en las redes sociales, pero con una riesgosa exposición para la reputación de los medios. Bedoya (2017) recuerda que el diario *El Comercio*, uno de los más antiguos en Perú, fue objeto de burlas entre los lectores por la inclusión de estos contenidos. Hace un par de años identificaban a este periódico centenario como ‘El tromercio’, en una combinación de nombres entre *Trome*, el diario sensacionalista de Lima, y el periódico generalista peruano. En Colombia, *El Tiempo* fue blanco de críticas en las redes sociales con la etiqueta #ElTiempoStyle, con la que se condenaba la publicación de notas superficiales que apelaban a provocar el *clickbait*, es decir, el anzuelo para para generar un clic.

La medición de los contenidos ha avanzado de tal manera que en la actualidad hacen parte del concepto de *Big Data*, es decir, del manejo de grandes bases de datos que

permiten hacer trabajos de métricas descriptivas, prescriptivas y predictivas, con las que la empresa periodística podría incorporar nuevos elementos de análisis del entorno y, de esta manera, hacer más estratégica su gestión. La participación de los medios en las redes sociales también ha vivido este fenómeno. El número de fanáticos en sus sitios de Facebook, seguidores en Twitter e Instagram ha sido una obsesión.

Desde 2016, algunos de los periódicos agremiados en el GDA, principalmente *La Nación* de Buenos Aires, *O Globo*, de Brasil y *El Tiempo*, de Colombia, están tratando de gestionar sus contenidos basados en una métrica menos nociva: la identificación de los llamados *heavy users*, o usuarios digitales recurrentes, es decir, aquellos lectores que navegan en un portal informativo varias veces en un mes, para buscar contenidos de calidad, y que pueden ser objeto de estrategias y campañas para aprovechar la fidelidad que sienten con la marca. El interés en estos usuarios digitales recurrentes está basado en el desarrollo y sostenimiento del modelo de negocio conocido como la suscripción digital, que busca compensar los insuficientes ingresos que han recibido las empresas informativas en los primeros 20 años de vida digital.

Sobre este tipo de usuarios digitales recurrentes, el *Reuters Institute Digital News Report* (2017) recomienda que, para incrementar su número, las empresas informativas se enfoquen en contenidos de calidad, la promoción de los buenos escritores en las salas de redacción, la publicación de exclusivas de interés general que denuncien casos de corrupción, la construcción de historias que permitan a los lectores tener acceso a los acontecimientos detrás de escena, y en una mejor experiencia de uso de los dispositivos en los que se publiquen estas piezas. Sin embargo, los departamentos comerciales de los medios de comunicación, presionados por alcanzar más audiencias para servir a la pauta publicitaria, podrían constituirse, en algunos casos, en el primer obstáculo para conseguir que, de nuevo, la calidad se imponga sobre la cantidad, a cualquier costo.

Los informes *Reuters Institute Digital News Report* (2017) y (2018) coinciden en esta cifra: solo un 35% de los 37.000 usuarios de productos periodísticos consultados en 70 países ingresan directamente a las plataformas de estas empresas informativas; el 65% restante, lo hace a través de las llamadas puertas de acceso, es decir, los motores de búsqueda, las redes sociales, los agregadores de contenido y los correos electrónicos. Esta

situación plantea un desafío para la industria, pues buena parte del contenido que producen se consulta en plataformas que no son controladas por sus propietarios, lo que implica un riesgo para la supervivencia de los productos periodísticos. Uno de los caminos que recomienda el *International News Media Association* (2018) es que los esfuerzos de gestión de los contenidos se concentren en la llamada estrategia del *emailing*, es decir, la distribución de información en listas de correos electrónicos. Este consorcio se basa en una cifra para hacer esta recomendación: la existencia de 4.4 mil millones de cuentas en plataformas de correo, como Gmail, Yahoo y Outlook, entre otros.

Como se ve, en este enfoque del *International News Media Association* sigue primando el criterio del alcance de la audiencia sobre la calidad, a la hora de plantear soluciones sobre la fidelización de los lectores, pese a que una investigación cuantitativa del *Reuters Institute for the Study of Journalism* (2017) revela que 34% de los consultados valora el ofrecimiento de análisis en profundidad, el contenido realizado por buenos escritores y las investigaciones con carácter de denuncia. A su vez, el Wan-Ifra en su reporte titulado *Smart Data-Building Valuable Relationship* (2017), reseña lo siguiente: en esta era, denominada “audiencia-céntrica”, la mejor manera para conseguir y mantener lectores leales es utilizando la mejor moneda que pueda ofrecer un medio de comunicación: información confiable.

Como conclusión de lo mencionado en este segundo capítulo, se puede afirmar que la reputación de un producto periodístico debe contemplar diferentes aspectos desde la especificidad que conlleva su naturaleza. Un producto con elementos materiales e inmateriales (Preciado-Hoyos y Monsalve-Gomez, 2008) y bienes de la experiencia (Arrese, 2004) debe contemplar la evaluación de dimensiones que atiendan este tipo de relación con los grupos de interés. En el capítulo tres se presenta la propuesta diseñada para este fin.

3. Propuesta para medir la reputación de *El Tiempo.com* entre sus usuarios digitales recurrentes

En este capítulo se expone la manera como se estructuró la propuesta de medición que fue aplicada a los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com*. El punto de partida fueron las dimensiones cognitiva, afectiva y conativa de Dowling y Gardberg (2012), complementadas con aportes de otros investigadores, para atender la naturaleza del producto periodístico que, como se mencionó en el segundo capítulo, debe ser atendido desde la especificidad, debido a sus características particulares.

Antes de iniciar este capítulo, es conveniente revisar si se puede hablar de una reputación digital o si en el concepto de reputación debe permanecer ese segundo vocablo, el digital, que obligaría a medir el comportamiento de las empresas en el ecosistema creado tras la irrupción de Internet.

En este sentido, se debe hacer una primera reflexión histórica. Las empresas informativas empezaron a llevar sus productos periodísticos al mundo digital hace 22 años, es decir, casi una década después de que los más reconocidos teóricos empezaran los estudios de la reputación corporativa. Los primeros diarios en hacer este movimiento, según Guzmán (2015), fueron *The New York Times*, *El País* y *El Mundo* de España y en Hispanoamérica, *El Tiempo* de Colombia. Todos estos movimientos ocurrieron en el primer semestre de 1996.

De esta manera, se podría evaluar la reputación corporativa de estas empresas informativas y sus productos periodísticos, tal y como ha sucedido con la mayoría de las compañías que han hecho el tránsito al mundo digital, es decir, como una extensión más.

Consultores de la reputación defienden la idea de que ésta es una sola y es equivocado tratar de explorar el concepto en lo que tiene que ver con lo digital. Sin embargo, algunos académicos han iniciado estudios en este campo. Es el caso de Seker y Eryarsoy (2015), quienes plantearon la posibilidad de crear una escala para medirla en un escenario completamente digital.

En su trabajo establecen que la reputación digital se debe medir en las tres etapas históricas de la Internet: la web 1.0, la web 2.0 y la web 3.0. La primera etapa, argumentan, tuvo como patrón de medida el listado de las páginas más consultadas en la red. La

segunda, el contenido más dinámico e interactivo propio de los contenidos wiki o colaborativos, la información publicada en blogs y toda la actividad de las redes sociales que haga referencia a una marca, producto o servicio. Finalmente, la última etapa tuvo como punto de referencia la construcción de un indicador con el concepto de *semantic web*, o el metalenguaje de los sistemas digitales.

De forma paralela a esta construcción, el autor del presente trabajo sostiene que la investigación sobre reputación digital tiene dos principales recursos de información pública: los motores de búsqueda, como Google, y las redes sociales. *Besides the publicly available reputation gateways, there are closed or semiclosed reputation sources, which show community based reputation*⁹ (Seker y Eryarsoy, 2015, p. 1077).

Con base en esta información, la construcción de la escala para medir la reputación en una esfera completamente digital incluyó cuatro fuentes: el reconocimiento de la página web y su ubicación en listados populares, como Alexa; los datos que sobre la marca o producto existieran en los documentos wiki, como la enciclopedia *Wikipedia*; los comentarios publicados en los blogs referidos al mismo asunto y, finalmente, las interacciones como *likes* o *shares* en las redes sociales.

Aunque las fuentes de información parecían sólidas, el autor admite en las conclusiones de este trabajo que no le fue fácil seleccionar, sistematizar y analizar los datos, debido al volumen, variedad, velocidad y problemas de veracidad que se experimentan en Internet. Por eso, plantea que su propuesta es un aporte inicial para quienes quieren avanzar en la construcción de una herramienta eficaz de medición.

Los nuevos intentos de investigación en este campo deben estar alejados de las estrategias y tácticas de la publicidad y el mercadeo, que se concentran más en el volumen de información que una marca maneja en las redes sociales, que en la calidad del contenido. En ese sentido, Ries (2011) establece una diferencia clara entre las métricas accionables en el mundo digital y las métricas de la vanidad. *“Innovation accounting will not work if a startup is being misled by these kind of vanity metrics: gross number of costumers and so*

⁹ “Al lado de los puntos de acceso públicos de la reputación, están fuentes cerradas o semicerradas, las cuales muestran una reputación basada en la comunidad”.

on. *The alternative is the kind of metrics we use to judge our business and our learning milestone, what I call actionable metrics*”¹⁰ (p. 130).

Finalmente, Petkova (2012) habla de perspectivas en la construcción de la reputación para firmas jóvenes, aquellas que se crean en el mundo digital, así como de los pasos necesarios para ganar una buena evaluación entre los grupos de interés. Enumera los siguientes: la necesidad de atraer la atención de los *stakeholders*, establecer la credibilidad de que la nueva empresa es viable y ofrecer información relevante sobre la calidad, el potencial y el futuro de la compañía. Todo esto, con la intermediación que puedan hacer las firmas jóvenes con la ayuda de los medios de comunicación. El propósito final es reducir la incertidumbre y demostrar que una nueva compañía digital en el mercado tiene los recursos necesarios y las capacidades para producir y entregar productos valiosos.

Aunque esta autora no se refiere a evaluaciones reputacionales en el mundo digital, su trabajo y el de Seker y Eryarsoy (2015) demuestran el creciente interés que existe en las relaciones con los grupos de interés y la gestión de los activos intangibles en la esfera digital.

3.1 El tipo de escala

La clasificación de las escalas de medición mencionada en el primer capítulo, basada en el trabajo de Carreras et al. (2013), contribuye a elaborar una categorización del tipo de instrumento que se empleó en la medición de la reputación de *El Tiempo.com*. En una primera instancia, se descartó el uso de un *ranking* o *índice*, porque este tiene un carácter comparativo que no se ajustaba al objetivo principal de esta investigación. La propuesta podría ser catalogada como una escala propia de las métricas de los grupos de interés, pues consulta a uno de sus principales *stakeholders* sobre aspectos cognitivos y afectivos. Sin embargo, la propuesta incluyó elementos conativos, que se consideran parte fundamental de las escalas globales. Pese a esta última elaboración, tampoco se podría afirmar de manera rotunda que es una escala global, porque aún no ha sido probada en diferentes contextos, tarea que queda reservada para una futura investigación.

¹⁰ “La auditoría de la innovación no funcionará si esta es guiada por las métricas de la vanidad: crecimiento de clientes y otras. La alternativa es el tipo de métricas que nosotros usamos en nuestro negocio y en nuestra meta de aprendizaje, las cuales yo llamo las métricas accionables”.

Con esta claridad, la propuesta para medir la reputación digital de *El Tiempo.com* entre sus usuarios digitales recurrentes está en una posición intermedia entre las métricas que miden las actitudes de los grupos de interés y las escalas globales. Por lo pronto, se puede afirmar que se trata de un modelo reflexivo y no formativo, según la definición de Coltman et al. (2018), porque se adaptó, en algunas de sus dimensiones, sin afectar la totalidad del constructo, dos modelos existentes: el planteado por Dowling y Gardberg (2012), caracterizado por las dimensiones a) afectiva, b) cognitiva y c) conativa, y el empleado por el *Reputation Institute*, a través de su representación en Colombia, el cual incluye variables y afirmaciones.

En el siguiente aparte se verá que, después de un ejercicio cualitativo, se determinó la necesidad de realizar una revisión teórica específica sobre tres variables: producto, ética e innovación, pues fueron las que más precisión demandaron de parte de los usuarios digitales recurrentes en el ejercicio de grupo de discusión. Además, para lograr una mayor coherencia entre la definición de lo que se midió y la forma como se hizo esta medición, tal como lo exige Dowling (2016). El modelo reflexivo también se empleó para incluir en la dimensión conativa preguntas que interesan al modelo de negocio del producto periodístico.

3.2 La teoría que soporta la escala

Por tratarse de una investigación *monostakeholder*, ya que solo consultó a uno de los diferentes grupos de interés que tiene *El Tiempo.com*, se determinó trabajar con la perspectiva de *Stakeholder Theory*. Esta invita a identificar los grupos de personas que están interesadas en las acciones de las empresas y en sus resultados (Freeman, 1984). Sumado a esto, se empleó el concepto estructural de Kennedy et al. (2012), según el cual los criterios para medir la reputación corporativa son dinámicos y no estáticos.

3.3 Las dimensiones para medir el producto periodístico de *El Tiempo.com*

Uno de los primeros interrogantes resueltos en este trabajo de grado fue ¿cuáles aspectos cognitivos, afectivos y conativos deben considerarse en el momento de medir la reputación de un producto periodístico? La revisión teórica adelantada durante un año de investigación arrojó el siguiente resultado:

3.3.1 La dimensión afectiva y sus variables

La dimensión afectiva es evaluativa y está conectada con los estados subjetivos-afectivos que menciona Reeve (1995) en su trabajo sobre la emoción. Es difícil encontrar un consenso sobre la definición de emoción. En el campo de la psicología, algunos investigadores han identificado que este es un fenómeno subjetivo que puede tener respuestas fisiológicas, funcionales y sociales. De hecho, es considerado un objeto de estudio multidimensional, pues “Todo el mundo sabe qué es la emoción hasta que se les pide que la definan” (Fehr y Rusell, 1984, p. 414). Gilbert (2015) propone una estructura mucho más compleja a la que llamó *Affect Regulation System*, integrada por tres componentes que interactúan entre sí y, como su nombre lo dice, ayudan a regular las emociones: a) el sistema de amenazas, b) el sistema de incentivos y recursos y, c) el sistema de no afiliación. Particularmente, el segundo de estos impulsa procesos como la búsqueda, el consumo y la activación. “*This could also be described as the ‘activating and seeking system’ (...) (it) give us some kind of positive feeling¹¹*” (p. 222). El aporte de Gilbert refuerza la postura teórica empleada en este trabajo sobre las valoraciones afectivas que hacen los grupos de interés después de sus interacciones con el entorno y los estímulos que se encuentran en este. Aiken (2016) trabaja más desde la perspectiva de las reacciones impulsivas y compulsivas de los individuos para explicar su relación emocional con algunos productos, pero enfocada de manera exclusiva en aquellos que surgieron en la era digital. Aiken advierte de las consecuencias peligrosas que estas conductas pueden causar, como adicciones al uso indiscriminado de objetos, la compra constante de bienes y servicios o conductas ofensivas en las interacciones con otros usuarios.

En esta diversidad de conceptos, algunos estudiosos de la reputación corporativa, como Carreras et al. (2013), se han apoyado en las definiciones de Richard Lazarus para explicar las reacciones emocionales que provocan las evaluaciones que hacen los grupos de interés de alguna marca o empresa. Para el caso concreto de este capítulo, se empleó la idea de Reeve de observar la emoción como un estado afectivo-subjetivo. ¿Qué se puede estimar de manera subjetiva? Todo conjunto de estímulos que recibimos en la interacción con el

¹¹ “Esto también puede describirse como el sistema de búsqueda y activación... y este da un tipo de sentimiento positivo”.

entorno, entre estos, los que podemos percibir a partir del contacto con el producto periodístico.

En ese grupo de estímulos que pueden ser percibidos y evaluados efectivamente por los grupos de interés están los valores que las empresas periodísticas han acuñado dentro de la oferta que hacen a sus audiencias. Entre ellos se encuentran: la confianza, la estimación, la admiración y el respeto. Ahora, antes de la definición final de las dimensiones para este trabajo, se revisó desde un punto de vista gramatical el vocablo valor, cuya definición es “grado de utilidad o aptitud de las cosas o cualidad de las cosas” (RAE, 2018). Otros prefieren acudir a la expresión coloquial según la cual decimos que algo tiene valor cuando afirmamos que es bueno, digno de aprecio y admiración.

Para efectos del modelo de medición del producto periodístico en la dimensión afectiva se emplearon los valores de confianza, estimación, admiración y respeto. Como criterios complementarios en la selección de estos valores se utilizó la revisión teórica descrita en el primer capítulo de este trabajo, en lo referente a la evolución del aspecto emocional en las mediciones, particularmente en las escalas de medición de los grupos de interés y los índices globales, se determinó usar la clasificación de Carreras et al. (2013); y la experticia de la representación del *Reputation Institute* en Colombia y su manera de medir la reputación bajo el modelo *RepTrakPulse*.

En el caso concreto de este último instrumento, suministrado por la representación del *Reputation Institute* en Colombia, se debe añadir que el autor de esta investigación realizó un piloto aplicado a la empresa informativa RCN Televisión, como parte de las actividades de la clase de Reputación Corporativa de la maestría de Comunicación Estratégica de la Universidad de La Sabana, desarrollada por la profesora Ana Isabel Martínez, en enero de 2018. Los resultados de este ejercicio, que se mencionan de manera sucinta en este aparte del trabajo, permitieron definir varios ajustes en la redacción del cuestionario diseñado para los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com* y, de esta manera, evitar la persistente confusión entre los conceptos empresa informativa y producto periodístico y, también, entre las ideas canal de televisión y canal de noticias.

Realizados estos ajustes, en la dimensión afectiva se presentaron a los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com* las siguientes variables:

Confianza: entendida como el valor emocional de la expectativa futura de mantener una relación con el producto informativo.

Estimación: definida como el aprecio y el valor en que se tasa y se da algo.

Admiración: consiste en contemplar o considerar algo con agrado, por sus cualidades.

Respeto: Entendida como tener acatamiento o veneración por una entidad o persona.

Se debe señalar que, para tener un lenguaje sencillo, de fácil comprensión para el grupo de usuarios digitales recurrentes consultados en esta investigación, se emplearon definiciones de la Real Academia Española, a través de su diccionario digital. Finalmente, se incluyó una pregunta que englobó todo el concepto de reputación, conforme a la mencionada definición de Dowling y Gardberg (2012), es decir la admiración y respeto que una persona tiene por una organización en un momento específico, bajo las descritas dimensiones de lo cognitivo, lo afectivo y lo emocional.

3.3.2 La dimensión cognitiva y sus variables

La dimensión cognitiva es descriptiva, y para el caso concreto del producto periodístico, se ha decidido incluir siete variables dentro de esta dimensión: producto, ética, liderazgo, responsabilidad social empresarial, innovación, solidez financiera y empleador. De acuerdo con lo consignado en el segundo capítulo de este trabajo de investigación, algunas de estas fueron abordadas desde la especificidad propia de la empresa informativa y su producto periodístico. Una primera aproximación fue la clasificación establecida por Villafañe (2004) entre variables duras y blandas. Sin embargo, la especificidad nos llevó a ahondar en tres de estas variables para responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo se debe evaluar un producto que está basado en bienes de la experiencia? (Arrese, 2004) ¿Cómo evaluar un producto que tiene elementos materiales e inmateriales? (Preciado-Hoyos y Monsalve-Gómez. 2004) ¿Cómo se debe evaluar la ética en un producto periodístico? ¿Qué elementos de la ética se deben tener en cuenta para evaluar un producto periodístico? ¿Qué es la innovación y cómo se debe medir en un producto periodístico?

Para responder a estos interrogantes se empleó la revisión teórica que nos llevó a seleccionar algunas posturas que sirvieron de sustento en la definición de las variables para esta dimensión y en la redacción del cuestionario que fue puesto a consideración de los

usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com*. En lo relacionado con el producto, se decidió trabajar con los aportes de McQuail (1992), Sánchez-Taberner (2000), Shultz (2000), Arrese (2004), Picard (2004) y Urban y Schweiger (2014). En ese sentido, Arrese (2004) sostiene que el producto periodístico tiene una naturaleza múltiple, más allá del carácter dual que algunos le atribuyen cuando señalan que está dirigido a dos tipos de públicos: los lectores y los anunciantes. Para el investigador español, la evaluación del producto periodístico está dada en la cantidad, la variedad, la pluralidad y la duración. Para ser más específico cita a Schweizer (2002) al decir que el producto se descompone en tres elementos: el mediático, referido a los temas y los mensajes; la forma interna, consistente en los formatos y géneros utilizados; y la forma externa, alusivo a las plataformas que se emplean para hacer llegar los contenidos. Otro aporte importante de Arrese (2004) es señalar que la mayoría de los contenidos del producto periodístico se caracterizan por estar atados a las leyes de la novedad, del cambio, de la continua innovación y de la caducidad.

Sánchez-Taberner (2000) se aparta del concepto tradicional de calidad y se centra en los siguientes aspectos para evaluar el producto periodístico: el esfuerzo por reflejar la actualidad con respeto a la realidad y la máxima profundidad. Añade que ello implica relatar con riqueza de matices, precisión, contextualización y rapidez. Pese a esto, Sánchez-Taberner advierte: “Los productos de calidad generan aceptación, más no grandes audiencias”, (p. 109). Por eso insiste en la necesidad de contemplar las demandas y necesidades del público. Otros elementos que el investigador añade son: amenidad, originalidad, imaginación, creatividad, actualidad, y cercanía temporal y emocional de los contenidos, esto sin perder de vista su fácil comprensión y su presentación adecuada en un soporte físico agradable y consistente.

Picard (2004) se concentra más en la calidad, pero de la información, y sobre esta señala que está presente cuando la cantidad de contenido de una empresa informativa supera la generada por los agentes externos y cumple la misión de educar, más que entretener. Además, expresa que la elaboración de contenidos debe estar antecedida de un método de obtención rigurosa, diversa y contrastada de datos y precedida de una eficiencia técnica que haga posible contar con un producto bien organizado y entendible. Shultz (2000) sostiene que la calidad del producto periodístico depende de que se cumplan tres condiciones: la viabilidad de tener fuentes confiables de información, regulaciones políticas

y legales que garanticen la libertad de expresión, y la adhesión del periodismo a estándares profesionales.

Urban y Schweiger (2014) identifican seis dimensiones para evaluar la calidad de la información del producto periodístico: a) diversidad en los puntos de vista y en las fuentes de consulta, b) relevancia de la información para tomar decisiones, c) exactitud en los datos con respecto a los eventos, d) entendimiento por parte de la audiencia, e) imparcialidad, garantía de neutralidad e información balanceada, y f) respeto a los derechos fundamentales de las personas y el mantenimiento de las actitudes morales. Finalmente, McQuail (1992) define la evaluación del producto periodístico desde la perspectiva de los valores occidentales, más exactamente desde la libertad y el orden.

Para el propósito de esta investigación, se escogieron cuatro afirmaciones que componen la variable producto. Estas son: a) *El Tiempo.com* presenta la actualidad con respeto a la realidad, b) *El Tiempo.com* presenta la actualidad con precisión y oportunidad, c) *El Tiempo.com* presenta la actualidad con contexto y profundidad, y d) *El Tiempo.com* cumple con mis necesidades de información. Como se puede observar, estas reúnen, principalmente, los aportes de Sánchez-Taberner (2000) en la necesidad de ofrecer contexto y profundidad, pero con vigencia oportuna, según lo sugiere Arrese (2004); y la propuesta de Urban y Schweiger (2014) de distribuir información relevante y que atienda las expectativas de los lectores.

En lo relacionado con la variable de la innovación, para la construcción de esta se trabajó con los aportes teóricos realizados por Francis y Bessant (2005), Kauhanen y Noppari (2007), O'Sullivan y Dooley (2009), y Storsul y Krumsvick (2013). Aunque existen varios autores que han trabajado de manera intensa en este campo, como Schumpeter (1985), Drucker (2002) y Koulopoulos (2011), nos enfocamos en el grupo de los tres primeros por razones que se mencionarán a continuación: O' Sullivan y Dooley (2009) ofrecen un marco referencial con la definición en la que establecen: "*Innovation is the process of making changes, large and small, radical and incremental, to products, proceses and services that results in the introduction of something new for the organization*

that adds value to customers and contributes to the knowledge store of the organization”¹² (p. 5). Como se ve es una conceptualización que incluye varios puntos: el proceso de cambio, el tipo de cambio y los resultados en términos del usuario final y de la organización. Es, en resumen, una postura mucho más ambiciosa que la expresada por Schumpeter (1985), cuando señaló que el principal objetivo de la innovación es tener una gran rentabilidad, o la expuesta por Drucker (2002), quien indicó que el conocimiento era un proceso y la innovación una herramienta específica del emprendimiento, que genera recursos para producir valor.

En el caso específico de la innovación en empresas, Francis y Bessant (2005) hacen un gran aporte con su modelo, llamado ‘Las 4 P’, porque este incluye los campos de acción específicos en los que se puede desarrollar la innovación: a) en los productos, b) en los procesos, c) en el posicionamiento, y d) en los paradigmas. A partir de esta propuesta, Storsul y Krumsvick (2013) añaden un quinto elemento: la innovación social, la cual definen como el uso de los servicios de comunicaciones y de los medios para alcanzar propósitos sociales. Kauhanen y Noppari (2007) identifican en su trabajo sobre innovación en periodismo tres tipologías clave: a) innovación en los contenidos y las narrativas, b) innovación en las tecnologías y los formatos, y c) innovación en los modelos de negocio.

Los estudios de este grupo de investigadores permiten ver que la innovación tiene varios escenarios de aplicación. La definición de O’Sullivan y Dooley (2013) nos lleva a concluir que se trata de procesos que generan cambios incrementales o radicales que buscan generar valor para las empresas y sus *stakeholders*. Francis y Bessant (2005) y Storsul y Krumsvick (2013) identifican los escenarios específicos de aplicación para la empresa informativa y, finalmente, Kauhanen y Noppari (2007) introducen como elemento el contenido y las narrativas que, en esencia, son el elemento central del producto periodístico. Basados en estas posturas, las afirmaciones que se incluyeron en la variable innovación fueron las siguientes: a) *El Tiempo.com* es innovador en sus contenidos y narrativas, b) *El Tiempo.com* es innovador en sus formatos y plataformas, c) *El Tiempo.com* y sus

¹² “Innovación es el proceso de hacer cambios, grandes o pequeños, radicales o incrementales, en productos, procesos y servicios que resultan en la presentación de algo nuevo para la organización y que añade valor para los clientes y que contribuye para la acumulación de conocimiento de la organización”.

innovaciones le generan valor al lector, y d) *El Tiempo.com* hace innovaciones que tienen impacto social.

En la variable ética, los autores que se incluyeron en este trabajo de investigación fueron Carroll (1979), Ward (2004), Fisher (2004) y Ramos-González, Rubio-Andrés y Sastre-Castillo (2017). Como punto de partida, Ward (2004) emplea la definición clásica de la ética como la actividad natural de los humanos, que busca regular la conducta y estimular la cooperación social, a través de normas y reglas que tengan una amplia aceptación. Su trabajo abarca un recorrido histórico que parte de la noción tradicional de la objetividad, entendida por este investigador como la presentación de contenidos precisos, balanceados y sin prejuicios. Ward (2014) detalla una clasificación entre los principios, las normas, las máximas y los protocolos de la ética, y expresa la necesidad de ajustar estas en la era de la comunicación digital, pues, según él, la participación más activa de los ciudadanos en la generación de contenidos en las plataformas sociales hace necesaria una extensión de la regulación y evaluación de las conductas.

Por su parte, Fisher (2004) sostiene que las corporaciones no pueden ser responsables moralmente, como ocurre con las personas. Desde su punto de vista, Fisher prefiere hacer una distinción al establecer que a las firmas se les debe atribuir una responsabilidad social y no principios y normas éticas. Carroll (1991) asegura, en este punto, que la ética ofrece la posibilidad de generar una respuesta moral, y la responsabilidad social empresarial, una a las presiones sociales. Antes, Carroll (1979) había considerado que la responsabilidad social empresarial es un concepto multidimensional, en el que la ética constituye una de sus dimensiones. Sin embargo, De George (1993) y Singer (1993) tienen un punto de vista totalmente diferente cuando aseguran que la responsabilidad social empresarial es una parte de la ética que agrupa las obligaciones de las firmas con sus grupos de interés.

Aparte de estas consideraciones, Ramos-González, Rubio-Andrés y Sastre-Castillo (2017) asumen una posición teórica mucho más acorde con los propósitos de esta investigación, por las características del producto periodístico. Los tres investigadores sostienen que el comportamiento ético es un pilar fundamental para generar una buena reputación, en términos que se expresan a través de la lealtad de los clientes y la retención del talento. Ramos-González, Rubio-Andrés y Sastre-Castillo (2017), al citar a Cressey

(1983), recuerdan que “*the classical motivation of codes of ethics as originally based on establishing a reputation and building trust with customers*”¹³ (p. 4). En este sentido, la razón de ser de un código de ética coincide con el objetivo de este trabajo de investigación: medir la reputación de un producto periodístico, como *El Tiempo.com*, y considerar entre sus variables la confianza que genera el mismo, como está estipulado en la parte de este capítulo en el que se habla de la dimensión afectiva. Antes de concluir este apartado se debe recordar, además, que los tres autores mencionados al comienzo de este párrafo defienden la idea de que la ética empresarial está basada en políticas y procedimientos que buscan promover los valores de compañía, su cultura y filosofía.

Ward se enfoca más en la ética aplicada al periodismo. Su trabajo académico *The Invention of Journalism Ethics* (2004) incluye una revisión histórica del término objetividad, el cual, según él, fue adoptado hace 80 años por los principales diarios de la época, para crear lo que llamó la ‘Doctrina de la objetividad’, que tenía como fin asegurarle al público que las noticias se presentarían con hechos reales y en términos justos. Estos intentos de ofrecer información objetiva fueron cuestionados en los años sesenta por el movimiento *Adversarial Culture*, el cual expresó su escepticismo por las presiones comerciales que enfrentan las empresas informativas, la tendencia de estas compañías a complacer las posturas ideológicas de sus propietarios y directores, y las actuaciones de los actores políticos y económicos que no son neutrales.

Aun con estas críticas y con las dificultades para cumplir con una información basada en hechos reales y justa, Ward (2004) insiste en que una tendencia en las encuestas de opinión es que una porción considerable del público mantiene altas expectativas de contar con información que contenga las siguientes características: a) libre de prejuicios, intereses personales o conflictos emocionales, b) reportes basados en hechos verificados, exactos y comprensibles, c) hechos controversiales presentados de manera balanceada y representando diferentes puntos de vista, d) trabajos de reportería independientes, es decir, libre de temores y favores a terceros, e) entrega de información sin interpretaciones u opiniones personales, y f) garantizar el no tomar partido entre dos partes en disputa.

¹³ “La clásica motivación por los códigos de ética estuvo basada en establecer una reputación y en construir confianza con los clientes”.

Como elemento adicional, Ward (2004) sostiene que los periodistas toman decisiones bajo la promesa de actuar responsablemente y, en retorno, la sociedad les concede una alta cuota de libertad e independencia. Así mismo, la base de esta relación está basada en la confianza, credibilidad y fiabilidad que se logre en el ejercicio de la recolección, tratamiento y publicación de la información, bajo las seis características mencionadas en el párrafo anterior.

Carroll (1991) ha considerado que la responsabilidad social empresarial es un concepto multidimensional, que abarca e incluye la ética. Para De George (1993) y Singer (1993) la responsabilidad social empresarial agrupa las obligaciones de las firmas con sus grupos de interés, las cuales pueden ser de muchos tipos. En ese sentido, en este trabajo se ha separado la variable ética, entendida como los valores propios del ejercicio periodístico, de la variable responsabilidad social, la cual se entiende como honrar los compromisos con todos los grupos de interés y ser eficiente en lo económico, social y multidimensional (Beauchamp y O'Connor, 2012).

La variable liderazgo se entiende como la posición fuerte que tiene una marca o una empresa en un sector; en tanto que la solidez financiera es una variable que incide en la reputación, por cuanto las compañías rentables, que crecen en sus sectores de negocios, pueden ofrecer a sus empleados más oportunidades para avanzar, adelantar programas de responsabilidad empresarial e implementar innovaciones de forma permanente y rápida (Fombrun, 1998). Por último, la variable denominada empleador está asociada a la buena reputación, porque es previsible que un empleado satisfecho transmita ese sentimiento en sus actuaciones, conoce su oficio, sabe entender y comunica ideas positivas sobre la organización (Chun, 2005). En el Monitor Europeo de Comunicación Estratégica (2012) se señala que cada empleado puede ser un punto de contacto entre una entidad y su entorno; en especial los empleados que deben atender clientes, porque son visibles para ellos. El conocimiento público de crisis y huelgas de empleados incide en la buena reputación de una compañía y se relaciona directamente con la calidad del empleador y la satisfacción laboral.

Con esta revisión teórica, las afirmaciones seleccionadas para medir la reputación del producto periodístico *El Tiempo.com* en la variable ética fueron las siguientes: a) *El*

Tiempo.com es transparente con sus lectores, b) *El Tiempo.com* tiene independencia editorial, c) *El Tiempo.com* presenta los hechos sin prejuicios y d) *El Tiempo.com* presenta los hechos con equilibrio informativo. En la tabla 2 se presentan las variables que se emplearon para medir la dimensión cognitiva.

Tabla 2. Construcción de variables – Dimensión cognitiva

Variable	Concepto
Producto	Calidad en la presentación de los contenidos
Solidez financiera	Tener buenos resultados económicos
Innovación	Cambios en la presentación de los contenidos que generan valor a la audiencia
Ética	Principios y comportamiento en el tratamiento y presentación de los contenidos
Liderazgo	Destacarse en el sector de los medios de comunicación
Responsabilidad social empresarial	Ser responsable con la sociedad y con el medio ambiente
Empleador	Preocuparse por el bienestar y desarrollo de los empleados

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 La dimensión conativa y sus variables

La dimensión conativa se caracteriza por producir actuaciones, disposiciones o, en otras palabras, generar el llamado *engagement*, anglicismo empleado para hablar del enganche o compromiso con una marca, empresa, mensaje o proyecto por parte de un usuario o cliente. Se deben recordar en este apartado los contenidos interactivos generados por la web 2.0 que se mencionaron en el segundo capítulo de este trabajo. Fue, en parte, ese tipo de participación e involucramiento del lector el que se midió en la investigación. El sustento para seleccionar los criterios específicos se basó en el trabajo de Berger (2014) sobre valor social, activación de estímulos, de interés público y utilidad para los consumidores de información. En el caso concreto de esta investigación se preguntó por el *engagement* para comentar de manera positiva y recomendar contenidos del producto periodístico, en el entendido de que estos, de alguna manera, prestan o endosan una parte de la carga reputacional que tiene el medio, al lector que ejecuta estas acciones. Como se recordará, Petkova (2012) menciona las reputaciones prestadas o endosadas.

Un argumento adicional para esta selección es que los medios de comunicación masiva que distribuyen contenidos de sus productos periodísticos a través de las plataformas sociales, como Facebook, Twitter e Instagram tienen como uno de sus objetivos principales conseguir más seguidores para consolidar una gran audiencia y, de esta manera, ofrecer un mayor inventario a las agencias de publicidad. Gran parte de las relaciones con estos usuarios está determinada por algoritmos que premian a las empresas informativas que generen mayores interacciones a través de la publicación de contenidos que estimulen compartir archivos o enlaces y/o comentarios. Dos puntos de referencia son las herramientas *Crowdtangle* y *Social Blade*, las cuales publican reportes sobre el comportamiento de los medios y establecen listados comparativos de competencia.

Estas son las variables que se incluyeron:

Compartir: Entendida como la acción de reproducir contenido que, por sus características, merece ser difundido o amplificado, en las cuentas personales que los lectores recurrentes tienen en redes sociales.

Comentar: Acción de añadir ideas, críticas, preguntas o evaluaciones positivas a los contenidos de la empresa informativa en las plataformas digitales.

Recomendar: Interacción que implica seleccionar y enviar un contenido específico de la empresa informativa a un tercero que pueda estar interesado en la materia.

Además de estas definiciones añadidas en la parte final del cuestionario empleado, se incluyeron dos afirmaciones relacionadas con las conductas de apoyo mencionadas en el primer capítulo, desde la postura teórica de Carreras et al. (2013). La primera de estas se relaciona con el factor de empleabilidad, que también está contenida en las variables cognitivas. Concretamente, la propuesta que se les formuló a los usuarios digitales recurrentes fue si, tras evaluar la reputación de *El Tiempo.com*, estarían dispuestos a aceptar una propuesta laboral de esta empresa, como una de las posibles conductas de apoyo. La segunda, no menos importante, está relacionada con el contexto de la empresa informativa y sus productos periodísticos: la posibilidad de cobro por el acceso a los contenidos, modelo de negocio que ha venido ganando espacio ante la disminución de ingresos por publicidad tradicional. Al momento de realizar esta medición, *El Tiempo.com* no había

hecho el lanzamiento de las suscripciones digitales. Sin embargo, las respuestas que ofrecieron los usuarios recurrentes fueron de amplia utilidad como información previa.

En ese sentido, las cuatro variables con sus respectivas afirmaciones que se incluyeron en la medición de los aspectos conativos de la reputación fueron: a) está dispuesto a recomendar y compartir contenidos de *El Tiempo.com*, b) está dispuesto a hablar bien del contenido de *El Tiempo.com*, c) está dispuesto a aceptar una propuesta laboral de *El Tiempo.com* y d) está dispuesto a comprar una suscripción digital de *El Tiempo.com*.

Una vez determinadas las dimensiones con sus respectivas variables y las afirmaciones, en el siguiente capítulo se desarrollan los contenidos relativos a la metodología aplicada en el trabajo de campo.

4. Metodología

4.1 Enfoque metodológico

El enfoque metodológico que orientó esta investigación, para el trabajo aplicado, obedeció a una visión positivista, porque para conseguir los objetivos procedimentales fue necesario hacer una medición que recayó en terceros, es decir, se cuantificó un constructo social. Al tomar como punto de partida la definición de Dowling (2016), según la cual la reputación es la admiración y respeto que una persona tiene de una organización en un momento específico, se debe acudir, de manera indefectible, a un modo efectivo de verificación.

La manera de hacerlo se explica mejor desde el punto de vista de los conceptos clásicos de la comunicación corporativa, en el que las organizaciones deciden construir una identidad, a partir de la cual emprenden unas acciones comunicativas, que generan una imagen en sus grupos de interés y, posteriormente, una valoración y evaluación de éstas, que se llama reputación. No tendría sentido que la medición del comportamiento de una empresa o la evaluación de sus atributos recayera solo en el enfoque subjetivo del investigador y en su experiencia con la misma organización.

Otro elemento clave para explicar por qué el enfoque metodológico es positivista es que se partió de un conjunto de teorías y estudios previos que fueron aplicados a un objeto específico, en un contexto determinado, con una muestra identificada y unos resultados esperados.

Antes de abordar el siguiente punto, se debe mencionar que de modo previo a la definición de las siete variables que integran la dimensión cognitiva, se realizó un grupo focal entre usuarios digitales recurrentes de la edición digital de *El Tiempo.com*. Esta decisión no implicó una modificación del enfoque metodológico de este trabajo de investigación, es decir, no se puede asumir como una mezcla o triangulación entre lo positivista y lo fenomenológico. Simplemente, se optó por esta determinación como un recurso adicional para dos propósitos: a) refinar las variables y el lenguaje que se emplearía en las mismas, de tal forma que el cuestionario empleado fuera empático para los usuarios consultados; dicho en otras palabras, que fuera de fácil entendimiento, y b) para identificar qué otros aspectos hacen parte de la reputación para los usuarios digitales recurrentes.

El grupo focal también hizo parte del constante interés por hacer de este trabajo de investigación un ejercicio riguroso en cada una de sus etapas metodológicas.

4.2 Definición de los métodos de investigación

El método de investigación que se empleó fue cuantitativo, sobre un universo de 87.649 usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com*. Estos son los lectores que por regla del negocio consumen al mes 20 o más artículos en las plataformas digitales y lo hacen de dos maneras: previo registro de sus datos personales, lo que permite hacer un seguimiento de sus patrones de navegación y lectura; o sin registro, pero con el rastreo de *cookies*, lo que habilita tener información no tan detallada, como en el primer escenario, pero igualmente valiosa. Estos usuarios tienen una condición adicional: navegan en la plataforma digital del producto evaluado activando la opción de cuenta personal que les ofrece el medio de comunicación, es decir, escribiendo una identificación y una clave secreta.

La muestra incluyó 763 usuarios digitales recurrentes, con un nivel de confiabilidad de 95% y un margen de error de 5%. La aplicación fue probabilística aleatoria, es decir, todos los usuarios tuvieron la misma probabilidad de ser alcanzados por la encuesta. Revisando el histórico de la estrategia de envío de correos desde la base de datos de *El Tiempo.com*, se tiene la información de que la tasa de apertura promedio es de entre 9% y 14%, por lo que se ofreció un incentivo para motivar a los lectores a participar. Este consistió en una rifa para bonos de consumo en supermercados.

Con el fin de garantizar el carácter representativo de este instrumento, la composición de la muestra debía contener los siguientes datos: por género: 81, 5% son hombres; 18,5%, mujeres. En cuanto a las ciudades: 74% son de Bogotá; 4,1%, de Medellín; 3,1%, de Cali; 2%, de Barranquilla; 1,5%, de Bucaramanga y 1%, de Cartagena. En el rango de edad, se seleccionó lo siguiente: 21% mayores de 56 años; 26%, entre 46 y 55 años; 25,5%, entre 36 y 45 años; 18,9%, entre 26 y 35 años; y 1,5%, entre 18 y 24 años. Sobre el nivel socio económico, se conformó con los siguientes porcentajes: 13,6% del estrato seis; 15,2% del estrato cinco; 30,2% del estrato cuatro; 31,5% del estrato tres; 8,5% del estrato dos, y 1,1% del estrato uno.

El cuestionario fue enviado a la totalidad de los usuarios digitales recurrentes registrados en las bases de datos que tiene la compañía, con la ayuda de un software

denominado DMP, cuyas siglas traducen *Data Management Platform*, el cual configuró la muestra de tal forma que representara los datos demográficos mencionados en el párrafo anterior. Con esta tecnología se garantizó que se cumpliera con el principio probabilístico, es decir, que todos los usuarios tuvieran la misma oportunidad de revisar la encuesta.

4.3 Técnicas de recolección de información

Este trabajo de investigación empleó dos técnicas de recolección de la información que presentaremos a continuación: un grupo de discusión que, como se mencionó antes, se utilizó para refinar el lenguaje del instrumento principal, y la encuesta que se envió a los usuarios digitales recurrentes.

4.3.1 Grupo de discusión

El grupo de discusión se realizó el jueves 15 de marzo de 2018 en las instalaciones del diario *El Tiempo*, con la colaboración del equipo de inteligencia de mercados de esta compañía, pues ellos son los depositarios de la base de datos de los usuarios digitales recurrentes. Precisamente, la convocatoria se hizo entre este grupo de lectores a través de una invitación aleatoria por correo electrónico y una llamada telefónica para confirmar la asistencia.

La invitación fue extendida a un grupo de 15 personas para contar un número mínimo de participantes y garantizar la concurrencia de siete u ocho de ellos. Asistieron siete. Los nombres de quienes concurrieron son los siguientes: Carlos Humberto Montero Cárdenas, Carlos Hernán Marín, Martha Cecilia González Motta, Erwin Klaus Bodensiek Reyes, David Antonio Pulido, Alexandra Flórez González y Camilo Ospina Alzate.

La sesión contó con un cuestionario guía, el cual forma parte de los anexos de esta investigación. El diseño de éste se basó en ejercicios posteriores de grupos focales aplicados en otras empresas. Para el caso particular de esta investigación se empleó uno en el que se incluyeron seis apartes: a) un saludo de bienvenida, con presentación del moderador, explicación de los objetivos de la charla, el tipo de respuestas que se podían ofrecer y la necesidad de grabar las intervenciones, b) una solicitud de autopresentación de todos los participantes, c) una introducción al concepto de reputación, desde el punto de vista de quienes estaban presentes, d) una serie de cinco preguntas sobre la reputación en

las corporaciones, e) tres preguntas sobre la reputación en las empresas informativas y sus productos periodísticos, y f) siete preguntas sobre las variables que les parecerían fundamentales para evaluar la reputación del producto periodístico *El Tiempo.com*.

El tiempo de duración del ejercicio fue de una hora 45 minutos, al final del cual se llegó a las siguientes conclusiones: Los usuarios digitales recurrentes participantes en el grupo de discusión insistieron en la necesidad de contar con un lenguaje sencillo, cuando se les pidió que expresaran cuáles eran las variables que ellos tenían en cuenta a la hora de hacer una evaluación reputacional. En este sentido, Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2010) han insistido en el empleo de preguntas empáticas para los encuestados, es decir, de fácil entendimiento.

Un segundo resultado de esta actividad fue que los usuarios digitales recurrentes del grupo de discusión dieron prioridad a los temas relacionados con los valores del oficio periodístico. Términos como imparcialidad, claridad, neutralidad, veracidad, credibilidad y transparencia fueron verbalizados de manera constante por los asistentes, cuando se les preguntó por las dimensiones éticas y la naturaleza del producto.

Un tercer aporte en este ejercicio es que este grupo de usuarios digitales recurrentes se expresó de manera positiva sobre los esfuerzos de innovación que hace el medio de comunicación objeto de estudio de esta investigación y las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la misma, aunque no mencionaron una campaña o acción específica en este campo.

Finalmente, como cuarto y último resultado, está el hecho de que los usuarios digitales recurrentes no priorizan las variables del carácter empleador de *El Tiempo.com* y el desempeño financiero de esta compañía en las evaluaciones que hacen de la reputación. De hecho, fue un factor de permanente discusión con el principal argumento de la falta de acceso que un usuario digital recurrente tiene a este tipo de información.

4.3.2 Diseño de encuesta

Todos estos hallazgos fueron empleados en la siguiente fase de esta investigación: el diseño del cuestionario para la encuesta. Sin embargo, la principal duda en la construcción de ésta fue si se incluían las variables sobre *El Tiempo.com* como empleador y la variable solidez económica. La respuesta a este interrogante se logró a través de una revisión teórica

en la que se encontró este sustento: Caruana (1997), citado por Sohn (2009), sostiene que el carácter multidimensional de la reputación conduce a que cada grupo de interés establezca una serie diferente de atributos en su evaluación y, así mismo, los pondere de una manera diferente de acuerdo con su relación con el objeto a evaluar. En este mismo sentido, Kor (2018) en su trabajo sobre la Teoría de la recepción, habla de la figura emergente de la “persona comentadora” y la describe como un usuario perteneciente al mundo digital, en el que tiene más poder y control sobre los discursos retóricos. Kor también sugiere a los investigadores permitirse escuchar más la opinión de la audiencia.

Adicionalmente, el autor de esta investigación presentó una consulta ante la representación en Colombia del *Reputation Institute* sobre la validez, necesidad y obligación de incluir o no las variables del carácter empleador y la solidez económica. La respuesta en términos generales fue en los siguientes términos: en la búsqueda de establecer cuáles son los atributos que tienen más impacto o importancia entre los grupos de interés que harán la evaluación de un ente, persona o marca, se debe evitar el sesgo del investigador, trasladando la responsabilidad de la ponderación a los *stakeholders*. La decisión de quien realizó este trabajo de investigación fue incluir las dos variables, basado en dos razones: a) en la empresa evaluada no existía un antecedente de medición en este sentido, lo que hace necesario obtener un primer resultado que ofrezca, en un futuro, la posibilidad de tener un análisis histórico sobre los dos aspectos: empleador y solidez económica, y b) el análisis estadístico de correlación de Pearson será un elemento determinante sobre la pertinencia de esas dos dimensiones.

Con esta revisión teórica, la consulta al *Reputation Institute* y las conclusiones del autor, se decidió, entonces, incluir las variables del carácter de empleador y la solidez económica.

La técnica de recolección de la información principal para este trabajo fue un cuestionario compuesto por 48 afirmaciones. En el primer segmento se incluyeron interrogantes de carácter clasificatorio, es decir, relacionados con género, rango de edad, nivel de estudio y tiempo que lleva consumiendo el producto informativo digital, los cuales facilitaron hacer una caracterización de las personas que participaron con sus respuestas.

De manera previa a las preguntas de clasificación, se incluyó un mensaje para informarles a los usuarios digitales recurrentes el objetivo de esta investigación, y que tanto sus datos personales, como las respuestas, se mantendrían en reserva. Estas dos primeras partes se realizaron para atender el afán ético del autor de este trabajo de garantizarles a los participantes su derecho al *habeas data* (Vinuesa, 2005).

La siguiente parte de la encuesta se empleó para preguntar sobre las dimensiones de la reputación corporativa, en los dos ejes temáticos identificados en el marco teórico: la reputación corporativa y el producto informativo de la empresa periodística. Como se recordará, se preguntó por las dimensiones cognitiva, afectiva y conativa.

Para la sistematización de estas preguntas se acudió a una escala hedónica de siete niveles en la que el punto uno significó “totalmente en desacuerdo” y el punto siete, “totalmente de acuerdo”. Dicha escala fue escogida para evitar preguntas dicotómicas, en las que la única opción era responder sí o no, pues esta fórmula limitaba el análisis estadístico al no ofrecer la oportunidad de tener la granularidad de los datos (Vinuesa, 2005).

El envío de los cuestionarios se hizo cumpliendo la cláusula conocida como *Privacy Policy*, la cual consiste en solicitar autorización de los usuarios digitales recurrentes registrados en *El Tiempo.com* para hacerles llegar este tipo de información sin que sientan afectados sus derechos de *habeas data*. El formulario y texto de esta política reposan en la oficina de Inteligencia de Mercados de *El Tiempo* y se podrán encontrar en el capítulo de anexos.

La encuesta fue enviada a los usuarios digitales recurrentes entre el 22 y el 26 de mayo de 2018. La selección de esta fecha estuvo mediada por dos criterios: 1) evitar el impacto de las elecciones presidenciales programadas en Colombia, realizadas el 27 de mayo, porque se trataba de un evento con alto contenido emocional que, en su momento, pudo distraer la atención de los usuarios digitales recurrentes, a quienes se les solicitó responder el cuestionario; y 2) prevenir los posibles efectos de la legislación conocida como GDPR, cuyas consecuencias se explicarán en el apartado titulado “Aspectos éticos y legales” de este capítulo.

En la primera parte, los usuarios digitales recurrentes consultados encontraron el siguiente texto: “Para ofrecer un mejor contenido, nos gustaría conocer su opinión respecto

del producto informativo de *El Tiempo* en su versión digital. El objetivo de esta encuesta es identificar la reputación entre nuestros lectores. Los datos personales suministrados, así como las respuestas, serán de uso reservado y solo se emplearán con propósitos de análisis interno”.

4.3.2.1 Preguntas clasificatorias

Esta parte del cuestionario incluyó preguntas relacionadas con género, nivel educativo, rango de edad, nivel socio económico y el tiempo de lectura de *El Tiempo.com*, es decir, hace cuánto tiene una relación como consumidor de este producto periodístico. La inclusión de estos interrogantes se realizó teniendo en cuenta los siguientes dos factores: garantizar que la muestra cumpliera con el requisito de representatividad de la población identificada como usuarios digitales recurrentes, cuyos datos demográficos mencionamos anteriormente, y para posteriores análisis de variables correlacionales.

4.3.2.2 Afirmaciones de la dimensión afectiva

Se incluyeron cuatro; siguiendo el modelo del *RepTrak Pulse* del *Reputation Institute*, pero adaptadas al caso de *El Tiempo* y su producto periodístico digital. A esta decisión se llegó después del análisis sobre la necesidad de ser claros al diferenciar la empresa informativa del producto periodístico al momento de preguntarles a los usuarios digitales recurrentes; y de conocer los resultados de un ejercicio académico en la clase de reputación corporativa de la Maestría de Comunicación Estratégica de la Universidad de La Sabana, en el que se pudo identificar la confusión que generaba un borrador de cuestionario que preguntó a un grupo de 15 personas por la reputación del Canal RCN, pues los participantes no sabían si se les estaba solicitando una evaluación de este medio de comunicación como empresa, como canal de información y entretenimiento o como programa de noticias. Esta última fase contó con la coordinación y colaboración de la profesora y consultora Ana Isabel Martínez.

Después de estas decisiones, las cuatro afirmaciones que fueron incluidas fueron las siguientes:

- *El Tiempo.com* tiene una buena reputación.
- *El Tiempo.com* es un producto periodístico en el que confío.

- *El Tiempo.com* es un producto periodístico que admiro y respeto.
- *El Tiempo.com* es un producto que estimo.

A los usuarios digitales recurrentes que diligenciaron el cuestionario se les dio la opción de contestar a estas preguntas en una escala hedónica con las siguientes siete afirmaciones: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, ni en desacuerdo ni acuerdo, parcialmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

4.3.2.3 Afirmaciones de la dimensión cognitiva

Las afirmaciones que consultaban por los aspectos cognitivos fueron redactadas, diseñadas y agrupadas así: se identificaron siete dimensiones: producto, solidez financiera, innovación, ética, liderazgo, responsabilidad social empresarial y empleador, y por cada una de estas se identificaron y definieron cuatro afirmaciones a evaluar, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Afirmaciones de la dimensión cognitiva

Producto	<i>El Tiempo.com</i> presenta la actualidad con respeto a la realidad.
	<i>El Tiempo.com</i> presenta la actualidad con precisión y oportunidad.
	<i>El Tiempo.com</i> presenta la actualidad con contexto y profundidad.
	<i>El tiempo.com</i> cumple con mis necesidades de información.
Solidez financiera	<i>El Tiempo.com</i> hace parte de una empresa sólida en términos económicos.
	<i>El Tiempo.com</i> tiene buenos resultados financieros.
	<i>El Tiempo.com</i> es rentable para sus accionistas.
Innovación	<i>El Tiempo.com</i> pertenece a una empresa con permanencia en el futuro.
	<i>El Tiempo.com</i> es innovador en su contenido y narrativas.
	<i>El Tiempo.com</i> es innovador en sus formatos y plataformas.
	<i>El Tiempo.com</i> y sus innovaciones le generan valor al lector.
Ética	<i>El Tiempo.com</i> hace innovaciones que tienen impacto social.
	<i>El Tiempo.com</i> es transparente con sus lectores.
	<i>El Tiempo.com</i> tiene independencia editorial.
	<i>El Tiempo.com</i> presenta los hechos sin prejuicios.
Liderazgo	<i>El Tiempo.com</i> presenta los hechos con equilibrio informativo.
	<i>El Tiempo.com</i> se destaca en el sector de los medios de comunicación.
	<i>El Tiempo.com</i> es líder en generación de noticias.
	<i>El Tiempo.com</i> marca tendencia y genera opinión.
Responsabilidad Social Empresarial	<i>El Tiempo.com</i> tiene el mayor número de lectores entre los diferentes medios digitales del país.
	<i>El Tiempo.com</i> cuida el medio ambiente.
	<i>El Tiempo.com</i> se preocupa por las comunidades.
Empleador	<i>El Tiempo.com</i> aporta a la sociedad.
	<i>El Tiempo.com</i> aporta al desarrollo del país.
	<i>El Tiempo.com</i> es atractivo para trabajar.
	<i>El Tiempo.com</i> es bueno para hacer una carrera profesional.
	<i>El Tiempo.com</i> tiene beneficios atractivos para sus empleados.
	<i>El Tiempo.com</i> paga bien a sus empleados.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.4 Afirmaciones de la dimensión conativa

Las conductas de apoyo que puede generar una buena gestión de la reputación fueron medidas para el objeto de estudio de esta investigación con cuatro afirmaciones que

mencionaremos a continuación. Una de ellas, relacionada con la posibilidad de comprar una suscripción digital, es clave para el modelo de negocio que estructura la Casa Editorial El Tiempo, en el momento que se escribe este reporte: la posibilidad de cobrar por el acceso a contenidos.

Los interrogantes fueron como se observan en la Tabla 4, Afirmaciones conativas:

Tabla 4. Afirmaciones de la dimensión conativa

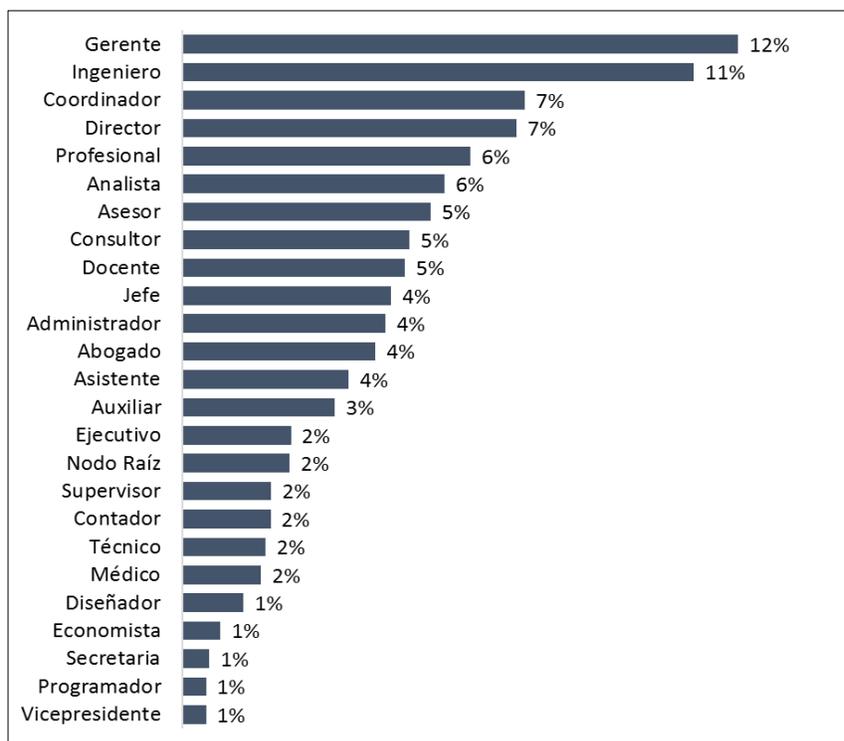
Estaría usted dispuesto a...
Hablar bien del producto informativo <i>El Tiempo.com</i> .
Recomendar y compartir a otros los contenidos de <i>El Tiempo.com</i> .
Aceptar una oferta laboral de <i>El Tiempo.com</i> .
Comprar una suscripción digital de <i>El Tiempo.com</i> .

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Validación del instrumento

Antes de enviar la encuesta a los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com*, se determinó desarrollar un pretest para verificar si el cuestionario podía ser resuelto de manera satisfactoria o, por el contrario, tenía imprecisiones o se prestaba para interpretaciones diferentes de las que se estaban buscando. Además de los conceptos y del lenguaje, que se corrigió en el grupo de discusión, fue necesario revisar otros dos aspectos: la plataforma tecnológica en la que se habilitó la encuesta, así como la facilidad para acceder y diligenciar todo el instrumento. Para este ejercicio se seleccionaron 30 personas de tres perfiles específicos. El criterio empleado fue acudir a los perfiles por cargos más predominantes en la base de datos de los usuarios digitales recurrentes que reposan en el departamento de inteligencia de mercados de *El Tiempo*, la cual es la siguiente:

Gráfico 1. Muestra de usuarios digitales recurrentes por profesiones



Fuente: Elaboración propia.

Con esta información, se determinó hacer la prueba con grupos de ingenieros, que representan un 11% de la muestra; con asesores, que hacen parte del 5%; y con abogados que integran el 4%. Para desarrollarlo se solicitó la participación de un grupo de trabajadores de la firma Sacyr, de la Corte Constitucional y del Partido Liberal, quienes realizaron el ejercicio en la última semana de abril de 2018. El proceso fue el siguiente: a cada integrante de los tres grupos se le envió un enlace en el que podían descargar el cuestionario. El control sobre la medición de los resultados recayó sobre el departamento de Inteligencia de Mercados de *El Tiempo*. Si se presentaban dudas, demoras o no se diligenciaban los cuestionarios, el procedimiento acordado era la revisión del instrumento. Sin embargo, todos los cuestionarios fueron diligenciados satisfactoriamente.

4.5 Análisis de la información

Para procesar los resultados que arrojó la consulta a los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com* que diligenciaron la encuesta, se utilizó la herramienta *SPSS Statistics*

25. Los análisis realizados fueron de la siguiente naturaleza: estadística descriptiva e inferencial, aplicando correlaciones de Pearson, así como el Alpha de Cronbach. A los resultados se les aplicó un análisis exploratorio de factores y un análisis confirmatorio de factores.

El procesamiento de la información también incluyó un diccionario de variables, un acrónimo de variables y etiquetas de variables, todos estos requerimientos solicitados y validados con el profesional experto en estadísticas de la Dirección de Investigación de la Universidad de La Sabana.

4.6 Aspectos éticos y legales

En cuanto a los aspectos éticos y legales que debieron considerarse en la elaboración de este trabajo, se debe señalar lo siguiente: durante el tercer semestre de estudios de la Maestría en Comunicación Estratégica, en el que se desarrolló este trabajo de grado, se realizó un análisis sobre las barreras y obstáculos normativos de la investigación, y se logró identificar la siguiente dificultad: la remisión de un cuestionario relacionado con temas de reputación del producto informativo de la empresa periodística, sin previa autorización de los usuarios digitales recurrentes registrados, pudo ocasionar dos efectos: la cancelación del registro, mediante la acción conocida con el anglicismo “*unsubscribe*”, o decisiones de carácter legal como la presentación de acciones de tutela en las que se exija restaurar el derecho al *habeas data*. La información recolectada por el autor de esta investigación hizo posible conocer que uno de los usuarios digitales recurrentes registrados de *El Tiempo* digital ya acudió a este mecanismo constitucional, después de que recibió un boletín de noticias diferente a la categoría que había seleccionado en el momento de entregar sus datos personales.

Para evitar este tipo de inconvenientes legales, la Casa Editorial El Tiempo creó un formulario llamado *Privacy Policy*, en el que se pide al usuario autorización para el envío de información distinta a la que inicialmente solicitó a este medio de comunicación. Para efectos de esta investigación, se empleó dicho documento. El texto de éste ha sido incluido en los anexos de la investigación final.

Además de este aspecto, se realizó un análisis preliminar sobre las consecuencias de que entrara en vigencia la normatividad llamada *General Data Protection Regulation*

GDPR, la cual entró en vigor el pasado 27 de mayo de 2018 en todos los países de la Unión Europea (UE). Esta exige a las empresas periodísticas y a las agencias de publicidad evitar la recolección, procesamiento, almacenamiento, distribución o venta de la información personal de los usuarios, que reposa en las bases de datos. Aunque en esta investigación se hizo un procesamiento de la información de las bases de datos de los usuarios digitales recurrentes, se debe aclarar que en la segmentación de la muestra no se incluyeron lectores que al momento de realizar la recolección de la información residieran en Europa y hubieran reclamado el derecho a ser cobijados por las disposiciones legales del GDPR. Adicionalmente, al momento de adelantarse este trabajo en Colombia no existía una jurisprudencia al respecto que hubiese limitado el alcance de esta investigación.

Otro aspecto ético y legal que se tuvo presente en este trabajo está relacionado con el compromiso de mantener reservados los datos personales de quienes participaron respondiendo el cuestionario. Como se menciona en el capítulo de Metodología, la encuesta tuvo una presentación en la que se les dijo a los participantes, clara y directamente, que se trataba de una investigación de carácter académico, en la que se buscó mantener la confidencialidad.

5. Resultados y análisis

Este capítulo está organizado en dos partes: la estadística descriptiva de los datos que arrojó la encuesta en cada una de las tres dimensiones definidas, y la estadística inferencial. En este segundo segmento, se aplicó primero el índice Alpha de Cronbach, para comprobar la fiabilidad de la escala utilizada y el nivel de correlaciones existente entre las variables que forman parte de ella y luego se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, para determinar el grado de correlación que existía entre las variables, ya que los valores no estaban muy alejados, por estar en una escala de 1 a 7 y se consideran normales.

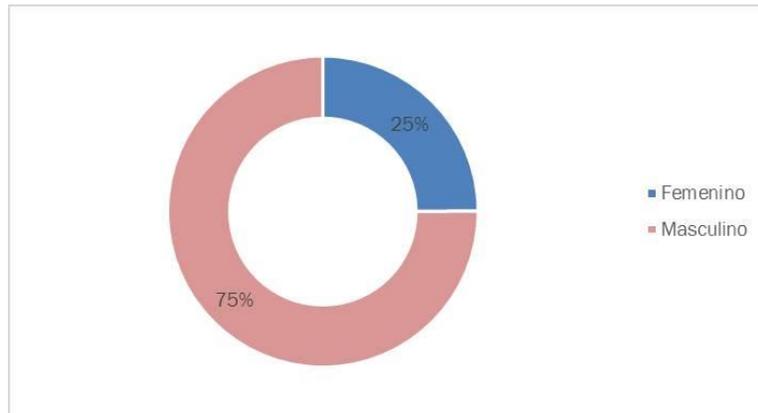
5.1. Estadística descriptiva

En este apartado se analizaron cuatro ítems a partir de las respuestas que ofrecieron las 763 personas que participaron en la encuesta. El primero de ellos es si la muestra es representativa de los llamados usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com*. Superada esta fase, se estudiaron los porcentajes registrados para cada una de las variables y afirmaciones que se incluyeron en las tres dimensiones que orientan esta investigación. Este análisis estadístico está sustentado en las posturas consignadas en el marco teórico, que comprenden los capítulos 1, 2 y 3.

5.1.1 Preguntas clasificatorias

El número de personas que respondieron el cuestionario refleja la composición actual de los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com* registrados en su base de usuarios, como se observa en el gráfico 2. Este punto no es menor pues garantiza que la muestra es representativa del universo total de usuarios registrados.

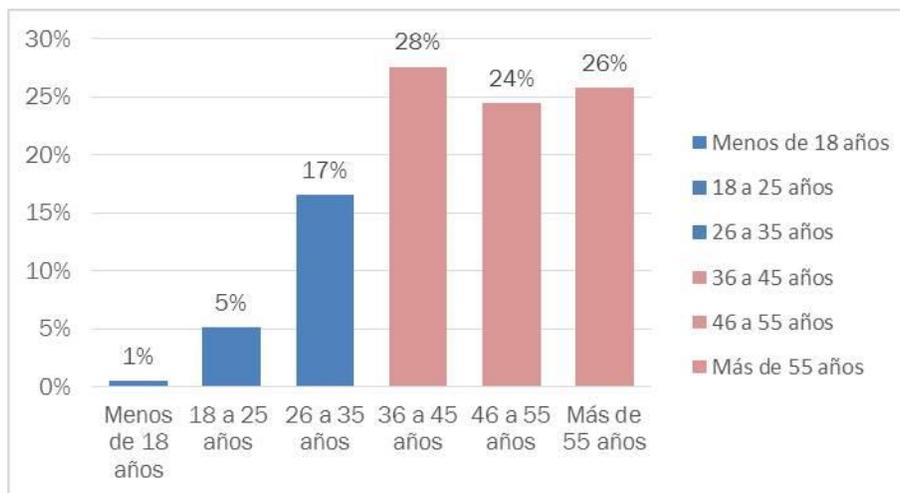
Gráfico 2. Muestra demográfica según género



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al rango de edad, la muestra obtenida también representa la actual composición de los usuarios digitales recurrentes, en la que los lectores entre 36 y 45 años son, proporcionalmente, la mayoría, tal como se muestra en el gráfico 3. Este grupo de adultos será vital para trabajos de gestión reputacional en el futuro, desde el punto de vista de la comunicación estratégica de la empresa y su producto periodístico, o en el desarrollo de nuevas investigaciones en las que se mida este activo intangible, pero enfocado solo a este segmento de lectores.

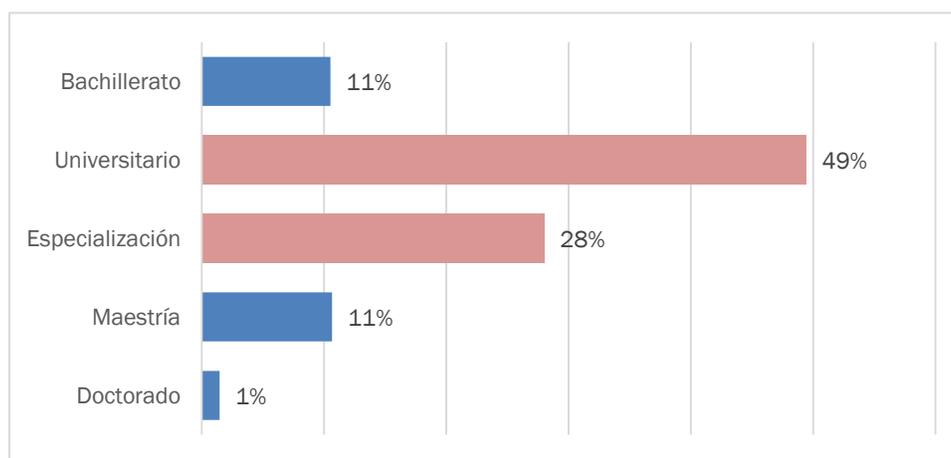
Gráfico 3. Muestra demográfica según rango de edad



Fuente: Elaboración propia.

El nivel educativo que arrojó la encuesta también coincide con los datos registrados en la base de usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com*, como se muestra en el gráfico 4. El dato más relevante es que un 49% de los participantes en el estudio tiene formación universitaria, lo que reafirma que la dimensión cognitiva, relacionada con aspectos descriptivos, fue evaluada por una mayoría proporcional de públicos bien informados, y con nociones de los conceptos que fueron incluidos en las variables duras y blandas (Villafañe, 2004) y que se estructuraron en este trabajo a la luz de los aportes de Dowling y Gardber (2012). Este porcentaje se ajusta a la composición que fue escogida para realizar el pretest, en el que se seleccionaron 30 personas, todas ellas con estudios superiores.

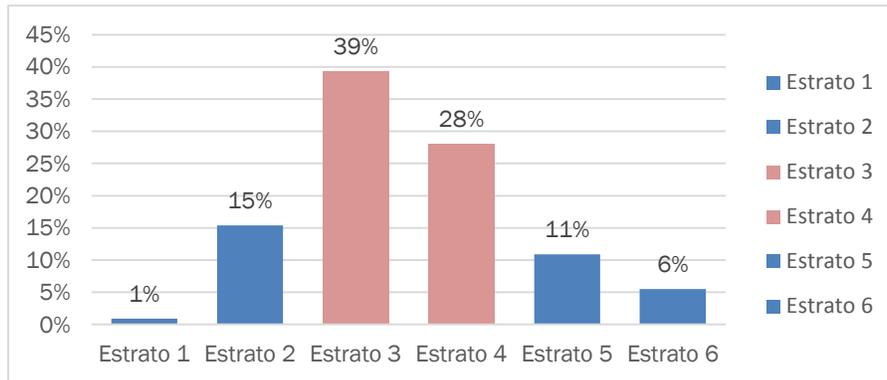
Gráfico 4. Muestra demográfica según nivel educativo



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el nivel socio económico reportado por quienes participaron en la encuesta encaja con la segmentación hecha por la empresa en su base de datos. Que 67% de los usuarios digitales recurrentes esté ubicado en los estratos 3 y 4 pudo ser determinante en el momento de evaluar las conductas de apoyo descritas por Carreras et al. (2013) y que fueron incluidas en la dimensión conativa de Dowling y Gardberg (2012), es decir, la posibilidad de hacer una transacción económica, como lo es la compra de una suscripción digital. Esto por términos de capacidad adquisitiva y necesidades de consumo según nivel de ingresos. En el gráfico 5 se puede observar la siguiente composición:

Gráfico 5. Muestra demográfica según nivel socio económico



Fuente: Elaboración propia.

Como una conclusión preliminar de esta parte de la encuesta se podría afirmar que el porcentaje de personas que participaron en ella coincide con los datos demográficos que el departamento de Inteligencia de Mercados tiene almacenados en sus bases de datos sobre perfiles de usuarios digitales recurrentes.

5.1.2 Afirmaciones de la dimensión cognitiva

Las respuestas de esta parte del cuestionario son importantes en la medida que apuntan a identificar cómo los usuarios digitales recurrentes priorizan las siete variables que fueron puestas a su consideración en el momento de evaluar la reputación del producto periodístico. A la luz de este objetivo, se tuvieron los siguientes resultados:

Tabla 5. Resultado de variables dimensión cognitiva

Atributo	Nivel de Importancia	Calificación Promedio
Ética: Principios y comportamientos en el tratamiento y presentación de contenidos	2,4	5,4
Producto: Calidad en la presentación de los contenidos	3,2	5,9
Liderazgo: Destacarse en el sector de los medios de comunicación.	3,6	6,1
Responsabilidad Social Empresarial: Ser responsable con la sociedad y con el medio ambiente	3,7	5,5
Innovación: Cambios en la presentación de contenidos que generen valor a la audiencia	3,9	5,8
Empleador: Preocupación por el bienestar y desarrollo de los empleados	5,2	5,1
Solidez financiera: Tener buenos resultados económicos	6,0	5,6

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la tabla, en la que la escala está determinada así: si la calificación es cercana a 1 es más importante, y si es cercana a 7, lo es menos, muestra que los usuarios digitales recurrentes priorizan las variables de ética, producto y liderazgo, según se puede detallar en la columna de promedios titulada Nivel de Importancia. En esa misma información se puede identificar que no ven tan relevantes el carácter empleador (5,2) y la solidez financiera de *El Tiempo.com* (6,0), lo que coincide con lo expresado por los participantes en el grupo de discusión. Desde el punto de vista teórico, el resultado demuestra que este grupo de usuarios digitales recurrentes considera más importante los bienes inmateriales que los materiales (Preciado-Hoyos y Monsalve-Gómez, 2008). Se observa, además, una preferencia por las variables blandas sobre las duras (Villafañe, 2004). Como se recordará, las primeras hacen referencia al comportamiento corporativo, y las segundas, al desempeño del modelo de negocio.

El mismo cuadro arroja los resultados obtenidos por el producto periodístico *El Tiempo.com*, en la columna titulada Calificación Promedio. En esta se puede observar que las variables mejor calificadas por los usuarios digitales recurrentes de ese portal son en orden descendente: liderazgo (6,1), producto (5,9) e innovación (5,8). Una conclusión preliminar en este aparte es que la dimensión ética, que es la más importante para los usuarios digitales recurrentes, aparece con la segunda calificación más baja, si se compara con el resto del promedio. En este sentido, las variables duras producto y solidez financiera aparecen mejor calificadas que las blandas (Villafañe, 2004), lo que va en contravía de la priorización realizada por los participantes en la encuesta. Como bienes de experiencia (Arrese, 2004), el producto periodístico *El Tiempo.com* no satisface totalmente a este grupo de interés en temas como el tratamiento y la presentación de los contenidos. Los resultados de cada una de las variables, con el detalle de cada uno de los componentes que las integran, son los siguientes:

Tabla 6. Variable ética

Atributo (Ética)	Promedio
<i>Eltiempo.com</i> es transparente con sus lectores	5,5
<i>Eltiempo.com</i> tiene independencia editorial	5,3
<i>Eltiempo.com</i> presenta los hechos sin prejuicios	5,4
<i>Eltiempo.com</i> presenta los hechos con equilibrio informativo	5,5
Ética: Principios y comportamientos en el tratamiento y presentación de contenidos	5,4

Fuente: Elaboración propia.

En esta variable, uno de los resultados que más llama la atención y que podría ser objeto de futuras investigaciones, es la baja calificación del producto periodístico en términos de independencia editorial, sobre el cual algunos barómetros, como el realizado por Edelman (2017) y recientes reportes del Wan-Ifra (2017), han hecho varias recomendaciones a las empresas informativas. La independencia editorial es considerada uno de los principales activos de los productos periodísticos y, desde la perspectiva de varios autores (Sánchez-Tabernero, 200; Arrese, 2004; Ward, 2015), es el punto de partida del contrato social que públicos y medios establecen para una relación continua de oferta, consumo e interacción sobre los contenidos periodísticos. La preservación de este activo es, a su vez, uno de los puntos de permanente discusión en la evolución de la empresa informativa la cual, en los últimos años, ha tenido como uno de sus principales cambios el ingreso de los conglomerados económicos en su composición accionaria, fenómeno que, según el *Reuters Institute* (2019), ha expuesto a esta industria a mayores presiones políticas y económicas.

Tabla 7. Variable producto

Atributo (Producto)	Promedio
<i>Eltiempo.com</i> presenta la actualidad con contexto y profundidad	5,8
<i>Eltiempo.com</i> presenta la actualidad de una manera real	5,9
<i>Eltiempo.com</i> cumple con mis necesidades de información	5,9
<i>Eltiempo.com</i> presenta la actualidad de una manera precisa y oportuna	6,0
Producto: Calidad en la presentación de los contenidos	5,9

Fuente: elaboración propia.

El producto es la segunda variable con mejor calificación asignada por los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com*. Es clave analizar este hallazgo desde las posturas teóricas incluidas en este trabajo de investigación, que hacen referencia a la calidad de los contenidos y las expectativas que tienen los lectores (Sánchez-Taberner, 2000; Capriotti, 2008). Quienes participaron en la encuesta dicen sentirse satisfechos con la adhesión a los estándares profesionales (Picard, 2004), con la exactitud en los datos y el entendimiento de los mismos (Urban y Schweiger, 2014). Registrar una puntuación alta en estos ítems es importante para un producto periodístico que compite en un contexto marcado por las denominadas *fake news*, que han impactado de manera negativa la confianza en los medios y sus contenidos. El resultado es relevante, además, porque en el ambiente de súper producción de información que propició el desarrollo de Internet, la calidad de los contenidos se ha visto desplazada por la cantidad (Chyi, 2013). En términos de gestión de la reputación, obtener este resultado es un buen punto de partida para estructurar acciones que mantengan esta calificación entre los grupos de interés estratégico. No se debe perder de vista que, como en la mayoría de los negocios, la calidad es una de las principales razones para que los usuarios sean fieles a una marca.

Tabla 8. Variable liderazgo

Atributo (Liderazgo)	Promedio
<i>Eltiempo.com</i> se destaca en el sector de medios de comunicación en Colombia	6,4
<i>Eltiempo.com</i> es líder en generación de noticias	6,0
<i>Eltiempo.com</i> marca tendencia y genera opinión	6,1
<i>Eltiempo.com</i> tiene el mayor número de lectores	6,0
Liderazgo: Destacarse en el sector de los medios de comunicación.	6,1

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en los resultados expuestos en la tabla 8, el liderazgo es la variable con mejor calificación en el segmento de la evaluación cognitiva. Este aspecto puede ser objeto de futuros estudios y análisis que contemplen las métricas objetivas, más conocidas como *rankings* o índices, en los que la comparación con competidores es el principal objetivo (Carreras et al., 2013). Además, se podría avanzar en el contraste de esta

información con otras herramientas que existen en el mercado para medir la percepción de liderazgo, pero aplicado a diferentes marcas en competencia.

En el caso objeto de estudio, que al producto periodístico *El Tiempo.com* se le reconozca el carácter de liderazgo, tiene tres efectos positivos: 1) la ventaja de una diferenciación en un mercado que cada vez es más competitivo, el cual ha sido definido como un ecosistema de múltiple elección noticiosa para los lectores (Schroder, 2019), 2) la capacidad de atraer la atención entre los usuarios de los dispositivos digitales, que en la actualidad tienen la oportunidad de tener un consumo multiplataforma y con diversidad de fuentes (Sonderman, 2019), y 3) la posibilidad de aprovechar la categoría líder en estudios posteriores que puedan apuntar en dos direcciones: la recordación de marca en los momentos en los que los consumidores de información experimenten los fenómenos llamados *Need for Orientation* (Weaver, 1980) y *Media System Dependency* (Ball-Rokeach y DeFluer, 1976); y en programas de fidelización de audiencias, en los que tanto se insiste como modelo de negocios que apuntan al cobro por contenidos.

Tabla 9. Variable responsabilidad social empresarial

Atributo (RSE)	Promedio
<i>Eltiempo.com</i> cuida el medio ambiente	5,5
<i>Eltiempo.com</i> se preocupa por las comunidades	5,3
<i>Eltiempo.com</i> aporta a la sociedad	5,7
<i>Eltiempo.com</i> aporta al desarrollo del país	5,6
Responsabilidad Social Empresarial: Ser responsable con la sociedad y con el medio ambiente	5,5

Fuente: Elaboración propia.

Los usuarios digitales recurrentes ubicaron la responsabilidad social empresarial como la cuarta más importante en sus evaluaciones de reputación de un producto periodístico y, en el caso concreto de *El Tiempo.com*, aparece como la quinta en el listado de las siete variables. Es otra de las variables blandas (Villafañe, 2004) que aparece con baja calificación y que, con el aspecto ético, podría ser el punto de partida para diseñar una estrategia para gestionar la reputación en la empresa informativa.

La calificación más baja está relacionada con la preocupación que el producto periodístico tiene por las comunidades. En términos de reputación, algunos autores han insistido en la necesidad de involucrar más a sus grupos de interés en un diálogo de doble vía, de tal forma que el denominado *engagement* entre la marca y sus *stakeholders* sea otro de los elementos clave en la gestión reputacional (Ott y Theunissen, 2014). La relación con la comunidad es, además, un elemento esencial para la generación de las interacciones, es decir, aquellas acciones conocidas como comentar, compartir, recomendar o calificar de manera positiva los contenidos del producto periodístico, que tienen impacto en dos sentidos: 1) las conductas de apoyo que suscitan una buena evaluación de la reputación (Carreras et al, 2013), y 2) la indexación preferencial en los listados que plataformas digitales, como Facebook, Twitter e Instagram, las cuales permiten un mayor alcance de audiencias.

Un aspecto adicional de análisis es la calificación que sobre el cuidado del medio ambiente hace el producto periodístico. Los usuarios digitales recurrentes no consideran este punto el más alto en la calificación de esta variable. Cabe recordar cómo en algunos estudios de preferencia en el consumo de información entre las nuevas audiencias, el tema ambiental ocupa una posición entre los primeros lugares (Schroder, 2019).

Tabla 10. Variable innovación

Atributo (Innovación)	Promedio
<i>Eltiempo.com</i> es innovador en su contenido y narrativas	5,8
<i>Eltiempo.com</i> es innovador en sus formatos y plataformas	5,9
<i>Eltiempo.com</i> y sus innovaciones le generan valor al lector	5,9
<i>Eltiempo.com</i> hace innovaciones que tienen impacto social	5,6
Innovación: Cambios en la presentación de contenidos que generen valor a la audiencia	5,8

Fuente: Elaboración propia.

Innovación es la tercera variable con mejor calificación. Es un hallazgo importante en un contexto digital en el que las marcas hacen esfuerzos por mostrarse como empresas que promueven y se adaptan al cambio, dentro de su estrategia de ganar legitimidad y vigencia

entre las audiencias. La mayoría de los aspectos que se contemplaron en la evaluación de este aspecto: innovación social (Storsul y Krumsvick, 2013), contenidos, narrativas y formatos (Kauhanen y Noppari, 2007), son percibidos de una manera positiva por los usuarios digitales recurrentes que participaron en la encuesta. Sumado a esto, está el hecho relevante de que los usuarios encuentran valor en todos los procesos de innovación, que es uno de los principales objetivos planteados por O’Sullivan y Dooley (2009).

En futuras investigaciones sobre la reputación de este producto periodístico, la variable innovación podría ser medida desde otras perspectivas: 1) procesos, 2) posicionamientos y 3) paradigmas (Francis y Bessant, 2005), pero este nuevo esfuerzo requiere el cambio en la composición del grupo de interés que participe en la calificación. En otras palabras, la consulta de la gestión reputacional en innovación en ese nuevo escenario debería incluir a *stakeholders* internos y externos, pues es la combinación de estos la que podría arrojar una evaluación mucho más ajustada a los desarrollos que tiene el producto periodístico en dos escenarios el *back office* y en las llamadas plataformas *back end*, con las cuales el lector no tiene mucha relación.

Tabla 11. Variable empleador

Atributo (Empleador)	Promedio
<i>Eltiempo.com</i> es atractivo para trabajar	5,5
<i>Eltiempo.com</i> es bueno para hacer una carrera profesional	5,3
<i>Eltiempo.com</i> tiene beneficios atractivos para sus empleados	4,9
<i>Eltiempo.com</i> paga bien a sus empleados	4,8
Empleador: Preocupación por el bienestar y desarrollo de los empleados	5,1

Fuente: Elaboración propia.

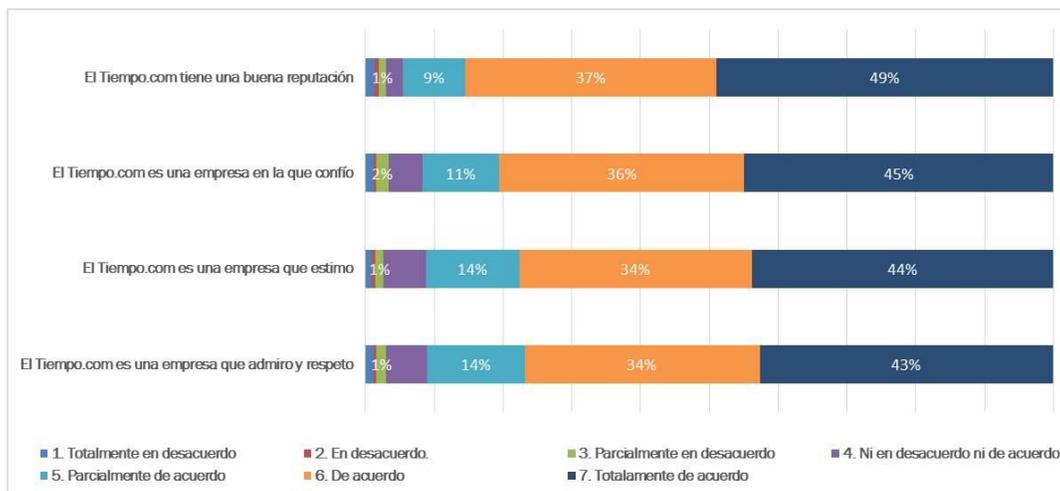
Observando cada una de las composiciones de la variable empleador, llama particularmente la atención las calificaciones relacionadas con los beneficios para los trabajadores y los salarios, ítems que registran las calificaciones más bajas de toda la muestra. Esto puede explicarse desde la teoría que indica que cada *stakeholder* prioriza y califica cada una de las dimensiones según el conocimiento y relación que tenga con el producto o servicio a evaluar (Caruana, 1997). En esta línea, un empleado, inversionista o

accionista podría tener una percepción diferente sobre este aspecto. La propuesta de los roles asignados y los roles asumidos por los diferentes grupos de interés (Capriotti, 2008) complementaría la explicación sobre este resultado. En este sentido, y a manera de ejemplo, los propietarios del producto periodístico contemplarían una expectativa alta cuando “asignan” a los usuarios digitales recurrentes el rol de evaluadores, pero estos “asumirían” el papel de calificar con criterios diferentes. En todo caso, el resultado abre la puerta para que en términos de recomendaciones se analice la posibilidad de estudiar qué piensan los *stakeholders* internos en lo que atañe a estos aspectos. Un punto adicional es contrastar el puntaje referente al atractivo para trabajar en *ElTiempo.com* (5,5) con otros *rankings* en el mercado, como el conocido listado *Great place to work* y, a partir de este contraste, realizar un análisis más detallado, sin perder de vista que los dos trabajos tienen escalas diferentes.

5.1.3 Afirmaciones de la dimensión afectiva

Como se mencionó en los capítulos anteriores, la encuesta incluye una primera dimensión referida a la relación afectiva de los usuarios digitales recurrentes con el producto periodístico. Las cuatro afirmaciones incluidas en esta aparte obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 6. Resultado de las afirmaciones de la dimensión afectiva



Fuente: elaboración propia.

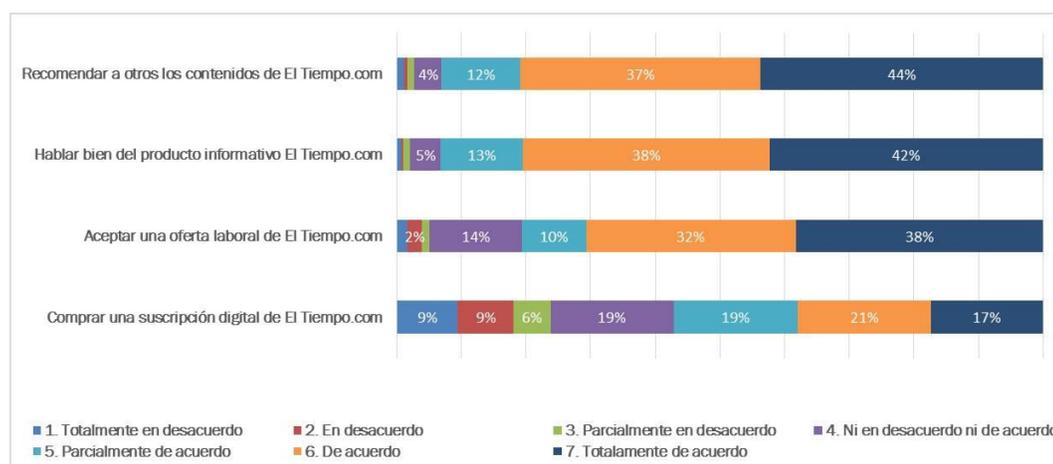
Los datos obtenidos permiten afirmar que, proporcionalmente, la mayoría de los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com* tienen una relacional afectiva positiva con

este producto periodístico; se puede añadir que una mayoría le otorga una buena reputación, confían en este, lo estiman, admiran y respetan. Si se analizan las respuestas desde el punto de vista de Gilbert (2015) la evaluación afectiva que hacen estos usuarios digitales recurrentes podría explicar la activación del consumo de este producto periodístico de una manera frecuente. Si se contrastan los datos desde la postura de Dowling y Galdberg (2012) el porcentaje de usuarios digitales recurrentes que dijo estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación: “*El Tiempo.com* es un producto periodístico en el que confío”, tiene una expectativa alta de tener relaciones futuras con el medio evaluado, lo que se constituye en una oportunidad para gestionar la reputación posteriormente.

5.1.4 Afirmaciones de la dimensión conativa

Otro de los aspectos clave de esta investigación es determinar las conductas de apoyo que pueden generar la medición y gestión de la reputación de *El Tiempo.com*, particularmente, ante la posibilidad de que la empresa inicie un nuevo modelo de negocios conocido como el pago de contenidos o la suscripción digital. En este caso particular, las respuestas arrojaron el siguiente resultado:

Gráfico 7. Resultado de afirmaciones de la dimensión conativa



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados permiten concluir que, proporcionalmente, la mayoría de los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com* están dispuestos a recomendar los contenidos del producto informativo, hablar bien de los mismos y aceptar una propuesta laboral de esta compañía. Sin embargo, solo un 17% está totalmente de acuerdo con la compra de una

suscripción digital. Este dato abre más interrogantes sobre las acciones que debe desarrollar la empresa para tener una variación mucho más positiva en esta conducta de apoyo. Desde la perspectiva teórica, es necesario contemplar otras variables afectivas que pueden estimular el consumo (Gilbert, 2015). Parecería que los aspectos afectivos y valores descritos y medidos en este trabajo, no son suficientes para estimular las conductas de apoyo (Carreras, Alloza y Carreras, 2013) o la dimensión conativa (Dowling y Gardberg, 2012). En otros mercados, como el de Estados Unidos, el incremento en el número de suscripciones digitales ha sido atribuido a la polarización ideológica que ha desatado la administración de Donald Trump. En trabajos posteriores se podría medir si una estrategia desde la variable ética, la cual aparece con la segunda calificación en las afirmaciones cognitivas, podría activar la intención de compra. Una consideración adicional es que la gran concentración de los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com* se encuentra en los estratos socio económicos 3 y 4, en los que los programas de suscripción o pago de contenidos podrían ser vistos de dos formas: 1) como un gasto más que como inversión, y 2) como una competencia a otros rubros de entretenimiento, frente a otras plataformas como Netflix o Spotify. Para corroborar esta información se necesitaría una estrategia de segmentación diferente, relacionada con la gestión de contenidos para otro *target*.

5.2 Análisis estadístico Alpha de Cronbach

El primer análisis estadístico inferencial utilizado fue el cálculo del Alpha de Cronbach. Como se mencionó en la introducción de este apartado, la intención de emplear este cálculo fue garantizar la confiabilidad y validez del instrumento. El resultado de este índice para el instrumento que se diseñó para medir la reputación de *El Tiempo.com* entre sus usuarios digitales recurrentes arrojó un 0,96, lo cual indica que este tiene una alta confiabilidad y validez en su construcción; esto garantiza la elaboración sólida del análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.

El cálculo del Alpha de Cronbach se aplicó a la totalidad del instrumento, es decir en sus tres dimensiones y sus respectivas variables y afirmaciones, y en cada uno de los elementos constitutivos del mismo. En todos los casos los resultados fueron superiores a 0,81, como se visualiza en la Tabla 12.

Tabla 12. Índice Alpha de Cronbach

Dimensiones / variables	Valores
• Afectiva	0,89
• Cognitiva	
- Producto	0,90
- Solidez financiera	0,86
- Innovación	0,91
- Ética	0,93
- Liderazgo	0,88
- Responsabilidad social	0,91
- Empleador	0,90
• Conativa	0,81

Fuente: elaboración propia

5.3. Análisis estadístico correlación de Pearson

La intención al aplicar esta medida lineal entre las diferentes dimensiones, variables y afirmaciones, fue establecer si existía una correlación alta o baja entre las mismas, de tal forma que el instrumento empleado tuviera varios filtros para garantizar su total validez, o si habría que realizar posibles ajustes en investigaciones posteriores. Este ejercicio arrojó los siguientes resultados: casi la totalidad de las variables presentaron una alta correlación, con puntajes iguales o superiores a 0,6 %. Solo una, la relativa a la solidez financiera, mostró una correlación baja en tres de las afirmaciones, como se puede observar en la tabla 13.

Tabla 13. Correlaciones de Pearson en la variable solidez financiera

	El Tiempo.com es sólido en términos económicos	El Tiempo.com tiene buenos resultados financieros	El Tiempo.com es rentable para sus accionistas	El Tiempo.com es un portal con permanencia en el futuro
El Tiempo.com es sólido en términos económicos	1	0,796	0,745	0,503
El Tiempo.com tiene buenos resultados financieros	0,796	1	0,853	0,47
El Tiempo.com es rentable para sus accionistas	0,745	0,853	1	0,433
El Tiempo.com es un portal con permanencia en el futuro	0,503	0,47	0,433	1

Fuente: Elaboración propia.

Este resultado, en particular, implica hacer ajustes en la construcción de todas las afirmaciones relacionadas con puntajes inferiores a 0,5%, de cara a futuras investigaciones en las que se use el instrumento diseñado en este estudio. Una variación en esta baja correlación se podría dar en una investigación de carácter *multistakeholder*, en la que las priorizaciones, conocimiento y evaluaciones podrían ser diferentes en grupos de interés que tengan un mayor acceso a la información relacionada con el desempeño financiero del producto evaluado (Caruana, 1997), es decir, entre accionistas, miembros de junta directiva, aliados, socios, entes reguladores y proveedores. La afirmación que hace referencia a la permanencia en el futuro de la compañía que es propietaria de *El Tiempo.com* apuntaba a medir desde la dimensión cognitiva valores como la confianza y la expectativa de relaciones futuras (Dowling y Gardberg, 2012), esto puede deberse a que como se trata de públicos que deben estar bien informados para hacer sus calificaciones (Carreras, Alloza y Carreras, 2013), y en este caso la empresa propietaria no está en bolsa y a que no hace públicos sus resultados económicos, la correlación es baja.

La dimensión conativa también presentó bajas correlaciones en las cuatro afirmaciones que fueron diseñadas para esta parte del cuestionario. El resultado facilita que en futuras investigaciones se haga una selección más refinada de las conductas de apoyo que fueron objeto de medición. En el caso concreto de esta investigación se decidió agrupar dos interacciones pertenecientes al comportamiento de un usuario digital recurrente: recomendar y hablar bien de los contenidos, con una acción de compra, que es la adquisición de una suscripción digital, y con la hipotética posibilidad de recibir una oferta de empleo de la empresa periodística. En las dos primeras no interviene el factor de gasto o inversión. En la tercera, el gasto o inversión en un producto puede implicar una lógica diferente para el consumidor. Para el autor de esta investigación, y para quienes quieran incursionar en este campo, se deja abierta la posibilidad de que, en futuros trabajos, solo se midan interacciones propias de las acciones de compra y ofertas laborales, pero de manera separada. El resultado de la correlación de Pearson fue el siguiente: las afirmaciones 1 hablar bien del producto informativo *El Tiempo.com* y 4 recomendar a otros los contenidos de *El Tiempo.com* tienen una correlación alta (0,86). La afirmación 3 comprar una suscripción digital de *El Tiempo.com* es la que más bajo puntaje tiene en la correlación con

las otras tres afirmaciones (0,418). No se debe perder de vista en el análisis estadístico descriptivo, que esta misma afirmación tuvo un porcentaje bajo de apoyo: solo 17% la respaldó.

Tabla 14. Correlaciones de Pearson en la dimensión afectiva

	Hablar bien del producto informativo El Tiempo.com	Comprar una suscripción digital de El Tiempo.com	Aceptar una oferta laboral de El Tiempo.com	Recomendar a otros los contenidos de El Tiempo.com
Hablar bien del producto informativo El Tiempo.com	1	0,418	0,537	0,86
Comprar una suscripción digital de El Tiempo.com	0,418	1	0,352	0,418
Aceptar una oferta laboral de El Tiempo.com	0,537	0,352	1	0,506
Recomendar a otros los contenidos de El Tiempo.com	0,86	0,418	0,506	1

Fuente: elaboración propia.

Otros resultados del análisis estadístico inferencial mediante la correlación de Pearson indicaron lo siguiente: las afirmaciones relacionadas con la dimensión afectiva tienen una correlación alta (0, 811; 0,795; 0,756; 0,735), lo que ratifica la buena construcción de éstas en esta parte del cuestionario y la buena percepción que de estas tuvieron los usuarios digitales recurrentes. La siguiente tabla así lo demuestra:

Tabla 15. Correlaciones de Pearson en las afirmaciones afectivas

	El Tiempo.com tiene una buena reputación	El Tiempo.com es un portal en el que confío	El Tiempo.com es un portal que admiro y respeto	El Tiempo.com es un portal que estimo
El Tiempo.com tiene una buena reputación	1	0,756	0,735	0,704
El Tiempo.com es un portal en el que confío	0,756	1	0,795	0,747
El Tiempo.com es un portal que admiro y respeto	0,735	0,795	1	0,811
El Tiempo.com es un portal que estimo	0,704	0,747	0,811	1

Fuente: Elaboración propia.

En las afirmaciones relacionadas con la dimensión cognitiva, ya se mencionó la baja correlación en tres de las relativas a la solidez financiera. Sin embargo, es valioso hacer notar que en las restantes seis variables que fueron evaluadas por los usuarios digitales recurrentes, las correlaciones fueron altas. En términos de medición de la reputación, este resultado permite afirmar que casi la totalidad del instrumento se puede replicar en futuras investigaciones.

De manera particular, las afirmaciones que hacen referencia a la variable producto tienen todas alta correlación. Su construcción podría ser empleada en una nueva evaluación del producto periodístico objeto de investigación de este trabajo y en la elaboración de una métrica global de reputación que pueda probarse en diferentes contextos y con un grupo amplio de *stakeholders* (Brown, 1995; Schwaiger, 2004; Highhouse et al., 2009; y Fombrun et al., 2011).

Tabla 16. Correlación de Pearson en la variable producto

	El Tiempo.com presenta la actualidad de una manera real	El Tiempo.com presenta la actualidad de una manera precisa y oportuna	El Tiempo.com presenta la actualidad con contexto y profundidad	El Tiempo.com cumple con mis necesidades de información
El Tiempo.com presenta la actualidad de una manera real	1	0,78	0,75	0,694
El Tiempo.com presenta la actualidad de una manera precisa y oportuna	0,78	1	0,72	0,687
El Tiempo.com presenta la actualidad con contexto y profundidad	0,75	0,72	1	0,734
El Tiempo.com cumple con mis necesidades de información	0,694	0,687	0,734	1

Fuente: Elaboración propia.

Las afirmaciones que hacen referencia a la variable innovación tienen una correlación superior a 0,6%. En el inventario de variables realizado por varios investigadores (Dowling, 2016), los aspectos más frecuentes de medición en los diferentes barómetros son la transparencia e innovación. En este sentido, su buena construcción y la clara percepción de ésta por parte de las personas encuestadas, se convierten en un avance más en la medición de la reputación aplicada a un campo específico: el producto periodístico.

Tabla 17. Correlación de Pearson en la variable innovación

	El Tiempo.com es innovador en su contenido y narrativas	El Tiempo.com es innovador en sus formatos y plataformas	El Tiempo.com y sus innovaciones le generan valor al lector	El Tiempo.com hace innovaciones que tienen impacto social
El Tiempo.com es innovador en su contenido y narrativas	1	0,785	0,754	0,746
El Tiempo.com es innovador en sus formatos y plataformas	0,785	1	0,75	0,727
El Tiempo.com y sus innovaciones le generan valor al lector	0,754	0,75	1	0,751
El Tiempo.com hace innovaciones que tienen impacto social	0,746	0,727	0,751	1

Fuente: Elaboración propia.

Las correlaciones en la variable ética son todas altas. Este fue uno de los aspectos que se abordó desde la especificidad de la empresa informativa y el producto periodístico (Arrese, 2004; Preciado-Hoyos y Monsalve-Gómez, 2008) y su validez, tras la correlación de Pearson, implica un avance en el esfuerzo de aplicar este instrumento en una nueva investigación *monostakeholder* o *multistakeholders*. Dentro de la idea de hacer de esta investigación el punto de partida para la elaboración de una métrica global (Carreras et al, 2013) se podrían retomar sus cuatro elementos y la sustentación teórica (Ward, 2015) (Ramos-González, Rubio-Andrés, y Sastre-Castillo, 2017). En el caso concreto del producto evaluado, esta variable se incluirá en la segunda medición, prevista para 2019.

Tabla 18. Correlación de Pearson en la variable ética

	El Tiempo.com es transparente con sus lectores	El Tiempo.com tiene independencia editorial	El Tiempo.com presenta los hechos sin prejuicios	El Tiempo.com presenta los hechos con equilibrio informativo
El Tiempo.com es transparente con sus lectores	1	0,782	0,833	0,864
El Tiempo.com tiene independencia editorial	0,782	1	0,781	0,807
El Tiempo.com presenta los hechos sin prejuicios	0,833	0,781	1	0,863
El Tiempo.com presenta los hechos con equilibrio informativo	0,864	0,807	0,863	1

Fuente: Elaboración propia.

La variable liderazgo presenta correlaciones altas en los cuatro aspectos evaluados. Como ejercicio de análisis se podrían mencionar dos posibilidades: su inclusión sin variación en estudios posteriores, o hacer una nueva construcción desde el punto de vista de la especificidad con un sustento teórico particular. Su validez, por supuesto, quedaría sujeta a la aplicación de un instrumento que mantenga la misma estructura de las dimensiones cognitiva, afectiva y conativa (Dowling y Gardberg, 2012).

Tabla 19. Correlación de Pearson en la variable liderazgo

	El Tiempo.com se destaca en el sector de medios de comunicación en Colombia	El Tiempo.com es líder en generación de noticias	El Tiempo.com marca tendencia y genera opinión	El Tiempo.com tiene el mayor número de lectores
El Tiempo.com se destaca en el sector de medios de comunicación en Colombia	1	0,741	0,74	0,644
El Tiempo.com es líder en generación de noticias	0,741	1	0,772	0,652
El Tiempo.com marca tendencia y genera opinión	0,74	0,772	1	0,607
El Tiempo.com tiene el mayor número de lectores	0,644	0,652	0,607	1

Fuente: Elaboración propia.

La responsabilidad social empresarial es otra de las variables que se podría utilizar en estudios de medición *monostakeholder* o *multistakeholders*. En el segundo caso, un ejercicio académico interesante sería la aplicación de este instrumento, con la mencionada variable, en una muestra que incluya como grupo de interés a comunidades que sean beneficiarias de los programas de responsabilidad social de *El Tiempo* (Freeman, 1984; Capriotti, 2008) y (Lai et al., 2010).

Tabla 20. Correlación de Pearson en la variable responsabilidad social

	El Tiempo.com cuida el medio ambiente	El Tiempo.com se preocupa por las comunidades	El Tiempo.com aporta a la sociedad	El Tiempo.com aporta al desarrollo del país
El Tiempo.com cuida el medio ambiente	1	0,74	0,696	0,703
El Tiempo.com se preocupa por las comunidades	0,74	1	0,772	0,769
El Tiempo.com aporta a la sociedad	0,696	0,772	1	0,806
El Tiempo.com aporta al desarrollo del país	0,703	0,769	0,806	1

Fuente: Elaboración propia.

El carácter como empleador de la empresa que produce *El Tiempo.com* fue uno de los aspectos de mayor discusión académica durante el desarrollo de esta investigación, por tratarse de un asunto sobre el que el grupo de interés consultado (los usuarios digitales recurrentes), no tenía mayor información. La postura del *Reputation Institute* (Martínez, 2018) y los aportes de Caruana (1997) ayudaron en la justificación e inclusión dentro de la dimensión cognitiva. La correlación de Pearson permite asegurar que la forma como fue construida la variable tiene validez y, como ocurre con otras variables como liderazgo, solidez económica y responsabilidad social empresarial, se podrían incluir en otro estudio

en el que participen diferentes grupos de interés. Para este trabajo fue valiosa la inclusión de esta variable. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 21. Correlación de Pearson en la variable empleador

	El Tiempo.com es atractivo para trabajar	El Tiempo.com es bueno para hacer una carrera profesional	El Tiempo.com tiene beneficios atractivos para sus empleados	El Tiempo.com paga bien a sus empleados
El Tiempo.com es atractivo para trabajar	1	0,774	0,648	0,622
El Tiempo.com es bueno para hacer una carrera profesional	0,774	1	0,671	0,651
El Tiempo.com tiene beneficios atractivos para sus empleados	0,648	0,671	1	0,87
El Tiempo.com paga bien a sus empleados	0,622	0,651	0,87	1

Fuente: Elaboración propia.

Tras el análisis estadístico, descriptivo e inferencial, se puede concluir que el instrumento construido para medir la reputación del producto periodístico *El Tiempo.com* ofrece un resultado diagnóstico en las dimensiones cognitiva, afectiva y conativa, el cual sirve para gestionar una estrategia reputacional. Sin embargo, para futuras investigaciones, se hace necesario revisar algunas de las afirmaciones de la dimensión conativa, para no mezclar conductas de apoyo que impliquen interacciones sociales con acciones de compra, o, en su defecto, aplicar esta parte del instrumento en un contexto diferente, en el que sí exista la suscripción digital como modelo de negocio del medio evaluado.

Conclusiones

El análisis teórico consignado, el aspecto metodológico desarrollado y el estudio estadístico descriptivo e inferencial de los datos que arrojó la encuesta diseñada para medir la reputación del producto periodístico *El Tiempo.com*, son el principal sustento para las siguientes conclusiones.

En cuanto a la reputación, el modelo de las tres dimensiones cognitiva, afectiva y conativa (Dowling y Gardberg, 2012) se puede aplicar en la medición reputacional de un producto periodístico, como *El Tiempo.com*, o en uno de sus competidores en el mercado colombiano. Es posible, además, desarrollar este instrumento en un contexto internacional, ya sea en América Latina, Estados Unidos y Europa.

Entre las principales razones para que se puedan aplicar están las siguientes: que exista una muestra definida e identificable para un escenario tan diverso, flexible y dinámico como la esfera digital. En el caso de esta investigación, los llamados usuarios digitales recurrentes, también conocidos con el anglicismo de *heavy users*, fueron determinantes en la medición, pues su relación constante con el producto periodístico añade un valor adicional a la medición de las tres dimensiones y sus respectivas variables y afirmaciones. Otro requisito es que se evalúe una conducta de apoyo (dimensión conativa): llámese suscripción digital, membresía o registro, es decir, toda acción que sea consecuencia de una valoración emocional y cognitiva.

El instrumento desarrollado en esta investigación también tiene su validez según los análisis de correlación de Pearson y la aplicación del Alpha de Cronbach. Algunas variables que tuvieron una baja correlación, como solidez económica o el carácter del empleador, quedan sujetas a una nueva medición de tipo *multistakeholder* o *monostakeholder*, pero con un grupo de interés diferente al de los usuarios digitales recurrentes. Este será trabajo para posteriores investigaciones. Los demás elementos constitutivos del instrumento fueron sometidos a pruebas en tres instancias: grupo focal, pretest y encuesta, y los resultados fueron positivos, pues a partir del cuestionario se obtuvieron datos que se pueden comparar desde lo descriptivo y lo inferencial y, a partir de estos, es posible para *El Tiempo.com* estructurar un plan para gestionar su reputación.

En este sentido, se asegura que todos los objetivos que se plantearon en este trabajo de investigación se cumplieron. Se identificaron los elementos que definen la reputación de un producto periodístico a partir de un análisis teórico y de una investigación de carácter positivista, se construyó un instrumento que les permitió a los encuestados priorizar cuáles de esos elementos son los más importantes en sus evaluaciones cognitivas, afectivas y conativas; éste se aplicó a *El Tiempo.com* y se hicieron aportes en términos de cómo medir desde la esfera reputacional aspectos como la calidad, la innovación y la ética en un producto periodístico.

El cumplimiento de los objetivos abre la puerta a nuevos trabajos de investigación que relacionen esos dos conceptos: reputación y producto periodístico. Es importante ahondar más para complementar los aportes hechos en el pasado por Deephouse (2000), sobre la reputación mediada, en la que los medios se convierten en catalizadores o amplificadores de las evaluaciones que hacen los grupos de interés sobre terceros.

En esta línea de investigación se pueden plantear dos tipos de trabajo hacia el futuro:

1) Empezar nuevos estudios académicos que incluyan varios grupos de interés, es decir, un trabajo de investigación *multistakeholder* para un producto periodístico, lo que implica nuevos desafíos en la selección de las dimensiones y variables que se deben medir y la ponderación de estos según la segmentación de la muestra.

2) Desarrollar un estudio académico multidimensional de la reputación en productos periodísticos, que permita establecer una comparación entre diferentes marcas que tengan su escenario de acción en un mismo mercado. Estamos hablando de un barómetro para medios de comunicación creado desde la academia.

Una buena reputación, como la que tienen empresas periodísticas como *The New York Times* y *The Washington Post* y los principales medios escandinavos, es determinante en el avance del modelo de negocio de esta industria, en el cual, de manera paulatina, se cambia la fuente de ingresos de la publicidad por los aportes que hacen los lectores (Nafría, 2017), para apoyar la continuidad de estos productos que en sus mercados son considerados vitales para la democracia, por los valores que representan.

En el caso concreto de *El Tiempo.com*, la evaluación reputacional que hacen los usuarios digitales recurrentes desde el punto de vista afectivo es positiva en las cuatro preguntas que se formularon. En este grupo de lectores la marca es admirada, respetada, despierta confianza y tiene buena reputación. La mayoría proporcional (81%) respondió favorablemente a las preguntas que fueron diseñadas con el objetivo de medir estas cuatro afirmaciones. Este resultado es obtenido de promediar los resultados de las afirmaciones “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”.

Los aspectos que más inciden en la evaluación de un producto periodístico como *El Tiempo.com* entre sus usuarios digitales recurrentes son: la ética, el producto y el liderazgo, los cuales fueron priorizados por estos, con calificaciones entre 2,4 y 3,6 en una escala de 1 a 7, en la que 1 es más prioritario y 7 menos.

Las variables que menos inciden en la evaluación de un producto periodístico como *El Tiempo.com* entre sus usuarios digitales recurrentes son: el carácter empleador y la solidez financiera de la empresa. Este hallazgo tuvo dos instancias de confirmación: el grupo de discusión realizado para diseñar el cuestionario y la encuesta. Éstas fueron incluidas en este último instrumento para someterlo a los análisis estadísticos empleados en esta investigación y, como se mencionó, quedan sujetos a posteriores revisiones en un estudio de carácter *multistakeholder*.

Aunque los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com* calificaron de manera positiva las siete variables definidas en esta investigación, para medir la reputación de este producto periodístico, llama la atención que la más importante para este grupo de interés, la ética, registre una de las dos calificaciones más bajas en el promedio. Esto se puede deber a que la evaluación de los usuarios digitales recurrentes sobre la independencia editorial del producto periodístico es muy baja. En este sentido, el medio podría trabajar en la creación, publicación y distribución de contenido de investigación y denuncia, y en el desarrollo de campañas de marca que resalten valores, como liderazgo, independencia, transparencia y objetividad.

El carácter como empleador de *El Tiempo.com* es la variable con la calificación más baja, lo que abre la posibilidad a futuros análisis enfocados en un grupo de interés diferente: los trabajadores de la compañía.

En las conductas de apoyo, los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com* expresan de manera proporcionalmente mayoritaria que recomendarían y hablarían bien de este producto periodístico. Estas dos afirmaciones registraron 80% y 81%, respectivamente, si se suman las respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Menos de una cuarta parte de los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com* estarían totalmente de acuerdo con comprar una suscripción digital de este producto periodístico, lo que deja abierta la puerta a futuras discusiones sobre cómo incrementar esta conducta de apoyo.

Recomendaciones para El Tiempo.com

Después de conocer los resultados de la encuesta sobre reputación entre los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com*, analizarlos y formular algunas conclusiones, las recomendaciones que esta investigación puede dejar para el *El Tiempo.com* desde el punto de vista de la gestión empresarial del producto son las siguientes:

Iniciar un estudio académico de la reputación del producto periodístico *El Tiempo.com*, pero en un grupo de interés diferente, es decir, en los lectores ocasionales, potenciales usuarios recurrentes o en la totalidad de los consumidores de contenido. Esto con fines de desarrollar planes de gestión reputacional mucho más integrales.

Ajustar la herramienta de medición empleada en este trabajo en aquellas preguntas en las que la correlación de Pearson demostró que no hay una correlación alta entre las afirmaciones de una variable.

Diseñar la dimensión conativa con preguntas que apunten a una sola conducta de apoyo, es decir, interacciones digitales, compras y ofertas laborales, sin combinar todas estas categorías.

Adoptar como una estrategia de medición permanente el instrumento construido en esta investigación para tener una trazabilidad de la reputación.

Desarrollar un plan de gestión de la reputación entre los usuarios digitales recurrentes de *El Tiempo.com* que posibilite incidir de manera positiva en todas las conductas de apoyo descritas en este trabajo.

Diseñar y ejecutar estrategias, planes de acción o tácticas en la variable relacionada con la ética y medir sus resultados en las conductas de apoyo expresadas por los usuarios digitales recurrentes.

Hacer un estudio sobre la variable laboral entre los trabajadores de la empresa y comparar resultados con el carácter empleador de *El Tiempo.com*, para determinar si

existen coincidencias con las bajas calificaciones otorgadas por los usuarios digitales recurrentes.

Referencias bibliográficas

- Agarwal, J., Osiyevskyy, O., y Feldman, P. (2015). Corporate Reputation Measurement: Alternative Factor Structures, Nomological Validity, and Organizational Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 130 (2), pp. 485-506.
- Aiken, M. (2016). *The Cyber Affect. A Pioneering Cyberpsychologist Explains How Human Behavior Changes Online*. London: John Murray.
- Alloza, A. (Agosto 4, 2017). *Gestión de la Comunicación Estratégica*. Conferencia inédita dictada en la Maestría de Comunicación Estratégica. Chía: Universidad de la Sabana.
- Alloza, A. y Martínez, L. (2007). La Mediación y el Fortalecimiento de la Reputación Corporativa, en Hernández Robledo, Miguel Ángel; Losada Vásquez, Angel y Macías Castillo, Agustín (coords.). *Estrategia y Conducta Social de la Investigación*, Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca, pp. 113-118.
- Argenti, P. A., y Barnes, C. M. (2009). *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*. New York: McGraw Hill.
- Arrese, A. (2004). *Algunas consideraciones sobre la gestión de productos y contenidos de los medios*. *Comunicación y Sociedad*, 17 (2), 9-44.
- Ball-Rokeach, S., y DeFleur, M. (1976). A Dependency Model of Mass-Media Effects. *Communication Research*, 3 (1), pp. 3-21. Doi.org/10.1177/009365027600300101
- Barnett, M., y Gardberg, N. (2000). Toward One Vision, One Voice: A Review Essay of the 3rd International Conference on Corporate Reputation, Image and Competitiveness. *Corporate Reputation Review*, 3 (2), pp. 101-111.
- Barnett, M, Jermier, G., y Lafferty, B. (2006). Corporate Reputation: The Definition Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1), pp. 26-38.
- Berens, G., y Van Riel, C. (2004). Corporate Associations in the Academic Literature_ Three Main Steams of Thought in the Reputation Measurement Literature. *Corporate Reputation Review*, 7 (2), pp. 161-178.
- Berger, J. (2013). *Contagious. Why Things Catch On*. New York: Simon & Schuster Paperbacks.

- Beauchamp, L.L. y O'Connor, A. (2012). America's most admired companies: A descriptive analysis of CEO corporate social responsibility statements. *Public Relations Review*, 38, 252-253.
- Bitektine, A. (2011). Toward of Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation and Status. *Academy of Management Review*, 44. pp. 151-179.
- Bromley, D. (2002). Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies. *Corporate Reputation Review*, 5 (1), pp. 35-50.
- Brown. B., y Perry, S. (1994). Removing the Financial Performance Halo from Fortune's Most Admired Companies. *Academic for Management Journal*, 37 (5), pp. 1347-1359.
- Brown, S. (1995). The Moderating Effects of Insupplier/Outsupplier Status on Organizational Buyer Attitudes. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 23 (3), pp. 170-181.
- Buitrago, F., y Duque, I. (2013). *La Economía Naranja: una oportunidad infinita*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Campbell, C. (2017). *World Press Trends 2017. The Definitive Guide to the Global News Media Industry in Numbers, Trends and Changes*. Frankfurt: Wan-Ifra Report.
- Capriotti P., (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Caruana, A. (1997). *Corporate Reputation: Concept and Measurement*. *Journal of Product & Brand Management*, 6 (2), pp. 109-118.
- Carrascal. A. (2017). Modelo para evaluar la reputación mediática de las organizaciones en Colombia. Investigación aplicada a TransMilenio S.A. Trabajo inédito para optar al título de magíster en Comunicación Estratégica. Chía. Universidad de La Sabana.
- Carroll, A. (1979). A Three –Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), pp. 497-505. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), pp. 39-49.

- Carreras, E., Alloza, A., y Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial. Bogotá: LID Editorial Empresarial y Ediciones de la U.
- Cian, L., y Cervai, S. (2013). Under the Reputation Umbrella an Integrative and Multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. *Corporate Communications: An International Journal*, 19 (2), pp. 182-199.
- Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and Measurement. *International Journal of Management Review*, 7 (2), pp. 91-109.
- Chyi, I. (2013). *Trial and Error: U.S. Newspapers' Digital Struggles Toward Inferiority*. Pamplona (España): Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Coltman, T., Devinney, T., Midgley, D., Veniak, S. (2008). *Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement*. Australia. Faculty of Informatics-Papers. Faculty of Engineering and Information Sciences. University of Wollongong.
- Cornelissen J., (2008). *Corporate communication. A Guide to Theory and Practice*. Los Ángeles: SAGE Publications.
- Cornelissen J., van Bekkun T., y van Ruler B. (2006). *Corporate Communications: A Practiced-Based Theoretical Conceptualization*. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550015.
- Cravens, K., Goad, E., y Ramamoorti, S. (2003). The Reputation Index. Measuring and Managing Corporate Reputation. *European Management Journal*, 21 (2), pp. 201-212.
- Cressey, D., y Moore, C. (1983). Managerial Values and Corporate Codes of Ethics. *California Management Review*. Doi: <https://doi.org/10.2307/41165032>.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R., Roper, S. (2004). A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation. *Corporate Reputation Review*, 7 (2), pp. 125-146.
- Deephouse, D. (2000). Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management*, 26 (6), pp. 1091-1112.

- De George, Richard T. (1993). *Competing with Integrity in International Business*. New York: Oxford University Press.
- Dowling, G. (2002). Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less is More. University of California. *California Management Review*, 44 (3), pp. 87-104.
- Dowling, G. R. (2016). Defining and measuring corporate reputations. *European Management Review*, 13 (3), pp. 207-223.
- Dowling, G., y Gardberg, N. (2012). Keeping Score: The Challenges of Measuring Corporate Reputation. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* / editado por: Michael L. Barnett y Timothy G. Pollock. Oxford: Oxford University Press, pp. 34-68.
- Drucker, P. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 80, pp. 95-104.
- Einwiller, S., Carroll, C., y Korn, K. (2010). Under What Conditions Do the News Media Influence Corporate Reputation? The Roles of Media Dependency and Need for Orientation. *Corporate Reputation Review*, 12 (4), pp. 299-315.
- Fehr, B., y Russell, J.A. (1984). Concept of emotion viewed from a prototype perspective. *Journal of Experimental Psychology*, 113 (3), pp. 464-486.
- Fisher, J. (2004). Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts. *Journal of Business Ethics*, 54 (4). pp. 381-390.
- Flanagan, D., O' Shaughnessy, K., Palmer, T. (2011). Re-Assessing the Relationship between the Fortune Reputation Data and Financial Performance: Overwhelming Influence or Just a part of the Puzzle. *Corporate Reputation Review*, 14. (1), pp. 3-14.
- Francis, D., y Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25 (3), pp. 171-183.
- Franco, G. (2008). *Cómo escribir para la web*. Houston: Knight Center for Journalism in the Americas.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*: Pitman. Boston.
- Freeman, R., Harrison, J. S. y Wicks, A. C. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art* / R. Edward Freeman ... [et al.]. Cambridge: Cambridge University Press.

- Fombrun, C. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. (2012). The Building Blocks of Corporate Reputation: Definitions, Antecedents, Consequences. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* / editado por: Michael L. Barnett y Timothy G. Pollock. Oxford: Oxford University Press, pp. 94-113.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., y Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), pp. 241-255.
- Fombrun C., y Van Riel, (2004). *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Fryxell, G. y Wang, J. (1994). The Fortune Corporate Reputation: an Analysis of Media Rankings and Social Monitor Rankings. *Corporate Reputation Review*, 20 (1), pp. 1-14.
- García-Galera, M. del C. B.- C. M. R. (2005). El método científico aplicado a la investigación en comunicación mediática. In J. A. Berganza-Conde, M. Rosa; Ruiz-San Román (Ed.), *Investigar en Comunicación*. pp. 19-42. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gatti, L., Caruana, A., y Snehota, I. (2012). The Role of Corporate Social Responsibility, Perceived Quality and Corporate Reputation on Purchase Intention: Implications for Brand Management. *Journal of Brand Management*, 20 (1) pp. 65-76.
- Gilbert, P. (2015). *Compassion-Focused Therapy for Depression. The Complete CBT Guide for Depression and Low Mood*. London: Robinson.
- Goldhaber, M. (1997). The Attention Economy and the Net. First Monday. *Peer Reviewd Journal on the Internet*. DOI: <https://doi.org/10.5210/fm.v2i4.519>.
- Gotsi, M., y Wilson, A. (2001). Corporate Reputation Management: 'Living the brand'. *Management Decision* (2) 99 <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005415>
- Gray, E., y Balmer, J. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. En *Long Range Planning*. Vol. 31 (5), pp. 695-702.

- Guzman, J. (2015). *Ya Estás Tejiendo la Red. La historia de cómo se conectó Colombia a Internet y quiénes lo hicieron posible*. Bogotá: Intermedio Editores.
- International News Media Association. (2018). *How Newsletters Are Redefining Media Subscriptions*. Dallas: Inma.
- Helm, S. (2005). Designing a Formative Measure for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*. Vol. 8 (2), pp. 95-109.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Highhouse, S., Broadfoot, A., y Yugo, J. (2009). Examining Corporate Reputation Judgments with Generalizability Theory. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 94 (4) pp. 782-789.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Barcelona: Random House Mondadori.
- Kauhanen, E., y Noppari, E. (2007). *Innovation, Journalism and Future*. Final Report of the Research Project Innovation Journalism in Finland. Helsinki: Journalism Research and Development Centre. University of Tampere.
- Gatti, L., Caruana, A., y Snehota, I. (2012). The Role of Corporate Social Responsibility, Perceived Quality and Corporate Reputation on Purchase Intention: Implications for Brand Management. *Journal of Brand Management*. Vol. 20 (1) pp. 65-76.
- Kennedy, M., Chok, J., y Lui, J. (2012). *What Does it Mean to Be Green? The Emergence of New Criteria for Assessing Corporate Reputation*. The Oxford Handbook of Corporate Reputation / editado por Michael L. Barnett y Timothy G. Pollock. Oxford: Oxford University Press, pp. 69-93.
- Kor, R. (2018). *The Commenting Persona: Reception Theory and the Digital Rhetorical Audience*. *Journal Of Media Research*, 11(1), 55. doi:10.24193/jmr.30.4.
- Koulopoulos, Tom. (2011). Liderando en la zona de innovación. *Harvard Deusto Business Review*.

- Lai, C., Chiu, C., Yang, C. et al. (2010). The Effects of Corporate: Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 95 (3), pp. 457-469.
- Lasswell, H. (1948). The structure and function of the communication in society. The communication of ideas. Vol. 37 (1), pp. 136-39.
- Mª del Mar, R., Mercedes, R., y Miguel Ángel, S. (2017). *Building Corporate Reputation Through Sustainable Entrepreneurship: The Mediating Effect of Ethical Behavior. Sustainability*, Vol 9, (9), p. 1663 doi:10.3390/su9091663.
- Martínez, A. (Marzo 17, 2018). La Reputación Corporativa. Clase de Maestría de Comunicación Estratégica. Bogotá. Universidad de La Sabana.
- McQuail, D. (1992). *Media Performance: Mass Communication and the Public Interest*. London: Sage.
- Moreira, A. (2017). Innovation Journalism: A Multiple Concept. *Brazilian Journalism Research*, 13, (2), pp. 156-179. Doi:10.25200/BJR.v13n2.2017.970.
- Nafría, I. (2017). *La Reinención de The New York Times*. Texas: Centro Knight para el Periodismo de las Américas de la Universidad de Texas.
- Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A. (2017). *Reuters Institute Digital News Report 2017*. Londres: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Nica, E., Comanescu, M., y Manole, C. (2017). Digital Reputation and Economic Trust in the Knowledge Labor Market. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 5 (3), p. 83.
- O'Sullivan, D., y Dooley, L. (2009). *Applying Innovation*. Los Ángeles: Sage Publications, Inc.
- Ott, L. y Theunissen, P. (2014). Reputation at Risk: Engagement during social media crisis. *Public Relations Review*, 41. (1), pp. 97-102.
- Petkova, A. (2012). From the Ground Up: Building Young Firm's Reputations. The Oxford Handbook of Corporate Reputation. Editado por Michael L. Barnett y Timothy G. Pollock. Oxford: Oxford University Press, pp. 383-401.

- Picard, R. G. (2004). Commercialism and Newspaper Quality. *Newspaper Research Journal*, 25. (1), pp. 64-55
- Ponzi, L., Fombrun, C., y Gardberg, N. (2011) RepTrakTm Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 14 (1), pp. 15-35.
- Preciado-Hoyos, A., Canelón-Silva, A., y Benítez-Sastoque, E. (2017). *Barómetro de reputación corporativa*. Bogotá: Universidad de La Sabana-Burson Marsteller.
- Preciado-Hoyos, A., y Monsalve-Gómez, M. (2008). El Liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16 (19), pp. 79-96.
- Real Academia Española., (2018). *Diccionario* [Versión electrónica]. Madrid, RAE. Recuperado en <http://dle.rae.es/?id=bJeLxWG>. (Consultado en mayo 2018).
- Ramos-González, M., Rubio-Andrés, M., y Sastre-Castillo, M. (2017). Building Corporate Reputation Through Sustainable Entrepreneurship: The Mediating Effect of Ethical Behavior. *Sustainability*, 9 (9), pp. 1-19 Doi: 10.3390/su9091663.
- Reeve, J. (1995). *Motivación y Emoción*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Rodríguez, D. (2013). *Memecracia. Los virales que nos gobiernan*. Barcelona: Centro de Libros PAPP.
- Romero-Rodríguez, L. M., de-Casas-Moreno, P., y Torres-Toukoumidis, Á. (2016). Dimensions and Indicators of the Information Quality in Digital Media. *Comunicar*, 24 (49), 91-100. Doi:10.3916/C49-2016-09.
- Saf. V. (2009). The Moderating Effect of the Technological Level of Industry on the Relationship Between Innovation and Corporate Reputation. *Int. Interp. Mang*, 5 (4), pp. 515-526.
- Sánchez-Taberner, A. (2000). *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Anzos.3, 207–223. <https://doi.org/10.1111/emre.12081>.
- Sapienza, Z. S., Iyer, N., y Veenstra, A. S. (2015). Reading Lasswell's Model of Communication Backward: Three Scholarly Misconceptions. *Mass Communication & Society*, 18 (5), 599. Doi:10.1080/15205436.2015.1063666.

- Seker S., y Eryarsoy E. (2015). *Generating a Digital Reputation Index: A Case Study*. Doi: 10.1016/j.sbspro.2015.06.151. Tesis inédita. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Schroder, K. (2019). *What do Readers Really Want to Read about it? How Relevance Works for New Audiences*. *Digital News Project*. Londres: Reuters Institute for Study of Journalism.
- Schultz, W. (2000). *Preconditions of Journalistic Quality in an Open Society*. Budapest Proceedings of International Conference News Media and Politics: Independent Journalism.
- Schumpeter, J. (1985). *El Fenómeno Fundamental del Desarrollo Económico*. Río de Janeiro: Nova Cultura.
- Schwaiger, M. (2004). Components and Parameters of Corporate Reputation-An Empirical Study. *Schmalenbach Business Review*, 56. (1), pp. 46-71.
- Scolari, C. (2013). *Narrativas Transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: Centro Libros PAPP. Deusto.
- Shultz, M., Mouritsen, J., y Gabrielsen, G. (2001). Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System. *Corporate Reputation Review*, 4. (1), pp. 24-41.
- Singer, A. W. (1993). *Can a company be too ethical? Across the board*, 30, 16-16.
- Singer, P. (1995). *How are we to live: Ethics in an Age of Self-Interest*. Amherst, New York. Prometheus Book.
- Sohn, Y. J., y Lariscy, R. (2012). Resource-Based Crisis Management: The Important Role of the CEO's Reputation. *Journal of Public Relations Research*, 24 (4), 318. Doi:10.1080/1062726X.2012.689899.
- Sohn, Y. J. (2009). *Overcoming a Corporate Reputation Crisis*. Athens: Georgia.
- Sonderrman, J. (2019). *What the Media Insight Project tells publishers about modern new audiences*. Proceedings of an interview at Local Media Association.
- Storsul, T. y Krumsvik, A. (2014). *Media innovations: A multidisciplinary study of change* Nordicom: University of Gothenburg

- Urban, J., y Schweiger, W. (2014). News Quality from the Recipients Perspective. *Journalism Studies*, 15 (6), pp. 821-840. Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/1461670X.2013.856670>
- Villafaña, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villafaña, J. (2008). *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Vinuesa; M. L. (2005). La encuesta. Observación extensiva de la realidad social. En J. Berganza-Conde; M. R. y Ruiz-San Román, J. A. (Eds.), *Investigar en Comunicación*. Madrid: Mc Graw Hill, pp. 177–205.
- Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 12 (4), pp. 357-387.
- Walsh, G., y Beatty, S. (2007). Customer-Based Corporate Reputation of a Service Firm: Scale Development Validation. *Journal of Academy Service*, 35, pp. 127-143.
- Ward, S. A. (2015). *The Invention of Journalism Ethics, Second Edition: The Path to Objectivity and Beyond*. Montreal: MQUP.
- Wartick, S. (2002). Measuring Corporate Reputation. *Business and Society*, 41. (4), pp. 371-392.
- Weaver, D. (1980). Audience Need for Orientation and Media Effects. Sage Journals. *Communication Research*. Doi: Org/10.1177/009365028000700305.

Anexo 1

Guía de discusión del moderador

Grupo focal *El Tiempo.com*

Buenos días/ tardes. Gracias por aceptar nuestra invitación. Mi nombre es José Antonio Sánchez. Soy estudiante de Maestría en Comunicación Estratégica en la Universidad de La Sabana. Estamos en esta reunión para conocer sus impresiones sobre *El Tiempo.com*, acerca de uno de los aspectos más importantes para esta compañía: la relación con sus lectores y las evaluaciones que ustedes hacen de sus productos y servicios.

Estoy aquí para hablar con ustedes y averiguar qué opinan sobre estos temas, así que, por favor, siéntase libres de conversar y discutir sus ideas. No hay respuestas incorrectas y todos sus comentarios serán apreciados.

Para facilitar el análisis de las respuestas, la sesión será grabada. ¿Alguien tiene un impedimento en que se le graben sus opiniones?

Auto presentación

Para conocernos mejor, por favor, digan sus nombres, a qué se dedican y algo acerca de su familia.

Vamos a comenzar con la sesión

Reputación

¿Para ustedes qué es la reputación?

¿Qué implica tener una buena reputación?

¿Qué implica tener una mala reputación?

¿En qué se fija usted para decir que alguien o algo tiene una buena o mala reputación?

¿Qué conocimientos emplea usted para evaluar la reputación de una persona o empresa?

¿Qué emociones involucra usted para evaluar la reputación de una persona o empresa?

¿Qué comportamientos genera en ustedes una buena o mala reputación?

Organizaciones y reputación

¿Las empresas tienen reputación?

¿Qué implica que una empresa tenga buena reputación?

¿Qué implica que una empresa tenga mala reputación?

¿Cuáles son esos aspectos que ustedes tendrían en cuenta para determinar la reputación de una empresa?

¿Quiénes deben determinar si una empresa tiene una buena o mala reputación?

Reputación y empresas periodísticas

¿Cuál es la opinión de ustedes de la reputación en las empresas periodísticas o de medios de comunicación?

¿Ustedes en qué se fijan o se fijarían para saber o determinar si un medio de comunicación tiene buena reputación?

¿Cuáles de esos aspectos creen ustedes que son los más importantes a la hora de evaluar la reputación de un medio de comunicación?

Reputación y *El Tiempo.com*

¿Cómo valoran ustedes la reputación de *El Tiempo.com*?

¿Cuáles son los elementos que ustedes emplearían para evaluar la reputación de una empresa periodística como *El Tiempo.com*?

Si tuvieran que evaluar la reputación de *El Tiempo.com*, ¿considerarían sus resultados económicos? ¿Qué cosas de la calidad?

Si tuvieran que calificar la reputación de *El Tiempo.com*, ¿considerarían la calidad de sus productos y servicios?

Si tuvieran que examinar la reputación de *El Tiempo.com*, ¿considerarían su visión y liderazgo? ¿Qué cosas del liderazgo?

Si tuvieran que analizar la reputación de *El Tiempo.com*, ¿considerarían el ambiente laboral de la empresa? ¿Qué aspectos del ambiente laboral?

Si tuvieran que estudiar la reputación de *El Tiempo.com*, ¿considerarían la responsabilidad social de esta empresa? ¿Qué aspectos de la responsabilidad social empresarial?

Si tuvieran que evaluar la reputación de *El Tiempo.com*, ¿considerarían la innovación que desarrolla la empresa? ¿Qué aspectos de la innovación?

Si tuvieran que evaluar la reputación de *El Tiempo.com*, ¿considerarían el atractivo emocional que genera la empresa? ¿Qué aspectos del atractivo emocional?

Anexo 2

Decreto 1377 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (se entrega en físico).

Ver: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53646>

Anexo 3

POLÍTICA DE PRIVACIDAD CASA EDITORIAL EL TIEMPO

CASA EDITORIAL EL TIEMPO S.A. (CEET), con domicilio en Bogotá D.C., Colombia, en cumplimiento de la Ley 1581 de 2012, es responsable del tratamiento de los Datos Personales que recolecta y para ello cuenta con una Política de Tratamiento y Procedimientos de Datos Personales.

Los mecanismos a través de los cuales hacemos uso de éstos son seguros y confidenciales, pues contamos con los medios tecnológicos idóneos para asegurar que sean almacenados de manera tal que se impida el acceso indeseado por parte de terceras personas y, en ese mismo orden, aseguramos la confidencialidad de los mismos.

Los Datos Personales que CEET solicita serán utilizados para los siguientes fines:

1. Sus Datos Personales serán incluidos en una o más bases de datos y podrán ser transmitidos y/o transferidos entre CEET, sus subordinadas vinculadas, su matriz o controlante, las subordinadas de su matriz o controlante, (en adelante “Las Entidades Autorizadas”), para que directamente o a través de terceros, traten los Datos Personales de acuerdo con los fines establecidos en el presente aviso. De igual forma, las bases de datos de CEET podrán incluir e integrar datos transmitidos y/o transferidos a ésta por las Entidades Autorizadas y/o por terceros.

2. Lograr una eficiente comunicación con el Titular de la información, a través de cualquier medio de contacto, relacionada con nuestros productos, servicios, promociones, alianzas, estudios, concursos, eventos, contenidos, campañas publicitarias y de mercadeo, beneficios, condiciones o políticas aplicables, canales de atención, redes sociales, así como los de Las Entidades Autorizadas.

3. Proveer nuestros servicios y/o productos.

4. Informar sobre cambios de nuestros productos o servicios o respecto de los nuevos que estén relacionados con el o los contratado(s) o adquirido(s).

5. Dar cumplimiento a las obligaciones contraídas con nuestros clientes, proveedores y empleados.

6. Evaluar la calidad del servicio.

7. Entregar y ofrecer al Titular de forma general o segmentada, información, contenido y/o publicidad, de CEET, las Entidades Autorizadas y/o de terceros, y calificar la propensión y/o afinidad a productos o servicios de CEET y/o de Las Entidades Autorizadas y/o de terceros para realizar segmentaciones o perfilamiento de usuarios.

8. Elaborar y reportar información estadística, encuestas de satisfacción, estudios y análisis de mercado o de consumo, incluyendo la posibilidad de contactarlo para dichos propósitos por parte de CEET y/o Las Entidades Autorizadas.

9. La información podrá ser anonimizada con el fin de elaborar estadísticas, estudios y análisis de mercadeo o de consumo que podrán ser utilizados por las Entidades Autorizadas y/o terceros, quienes podrán disponer discrecionalmente de la totalidad de la información.

10. Identificar, recolectar y asociar a los datos, información sobre preferencias de navegación del titular en los portales de CEET y/o de Las Entidades Autorizadas, así como datos de georreferenciación o y/o ubicación específica que generen dispositivos móviles, para mejorar la experiencia del usuario, conocer su perfil de navegación, entregar información y/o publicidad segmentada sobre productos y/o servicios propios o de terceros, calificar la propensión y/o afinidad a productos o servicios de CEET y/o de Las Entidades Autorizadas y/o de terceros. Para mayor detalle, ver Política de Datos de Navegación-“Cookies”.

11. Identificar, recolectar y asociar a los datos, información sobre sus hábitos de compra o intereses y compartirlos con Las Entidades Autorizadas y/o terceros, tales como: la asistencia a eventos públicos o privados de CEET y/o Las Entidades Autorizadas; la redención o uso de promociones a las cuales haya tenido acceso por ser cliente de CEET y/o Las Entidades Autorizadas; el uso de la tarjeta del Club Vivamos El Tiempo y/o similares de marca compartida; el uso de redes sociales, en donde siga o sea seguido, o haya generado una interacción con CEET y/o Las Entidades Autorizadas.

12. Transmitirlos, dentro o fuera de Colombia (sin consideración al país de destino), a terceros que actúen como encargados del tratamiento y que provean a CEET y/o Las Entidades Autorizadas, servicios tecnológicos, logísticos, administrativos, de distribución, e-mail marketing, contact center y/o cualquier otro servicio que requiera CEET y/o Las Entidades Autorizadas, para el desarrollo de las actividades contempladas en las finalidades previstas en este Aviso de Privacidad y siempre sujeto a las Políticas de Tratamiento y Procedimiento de Datos Personales de CEET.

En consecuencia, el titular entiende y acepta que mediante la presente autorización concede a los encargados del tratamiento, autorización para acceder a sus Datos Personales en la medida en que así lo requieran para la prestación de los servicios para los cuales fueron contratados.

13. Transferirlos, dentro o fuera de Colombia (sin consideración al país de destino), a Las Entidades Autorizadas y/o terceros, para el desarrollo de actividades comerciales y las contempladas en las finalidades descritas en este Aviso de Privacidad.

14. Transferirlos y/o transmitirlos dentro o fuera de Colombia (sin consideración al país de destino), a la(s) compañía que a futuro pueda(n) administrar y/o adquirir, total o parcialmente, a CEET y/o una de las Entidades Autorizadas o alguno de las unidades de negocios o activos de estas.

15. Recolección y entrega de información ante autoridades públicas o privadas, nacionales o extranjeras con competencia sobre CEET y/o Las Entidades Autorizadas, o sobre sus actividades, productos y/o servicios, cuando se requiera para dar cumplimiento a sus deberes legales o reglamentarios, incluyendo dentro de éstos, aquellos referentes a la prevención de la evasión fiscal, lavado de activos y financiación del terrorismo u otros propósitos similares.

16. Hacer perfilamientos de bases de datos o generar perfiles básicos y demográficos con los Datos Personales, así como completitud de datos de contacto mediante el cruce de bases de datos de CEET, Las Entidades Autorizadas y/o terceros tales como la Registraduría Nacional del Estado Civil y sus aliados tecnológicos certificados, operadores de información comercial o crediticia, entidades que formen parte del Sistema de Seguridad

Social Integral, empresas prestadoras de servicios públicos, con miras a enriquecer las bases de datos de CEET y/o de las Entidades Autorizadas.

Usted podrá ejercer sus derechos a conocer, actualizar, rectificar sus Datos Personales, hacer consultas y reclamos, y demás derechos indicados en el artículo 8° de la ley 1581 de 2012 y las demás normas que lo complementen o sustituya, a través de estos medios:

- Dirección oficinas: Avenida Calle 26 # 68B – 70 Bogotá, D.C.
- Correo electrónico: servicioalcliente@eltiempo.com
- Teléfono: 4266000 en Bogotá y 018000110990 en el resto del país.

En relación con datos considerados como Sensibles, en los términos de la Ley 1581 de 2012, el Titular no está obligado a autorizar su Tratamiento. Respecto de Datos Personales de Niños, Niñas y Adolescentes, cuando se recolecten, se tratarán de acuerdo con lo establecido en el artículo 7 de la Ley 1581 de 2013 y el artículo 12 del Decreto 1377 de 2013, y según las finalidades establecidas en este Aviso de Privacidad en lo que puedan ser aplicables.

Se le informa a los Titulares que pueden consultar la Política de Tratamiento y Procedimientos de Datos Personales de CEET, que contiene nuestras políticas para el tratamiento de la información recogida, así como los procedimientos de consulta y reclamación que le permitirán hacer efectivos sus derechos al acceso, consulta, rectificación, actualización y supresión de los datos, haciendo click [aquí](#).

Anexo 4
Cuestionario – encuesta

Fecha: _____

Género:

Femenino _____ Masculino _____

Nivel educativo:

Primaria _____ Bachillerato _____ Universitario _____ Especialización _____ Maestría _____ Doctorado _____

Edad:

De 18 a 25 años _____ De 26 a 35 años _____ De 36 a 45 años _____ De 46 a 55 años _____ Más de 56 años _____

Nivel socio económico:

Estrato 1 _____ Estrato 2 _____ Estrato 3 _____ Estrato 4 _____ Estrato 5 _____ Estrato 6 _____

¿Hace cuanto lee *El Tiempo.com*?

Menos de un año _____ De 1 a 3 años _____ De 5 a 7 años _____ De 7 a 10 años _____ Más de 10 años _____

Califique las siguientes afirmaciones de acuerdo con su opinión.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El Tiempo.com tiene una buena reputación							
El Tiempo.com es una empresa en la que confío							
El Tiempo.com es una empresa que admiro y respeto							
El Tiempo.com es una empresa que estimo							

Según su opinión, ordene de 1 a 7, donde 1 es más importante y 7 menos importante, para definir la reputación de un producto informativo.	Puntuación
Producto: Calidad en la presentación de los contenidos	
Solidez financiera: Tener buenos resultados económicos	
Innovación: Cambios en la presentación de contenidos que generen valor a la audiencia	
Ética: Principios y comportamientos en el tratamiento y presentación de contenidos	
Liderazgo: Destacarse en el sector de los medios de comunicación.	
Responsabilidad Social Empresarial: Ser responsable con la sociedad y con el medio ambiente	
Empleador: Preocupación por el bienestar y desarrollo de los empleados	

Calificar cada una de las siguientes afirmaciones en la escala que va de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo, según su opinión

Aspecto	Descripción	Totalment e en desacuerdo	En desacuerd o	Parcialment e en desacuerdo	Ni en desacuerd o ni de acuerdo	Parcialment e de acuerdo	De acuerd o	Totalment e de acuerdo
Producto:	El Tiempo.com presenta la actualidad con respeto a la realidad							
	El Tiempo.com presenta la actualidad con precisión y oportunidad							
	El Tiempo.com presenta la actualidad con contexto y profundidad							
	El Tiempo.com cumple con mis necesidades de información							
Solidez financiera	El Tiempo.com es sólido en términos económicos							
	El Tiempo.com tiene buenos resultados financieros							
	El Tiempo.com es rentable para sus accionistas							
	El Tiempo.com es una empresa con permanencia en el futuro							
Innovación	El Tiempo.com es innovador en su contenido y narrativas							
	El Tiempo.com es innovador en sus formatos y plataformas							
	El Tiempo.com y sus innovaciones le generan valor al lector							
	El Tiempo.com hace innovaciones que tienen impacto social							
Etica	El Tiempo.com es transparente con sus lectores							
	El Tiempo.com tiene independencia editorial							
	El Tiempo.com presenta los hechos sin prejuicios							
	El Tiempo.com presenta los hechos con equilibrio informativo							
Liderazgo	El Tiempo.com se destaca en el sector de medios de comunicación en Colombia							
	El Tiempo.com es líder en generación de noticias							
	El Tiempo.com marca tendencia y genera opinión							
	El Tiempo.com tiene el mayor número de lectores							

Responsabilidad Social Empresarial:	El Tiempo.com cuida el medio ambiente							
	El Tiempo.com se preocupa por las comunidades							
	El Tiempo.com aporta a la sociedad							
	El Tiempo.com aporta al desarrollo del país							
Empleador	El Tiempo.com es atractivo para trabajar							
	El Tiempo.com es bueno para hacer una carrera profesional							
	El Tiempo.com tiene beneficios atractivos para sus empleados							
	El Tiempo.com paga bien a sus empleados							

Usted estaría dispuesto a...	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo Ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Hablar bien del producto informativo El Tiempo.com							
Comprar una suscripción digital de El Tiempo.com							
Aceptar una oferta laboral de El Tiempo.com							
Recomendar a otros los contenidos de El Tiempo.com							
CONFIDENCIAL							