

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DOCTORADO

TESIS

**Los medios sociales como generadores de riesgo reputacional para las
empresas:**

**Comprensión del fenómeno y propuesta de un índice para medir la
efectividad de su gestión**

Alumno: Eduardo A. Laveglia
Director de Tesis: Javier García Fronti
Miembros del Tribunal de Tesis:
Julieta Barrenechea
María José Bianco
María Teresa Casparri
Fecha de defensa de la Tesis: 15 de junio de 2017

El pequeño aporte que este trabajo pudiera hacer no habría sido posible sin el saber de todos aquellos que generosamente me lo han brindado, ni tampoco sin el imprescindible desafío de aquellos otros que lo han puesto a prueba.

A todos mis maestros, profesores y alumnos, junto a los que marché en la maravillosa travesía del aprendizaje y la enseñanza, está dedicado este trabajo.

Mi mayor y más sentido agradecimiento al Dr. Jorge Stern quien fuera mi mentor en la realización del doctorado y mi primer director de tesis hasta su lamentable desaparición.

Un reconocimiento especial al Dr. Javier García Fronti, quien, primero como subdirector y luego director de tesis, me dedicó su tiempo y su aporte invaluable para poder encontrar el mejor camino en el desarrollo de mi trabajo.

A Héctor Arostegui, amigo y colega investigador en la USAL y a Joaquín Bosano del Centro de Investigaciones en Métodos Cuantitativos Aplicados a la Economía y la Gestión FCE-UBA, por sus aportes en los desarrollos cuantitativos.

A los profesores de todos los cursos que realicé en el doctorado porque fueron fuente de inspiración y valiosos conocimientos para hacer este trabajo.

A la larga lista de alumnos, exalumnos, amigos y colegas sin los cuales me hubiera sido imposible acceder a aquellos que se prestaron para la realización de las entrevistas y las encuestas.

Los medios sociales de Internet son por su ubicuidad e impacto en la vida cotidiana, un tema de particular relevancia en la actualidad, más aún si se los analiza como vehículo de cambios sociales y políticos a gran escala. Las empresas han tenido que entrar forzadas a este espacio virtual, sin demasiada convicción y tratando al comienzo de hacer lo mismo que hacían por los medios tradicionales. Al poco tiempo el nuevo medio les hizo ver que su verdadera naturaleza es la interacción social, muchas veces hostil, donde el paradigma del control de los medios tradicionales y el principio de poder para manejar la incertidumbre no proveían más protección. Allí la voz corporativa era una más entre muchas otras y no siempre la más creíble. El marketing canónico ha sido desafiado porque la construcción de la marca es ahora social y está en manos de los *stakeholders*. Es así que muchos contenidos empezaron a circular y con justicia o sin ella, comenzaron a afectar la reputación de las empresas. En este contexto, el presente trabajo es un aporte a la comprensión de los medios sociales como generadores de riesgo reputacional para las empresas, identificando que el principal potenciador exógeno del riesgo es la *viralización* a los medios masivos de los contenidos, aportando un marco de referencia para la gestión basado en la norma ISO 31.000 y proponiendo un índice de efectividad en la gestión de este riesgo reputacional, útil para medir el desempeño de las organizaciones.

Palabras clave: medios sociales, redes sociales, riesgo, reputación, riesgo reputacional.

Abstract

Due to their ubiquity and impact on daily life, social media is a topic of particular relevance today, even more if analyzed as a vehicle for social and political changes on a large scale. Companies have been forced to enter this virtual space, without too much conviction, trying at the beginning to do the same that they did in traditional media. Soon the new media made it clear that its true nature was social interaction, often hostile, where the paradigm of control of traditional media and the principle of power to handle uncertainty did not provide protection any longer. There, the corporate voice was one among many others and not always the most credible one. Canonical marketing has been challenged because brand building is now social and in the hands of stakeholders. Consequently, companies' related content began to circulate, and with justice or unfairly, began to affect its reputation. In this context, the present work is a contribution to the understanding of social media as a generator of reputational risk for companies, identifying that the main exogenous enhancer of risk is the viralization to mass media of the content related to companies, contributing with a framework for social media reputational risk management based on ISO 31,000 and proposing an index of management effectiveness of this type of risk, useful for measuring the performance of organizations.

Keywords: social media, reputation, risk, reputational risk.

Tabla de Contenidos

Introducción y planteamiento del problema	10
Capítulo 1 Marco Teórico	20
Introducción al capítulo	20
Los <i>stakeholders</i> en la teoría organizacional	23
Reputación y riesgo.....	32
Sociedad en red y medios sociales.....	41
Medios Sociales y riesgo reputacional.....	49
Incertidumbres de los medios sociales.....	52
Evaluación del riesgo como parte de la gestión de la marca	59
Conclusiones del capítulo	64
Capítulo 2 Metodologías, métodos y técnicas utilizadas	68
Introducción al capítulo	68
Estructura del trabajo	71
Diseño metodológico	73
Unidades de análisis y respuesta.....	74
Técnicas de recolección de datos	76
Muestras.....	84
Variables en estudio.....	88
Técnicas de procesamiento y análisis	91
Planificación y ejecución de la investigación	93
Síntesis de los aspectos metodológicos.....	94
Conclusiones del capítulo	96
Capítulo 3 Formulación de las hipótesis.....	98
Introducción al capítulo	98
Identificación de las categorías intervinientes	100
Análisis de las categorías a partir del significado de los medios sociales	104
Análisis de las categorías a partir de las causas potenciadoras del riesgo	115
Vinculación entre medios sociales y riesgo reputacional	121
Articulación entre categorías y planteo de hipótesis.....	124
Conclusiones del capítulo	134
Capítulo 4 Comprobación de las hipótesis.....	139
Introducción al capítulo	139
Los medios sociales como factor de riesgo reputacional.....	141
Posibles potenciadores del riesgo reputacional.....	143
Modelos de regresión para identificar los potenciadores del riesgo	145
Identificación del factor más relevante	149
Marco de referencia para la gestión del riesgo reputacional de los medios sociales	152
Efectividad en la gestión del riesgo reputacional	155
Gestión de los medios sociales incorporando el riesgo reputacional.....	162
Desempeño en la gestión del riesgo reputacional	165
Conclusiones del capítulo	167
Capítulo 5 Propuesta de un índice para la gestión del riesgo reputacional.....	170
Introducción al capítulo	170
Medición de la gestión en la teoría de la administración.....	172
Uso de indicadores no financieros	174
De los indicadores al índice	176

Construcción del índice propuesto.....	179
Validez del constructo.....	186
Cálculo del índice	191
Utilidad del índice.....	201
Conclusiones del capítulo	202
Capítulo 6 Conclusiones del trabajo	205
Referencias bibliográficas.....	218

Tabla 1 Clasificación de los medios sociales.....	48
Tabla 2 Criterio para la identificación de las empresas grandes según la CNV (2010)	75
Tabla 3 Variables relacionadas con el riesgo reputacional percibido.....	89
Tabla 4 Síntesis de aspectos metodológicos del estudio y su vinculación con los objetivos de la investigación.	95
Tabla 5 Lista de categorías y su relevancia numérica.....	102
Tabla 6 Descripción y código de las categorías.....	103
Tabla 7 Códigos significativos de la categoría Significado.....	105
Tabla 8 Códigos significativos de la subcategoría Descriptores del contexto de uso	108
Tabla 9 Códigos significativos de la subcategoría Utilidad de los medios sociales.....	110
Tabla 10 Códigos significativos de la categoría Riesgos detectados.....	113
Tabla 11 Códigos significativos de la categoría Motivaciones	116
Tabla 12 Códigos significativos de la categoría Disparadores	117
Tabla 13 Códigos significativos de la categoría Naturaleza del medio social.....	118
Tabla 14 Códigos significativos de la categoría Gestión del medio social.....	118
Tabla 15 Códigos significativos de la categoría Consecuencias	119
Tabla 16 Códigos significativos de la categoría Difusión	120
Tabla 17 Códigos significativos de la categoría Riesgo reputacional	121
Tabla 18 Otras posturas respecto a los medios sociales como factor de riesgo reputacional	123
Tabla 19 Grado de acuerdo con la afirmación: Las Redes Sociales pueden ser efectivas para afectar la reputación de empresas y marcas.....	142
Tabla 20 Códigos de origen de las variables del modelo de regresión.....	144
Tabla 21 Regresión OLS robusta sobre cuatro variables predictoras	146
Tabla 22 Bondad de ajuste de la regresión OLS robusta sobre cuatro variables.....	146
Tabla 23 Regresión Ordered logit sobre cuatro variables predictoras	147
Tabla 24 Bondad de ajuste de la regresión Ordered logit sobre cuatro variables.....	147
Tabla 25 Regresión OLS robusta sobre tres variables predictoras	148
Tabla 26 Bondad de ajuste de la regresión OLS robusta sobre tres variables	148
Tabla 27 Regresión Ordered logit sobre tres variables predictoras	149
Tabla 28 Bondad de ajuste de la regresión Ordered logit sobre tres variables	149
Tabla 29 Resumen de la aplicación de los cuatro modelos de regresión.....	151
Tabla 30 Variable: Efectividad en la gestión del riesgo reputacional generado por los medios sociales.....	161
Tabla 31 Atributos específicos para una buena gestión del medio social, señalados por los entrevistados	163
Tabla 32 Medias y desvíos estándar de los indicadores	187
Tabla 33 Alfa de Cronbach	188
Tabla 34 Alfa de Cronbach del constructo si el respectivo indicador se hubiera suprimido.	190
Tabla 35 Media y desvío estándar del IEF para el total de los casos.....	191
Tabla 36 Media y desvío estándar del IEF para las empresas de productos y de servicios... ..	193
Tabla 37 Prueba t para las medias del IEF de productos y servicios	196
Tabla 38 Media y desvío estándar del IEF para las empresas nacionales e internacionales.	197
Tabla 39 Prueba t para las medias del IEF de empresas nacionales e internacionales.	200

Figura 1 Stakeholders primarios y secundarios..	28
Figura 2 Esquemmatización de la relación entre imagen, identidad y reputación.....	37
Figura 3. Proceso de análisis cualitativo.....	91
Figura 4. Diagrama de significado y causalidad del riesgo reputacional por medios sociales.	125
Figura 5. Relaciones a partir del significado.	127
Figura 6. Relaciones de causalidad.....	129
Figura 7. Causas exógenas del riesgo reputacional por medios sociales.....	131
Figura 8. Posibles potenciadores externos del riesgo reputacional. Elaboración propia.	143
Figura 9. Framework para la gestión del riesgo.....	154
Figura 10. Proceso de gestión del riesgo..	155
Figura 11. Calificación promedio y desvío estándar de las dimensiones de la variable Efectividad de gestión del riesgo reputacional	166
Figura 12. Distribución de frecuencias del puntaje en el Índice de Efectividad (IEF) para el total de 63 casos.....	192
Figura 13. Distribución de frecuencias del Índice de Efectividad (IEF) para las empresas de producto.....	194
Figura 14. Distribución de frecuencias del Índice de Efectividad (IEF) para las empresas de servicio.....	195
Figura 15. Diagrama de caja y bigotes para el IEF de productos y servicios.....	196
Figura 16. Distribución de frecuencias del Índice de Efectividad (IEF) para las empresas internacionales.....	198
Figura 17. Distribución de frecuencias del Índice de Efectividad (IEF) para las empresas nacionales.....	199
Figura 18. Diagrama de caja y bigotes para el IEF de empresas nacionales e internacionales..	200

Los anexos de esta tesis se presentan en un volumen independiente del presente documento.

Introducción y planteamiento del problema

Para comenzar a situarnos en el tema es ineludible tener en cuenta el fantástico desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), las que han puesto al alcance del público una multiplicidad de canales interactivos de contacto con las organizaciones en general y las empresas en particular.

Ya no sólo se trata de los tradicionales contactos cara a cara o telefónicos, sino que a partir de la aparición de Internet con sus sitios web, el email o el chat, nunca antes un cliente había contado con tan diversas maneras de buscar información, comprar, reclamar o formular cualquier otro tipo de requerimiento a las empresas.

Pero el cambio fundamental no lo ha dado ninguno de los canales anteriormente mencionados, porque, más allá de sus particularidades, todos ellos tiene dos características clave que les son comunes.

Por un lado la comunicación que facilitan solo se establece si la empresa permite su existencia, es decir, no habrá interacción posible si no hay un *sitio* o *dirección* habilitada a tal efecto. En este sentido, estos podrían ser categorizados como canales *endógenos*.

El otro aspecto clave es que la comunicación interactiva que facilitan es de índole privada, es decir, no hay más actores que un emisor y un receptor, al estilo de los modelos tradicionales de la comunicación como el desarrollado por Shannon ([1948] 2001).

El cambio drástico que produce la llamada *segunda era de los medios* (Poster, 1995), hizo redefinir entre otras cosas, el sentido de la propia palabra medios (*media*), abandonando su vinculación con la idea de medios masivos (*mass media*) y su práctica de difusión (*broadcasting*) unidireccional (Holmes, 2005, p. 7).

La irrupción de Internet pronto dio paso a un conjunto de medios que presentan un cambio drástico en la manera en que individuos y organizaciones pueden comunicarse interactivamente. Su existencia no depende la voluntad de éstas, por tanto son *exógenos* a ellas y no solo facilitan comunicaciones de carácter público, sino que hasta eventualmente pueden tener un alcance de escala global.

A través de estos medios circula mucha interacción entre individuos, a la vez que comentarios y requerimientos referidos (aunque no necesariamente dirigidos) a las empresas. Estos nuevos medios denominados *sociales*, dentro de los que se pueden destacar foros, redes sociales, redes de *microblogging* y blogs, fueron el producto más emblemático de un giro sustancial desde la estática y unidireccional Internet de los comienzos a la interactiva Web 2.0.

Naturalmente, esta aparición generó gran perplejidad en las organizaciones dado que una gran porción del flujo de comunicaciones relacionadas con ellas escapa a su control y podría llegar a tener un alcance significativo.

La primera reacción de las empresas fue tratar de asimilar estos nuevos medios a los ya existentes. Así, inicialmente su uso fue el de transmitir a través de estos medios, los mismos tipos de contenidos que emitían por los medios masivos tradicionales, típicamente unidireccionales.

Los mismos videos, textos y audios tuvieron otros canales para ser difundidos, ahora por medios interactivos por naturaleza, pero sin incentivar una interacción mucho más comprometida que los *me gusta* o *likes*, favoritos o réplicas (*retuits*) que facilitaban las nuevas plataformas.

Sin embargo este uso restringido que las empresas dieron en un principio a los nuevos medios, es ajeno a su naturaleza *social*, que se caracterizan por el hecho de que son los usuarios los que primordialmente, generan los contenidos. Como lo expresa Barr

(2000), una fortaleza intrínseca de Internet es paradójicamente su aparente caos, especialmente si se lo compara con el paradigma de control que caracteriza a los medios tradicionales y sus *guardianes* de contenidos.

En el nuevo paradigma, la multiplicidad de usuarios de la web se puede convertir en autor de contenidos, para poder expresar así sus propias ideas y sentido de identidad, pudiendo llegar a multitud de otros usuarios distribuidos por todo el mundo.

No sorprende entonces que no tuviera que pasar mucho tiempo hasta que cuestiones muchas veces conflictivas, producto del propio devenir de las relaciones entre empresas y clientes, recibieran una ampliación inusitada al recurrir éstos al nuevo espacio social público habilitado por la tecnología.

Esta dinámica fuera del alcance de la empresa, permite que su reputación pueda verse potencialmente afectada, para bien o para mal, con justicia o injustamente, por contenidos creados por una multiplicidad de emisores y recibidos por una multitud aún mucho mayor de receptores, entre los que incluso puede no estar la empresa, ignorando de ser así, lo que está ocurriendo, lo que agrava aún más el cuadro.

Una nueva complejidad en la interacción con el público en general y con los clientes en particular, crea desafíos para la gestión de las empresas por los riesgos e incertidumbres que en este sentido nunca antes habían enfrentado y que podrían afectar su reputación.

Se trata de un tema de gran vigencia en la actualidad dada la creciente ubicuidad de los medios sociales en la vida diaria de los individuos. Las dimensiones del fenómeno a escala global son elocuentes en tal sentido. Por citar solo una estadística, la cantidad de usuarios en el mundo que tienen cuentas activas en medios sociales superó los 2.000 millones en agosto de 2014 (Kemp, 2015, p.29). En este contexto, no deja de llamar la atención la importancia que el fenómeno tiene localmente.

Argentina, con 4,3 hs. diarias, es el país del mundo en el que se dedica más tiempo a los medios sociales (Kemp, 2015, p.6). El dato anterior que habla de la intensidad, adquiere mayor relevancia cuando se lo ve en términos de penetración: un 65% de la población argentina mayor a 12 años usa Internet y un 57% de ellos usa medios sociales (un 46% de manera frecuente), siendo esta la principal actividad que ellos tienen en la web (Dirección Nacional de Industrias Culturales, 2013).

Este fenómeno se ha visto potenciado por la explosiva irrupción de dispositivos móviles inteligentes (*smartphones*) que facilitan el acceso a las plataformas sociales, independientemente del lugar en el que esté el individuo. En Argentina, la penetración de los teléfonos inteligentes respecto de la población es del 54% (Infobae, 2016).

Por cierto que no sorprende que, vista la escala del fenómeno, el impacto de las TIC no sea meramente tecnológico, sino esencialmente social e incluso político, tal como lo demuestra su rol determinante en eventos recientes como movimientos sociales y políticos, activados por estos medios en lugares disímiles del mundo.

Es poco probable en este contexto, que un fenómeno que ha permeado de tal manera a las sociedades actuales, vaya a dejar indemnes a las empresas. Bien por el contrario, este nuevo espacio que se les abre a la interacción con el público ofrece nuevas oportunidades, pero sin duda es un desafío.

Desde la academia se han estudiado algunos casos emblemáticos de crisis reputacionales de distinta magnitud en las empresas, que vieron en la amplificación lograda a través de los medios sociales, un impacto que nunca antes habían registrado (Park, Cha, Kim & Jeong, 2012).

Bastante se ha estudiado para lograr una mejor comprensión de este fenómeno social potenciado por la tecnología, pero poco se lo ha vinculado con el riesgo reputacional que éste genera y menos aún sobre cómo gestionarlo (Aula, 2010; Braun,

& Esswein, 2013). La literatura sobre riesgo reputacional solo hace referencias muy tangenciales sobre el fenómeno de los medios sociales (Gaultier-Gaillard, Louisot & Rayner, 2009).

Lo que existe sobre gestión tiene que ver con adecuar las respuestas de la organización ante eventos del mundo real que puedan tener una réplica en los medios sociales, tal como lo que han propuesto Tripp y Grégoire (2011).

No existe un enfoque proactivo sobre cómo enfrentar el riesgo que estos nuevos medios generan sobre la reputación de las empresas. Por otro lado, la inmensa mayoría de los estudios a los que se puede tener acceso provienen de Estados Unidos y cabe preguntarse si el contexto en el que el fenómeno se desarrolla es el mismo que el local.

El vacío que se detecta en el mundo académico de la administración y la carencia de estudios locales, fueron estímulos suficientes para procurar hacer un aporte que no solo provea un marco de referencia para la gestión del riesgo reputacional que generan los medios sociales, sino que además lo haga a partir del conocimiento de las posibles particularidades que se presentan desde la perspectiva local, evitando extrapolaciones desde otros contextos que pueden resultar equivocadas.

Se trata por tanto no solo de un aporte académico a la comprensión del fenómeno en el campo de la administración, sino también a la práctica de la gestión del nuevo espacio virtual de interacción social, no mirado desde la perspectiva sociológica, sino concretamente desde la mirada administrativa relacionada con la gestión del riesgo reputacional.

De lo anterior se desprende el objetivo general del presente estudio, el cual es hacer un aporte a la gestión de los riesgos reputacionales que generan los medios sociales en las empresas.

El problema que pretendemos abordar queda formulado a través de la siguiente pregunta general de investigación:

¿Cómo pueden las empresas gestionar los riesgos reputacionales que generan los medios sociales?

Sin embargo, para poder llegar a satisfacer el objetivo general de esta tesis será pertinente comenzar por asegurarnos que, desde la percepción que se tiene en las empresas, los medios sociales son efectivamente generadores de riesgo reputacional. De esto resulta el primer objetivo particular del estudio:

Objetivo específico 1: *Determinar el grado de acuerdo que existe en las empresas en cuanto a que los medios sociales son un factor de riesgo para su reputación.*

Una vez conocido el grado en el que los medios sociales son percibidos desde las empresas como generadores de riesgo reputacional, será menester entender qué circunstancias externas potencian esta percepción de riesgo, dado que esto será clave para la gestión de dicho riesgo. Así resulta el siguiente objetivo particular del estudio:

Objetivo específico 2: *Conocer cuáles son los potenciadores exógenos del riesgo reputacional a través de los medios sociales.*

Ya comprendido el contexto externo en el cual este riesgo se desarrolla, daremos vuelta la mirada y nos concentraremos en la empresa. Considerando que, como dijimos,

deseamos hacer un aporte concreto en la gestión, el objetivo será entonces proveer un instrumento adecuado para llevar a cabo una gestión efectiva.

Objetivo específico 3: *Construir un índice que permita medir y comparar el grado de efectividad que tiene la gestión que hacen las empresas del riesgo reputacional generado por los medios sociales.*

Una particularidad de nuestro trabajo es que, considerando lo novedoso de la temática, evitamos hacer desde el inicio especulaciones que nos permitieran formular hipótesis. Preferimos que las mismas fueran producto resultante de un trabajo exploratorio apoyado en la teoría fundamentada (*grounded theory*) de Glaser y Strauss (1967).

Luego de esta introducción donde aprovechamos para hacer el planteamiento del problema, en el capítulo 1 desarrollaremos el marco teórico, necesario para profundizar el conocimiento de la problemática e identificar un marco conceptual que ayudará a la comprensión de la investigación que se desarrollará más adelante.

Explicitaremos la vinculación con la teoría de la administración partiendo de los conceptos de *stakeholder* y reputación. Seguiremos con las consecuencias de riesgo reputacional que pueden derivar de la afectación entre ambos en el marco de los medios sociales.

Nos introduciremos en el fenómeno de los medios sociales comenzando por aclarar el motivo del uso de ese término *medios sociales* en lugar del más común de *redes sociales* y aprovecharemos a hacer algunas alusiones a la perspectiva sociológica del fenómeno.

Vincularemos los conceptos de medios sociales y riesgo reputacional y tomaremos una postura para entender cómo se da la convivencia entre el público y las empresas en este espacio virtual apoyados por la casuística.

Incorporaremos al desarrollo conceptual el concepto de incertidumbre y su vinculación con los medios sociales y el desafío que se presentan éstos a las formas clásicas de controlarla.

Se pondrán también bajo una mirada crítica algunos postulados del marketing tradicional como son el paradigma del control propio de la comunicación masiva y una reconsideración del proceso de construcción de marca a la luz del fenómeno bajo análisis.

Para encontrar el marco de referencia más apropiado para la gestión del riesgo de los medios sociales, haremos una revisión crítica de los principales enfoques y elegiremos el más apropiado para nuestros fines.

En el capítulo 2 explicitaremos las elecciones metodológicas que nos permitirán satisfacer los tres objetivos específicos de nuestra investigación. En el caso de los dos primeros objetivos, vinculados con la percepción de los medios sociales como generadores de riesgo reputacional y sus causas potenciadoras, exponemos el camino hipotético- deductivo, para llegar desde los conceptos hasta la verificación de las hipótesis.

Argumentaremos sobre la elección de un diseño mixto que conjuga un abordaje cualitativo con uno cuantitativo. Respecto de la etapa cualitativa explicaremos las técnicas de entrevista utilizadas y cómo se desarrollaron los instrumentos de recolección de datos.

En cuanto a la etapa cuantitativa explicaremos el motivo de realización mediante encuestas web autoadministradas. También aludiremos a los dispositivos de captación de datos y su origen en la etapa cualitativa en base a la teoría fundamentada.

Nos detendremos en la elección de las escalas de medición, y particularmente en el diseño muestral. Explicaremos cómo llegamos a los indicadores desde las variables en estudio. En el caso de las variables relacionadas con el riesgo reputacional percibido, (objetivos 1 y 2 de la investigación), mostraremos cómo se operacionalizaron a partir de la teoría fundamentada.

En el caso del objetivo 3 explicaremos cómo a partir de la norma ISO 31.000 (2009) llegamos a un instrumento para medir y comparar el grado de efectividad en la gestión del riesgo reputacional por medios sociales.

En el capítulo 3 explicaremos detalladamente cómo, en base a la teoría fundamentada (Glaser & Strauss, 1967), se formulan las hipótesis a partir de los datos empíricos obtenidos del abordaje cualitativo mediante entrevistas en profundidad a informantes clave.

Buscaremos las conexiones entre temas para poder comprender mejor el fenómeno y los trataremos de vincular de manera gráfica para facilitar la visualización de las relaciones entre las mismas, siguiendo lo que proponen Miles y Huberman (1994).

Una vez formuladas las hipótesis podremos pasar al capítulo 4 en el que las verificaremos a partir de los datos obtenidos del trabajo de campo cuantitativo realizado mediante encuestas web, a los que les aplicaremos distintas técnicas de análisis según sea apropiado a las características de cada hipótesis a comprobar.

El capítulo 5 está dedicado a dar satisfacción al tercer objetivo específico de esta investigación, esto es, a construir un índice que permita medir la efectividad en la gestión del riesgo reputacional que generan los medios sociales.

Primeramente se desarrollará un breve marco teórico ad hoc que introducirá las razones que habilitan para aplicar un procedimiento que permitirá llegar al índice desde los conceptos, pasando por los indicadores, siguiendo los lineamientos explicados por Lazarsfeld (1973).

En el mismo capítulo se hace el cálculo del índice para todas las empresas que participaron del estudio y se harán consideraciones sobre su utilidad, no solo desde el punto de vista académico, sino también de la práctica profesional.

Finalmente en el capítulo 6 se hacen las conclusiones de la totalidad del trabajo. En los anexos se puede encontrar información con más grado de detalle, la que es referida en distintos puntos a lo largo del cuerpo principal de la tesis¹.

¹ Los anexos se encuentran en un volumen separado del cuerpo principal de la tesis.

Capítulo 1

Marco Teórico

Introducción al capítulo

Además de la necesaria profundización en la comprensión de la problemática antes expuesta, el objetivo fundamental de este capítulo es situar al presente trabajo en un marco conceptual que explicita su vinculación con la teoría de la administración y a partir de allí recorra distintas áreas disciplinares para que la formulación de las hipótesis y el diseño metodológico puedan realizarse de manera más fundamentada y los resultados obtenidos puedan ser mejor interpretados.

Partimos del concepto de *stakeholder*² como unidad de análisis relevante para entender la interacción entre la empresa y un conjunto de actores sociales con posibilidades de afectarse mutuamente (Freeman, 1994). Acudimos a sus definiciones y profundizamos la comprensión de la teoría que lo sustenta, la manera en que vincula ética y negocios y la visión del gerenciamiento con contenido moral.

También mostramos las críticas que la teoría del *stakeholder* recibe desde el punto de vista epistemológico (Ghoshal, 2005; Ferraro, Pfeffer & Sutton, 2005) y desde miradas alternativas a lo que ella postula, destacando particularmente a la que es considerada su antagonista, la teoría del *stockholder* (Friedman, 2009), contrapunto que puede ser interpretado también como el choque entre la *multimisión* de la empresa frente a la *monomisión* (Ackoff, 1999; Etkin, 2005).

² En idioma español algunos han dado en llamar a este concepto *participes sociales* (Freije Uriarte, 1986; Obregón, 2003), o *grupos de interés* (Díez Martín, Medrano García y Díez De Castro, 2008; Revilla y Fernández, 2011), sin embargo en el presente trabajo preferiremos la denominación en idioma original por ser la más ampliamente utilizada en distintos idiomas, incluido el español.

Explicitamos las vinculaciones entre el concepto de *stakeholders* y los distintos tipos de riesgo, en particular el reputacional, a través de los conceptos de ciudadanía corporativa y capital reputacional (Fombrun, Gardberg & Barnett, 2000).

Mostramos los distintos abordajes que pueden hacerse al concepto de reputación desde la economía, particularmente desde la teoría de los juegos (Fombrun & Van Riel, 1997; Grossman & Stiglitz, 1980; Shapiro, 1983), la estrategia, el marketing y especialmente desde la sociología, dado que el enfoque desde este campo es particularmente útil a los fines del presente trabajo (Granovetter, 1985; White, 1981).

También procuramos echar luz sobre la definición del constructo *reputación*, dada la confusión que en gran parte de la bibliografía se produce al utilizarlo como sinónimo de los conceptos de identidad e imagen, para luego analizar los criterios de medición de la reputación, mostrar los resultados contrapuestos que se han obtenido al procurar evidenciar los vínculos directos entre reputación corporativa y rendimiento financiero, y los indirectos, a través de la variación del llamado *stock de capital reputacional* (Fombrun, 1996).

Habiendo presentado a los *stakeholders* como actores sociales relevantes en la interacción con la empresa y las consecuencias de riesgo reputacional que pueden derivar de la afectación mutua, nos situamos luego en el contexto de interacción que nos interesa, esto es, el de los medios sociales.

Para esclarecer las confusiones que el hablar cotidiano ha producido sobre el significado del término *redes sociales*, debemos comenzar aclarando tal constructo desde su origen en la sociología (Wellman, 1983; Granovetter, 1973), y su posterior potenciación en la sociedad en red (Castells, 2006).

Explicamos por qué adoptamos el término *medios sociales* para referirnos a lo que comúnmente se alude como *redes sociales* y precisamos qué se entiende por ello,

incluyendo un análisis crítico de los intentos de taxonomías que se han realizado desde el ámbito académico.

En dicha instancia del capítulo ya estamos en condiciones de vincular los conceptos de medios sociales y riesgo reputacional, para lo cual tomamos la postura de algunos académicos con los que coincidimos, para entender cómo puede ser la convivencia entre el público en general y las empresas en este espacio virtual y derivar de ello cinco criterios o aspectos a ser comprendidos por las organizaciones al momento de ser parte de este ecosistema (Fournier & Avery, 2011).

Ponemos atención en el hecho de que los cinco aspectos antes mencionados son un desafío al paradigma de control dominante en las comunicaciones corporativas. Explicamos apoyados en la casuística por qué se hace necesario un replanteo de la gestión estratégica de la reputación.

Seguidamente incorporamos al desarrollo que venimos llevando a cabo en el marco teórico, el concepto de incertidumbre y su vinculación con los medios sociales. Explicamos por qué consideramos más apropiado, en las circunstancias bajo análisis, hablar de incertidumbre en lugar de riesgo con referencia a la reputación.

Nos apoyamos en la bibliografía para identificar las típicas fuentes de incertidumbre y cuáles de ellas pueden ser relevantes en el contexto que estamos analizando, incorporando el rol que juega el tomador de decisiones y su afectación perceptual frente a la incertidumbre (Grote, 2009).

Pasamos luego a revisar alguna de las formas clásicas de eliminar la incertidumbre como es el llamado principio de poder (*power response*) (Allaire & Firsirotu, 1989). Esta idea de poder como forma de controlar la incertidumbre es revisada a partir de los académicos que analizaron de qué manera las empresas

ingresaron a los medios sociales e intentaron aprovecharlos, mostrando las dinámicas que se pusieron en juego.

Lo anterior lleva a la revisión de algunos de los postulados del marketing tradicional y en particular de la comunicación masiva como son *alcance de la audiencia* y *target*, lo que a su vez habilita a revisar la relación de poder entre organizaciones y público que facilitan los medios sociales, para poder cuestionar si es viable la alternativa de minimizar la incertidumbre enfatizando el control y poder establecer en definitiva cómo queda el nuevo balance de poder.

Revisado críticamente tanto el paradigma de control en las comunicaciones como el principio de poder como forma de control de la incertidumbre, se hace un análisis de los actores que intervienen actualmente en la construcción de las marcas y cómo este proceso se vio afectado en el nuevo escenario Fournier & Avery, 2011).

Esto nos lleva a vincular la propia gestión de marca con la gestión del riesgo y la necesidad de contar con herramientas que sean apropiadas para el manejo del riesgo reputacional.

En esta instancia hacemos una revisión crítica tanto del enfoque del Enterprise Risk Management (ERM) como el de la norma ISO 31000, comparando ambos y eligiendo el más apropiado a los fines de poder proponer en capítulos posteriores un marco de referencia que permita gestionar con efectividad el riesgo reputacional que generan los medios sociales de Internet, como así también medir su desempeño.

Los *stakeholders* en la teoría organizacional

El concepto de actor social es ampliamente utilizado en las ciencias sociales. El propio término *actor* remite a la idea de *acción*, esto es, el sujeto o *agente* que actúa.

Particularmente, desde la sociología hay aportes como el de Giddens (1979) que define

la acción del actor, o la conocida perspectiva de Alain Touraine, aunque más referida a las clases y movimientos sociales (Touraine y Martínez, 1979).

Desde las ciencias políticas Hay (1997) define tanto el concepto de actuación como el de actor y desde el Institucionalismo Scharpf (1997) define los distintos tipos de actores colectivos. Sin embargo, a los efectos de lo que nos resulta más útil a los fines del presente trabajo, iremos en busca de un concepto que nos acerque más al actor social y su acción pero con relación a la organización y en particular a la empresa.

Encontramos en el concepto de *stakeholder* la unidad de análisis más relevante para entender la interacción entre la empresa y un conjunto de actores sociales, sean ellos individuales o colectivos, internos o externos a la organización, todos ellos con la posibilidad de incidir sensiblemente, o ser afectados por ella. La referencia al *stakeholder* aparece por primera vez en la literatura de administración en un memorándum interno del Stanford Research Institute (SRI) en 1963.

En su definición original, el término hacía referencia a “Aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”³ (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle, 2010, p. 31). Sin embargo no es sino hasta mediados de la década de los ochenta, con la publicación del libro de Freeman *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), que el concepto empieza a tener una difusión significativa.

Según Freeman, la teoría del stakeholder (*stakeholder theory*) está fundada en la combinación de lo que él llama la tesis de integración (*integration thesis*) y el principio de responsabilidad (*responsibility principle*). En la tesis de integración, postula que la mayoría de las decisiones de negocio tienen algún contenido ético o una visión ética implícita. En el principio de responsabilidad, manifiesta que si no estamos dispuestos a aceptar la responsabilidad de nuestras acciones, la ética -entendida como la manera en la que razonamos

³ “Those groups without whose support the organization would cease to exist.” (Traducción del autor).

juntos para que todos podamos estar mejor- se convierte en un ejercicio de mala fe. (Freeman et al., 2010, pp. 7-8).

La teoría del *stakeholder* plantea una manera en la que se pueden vincular ética y negocios como el mejor camino para pensar sobre las actividades centrales de la empresa, marcando una distinción con otros enfoques que ven a la ética y a los negocios como espacios separados (Freeman, 1994). Para Freeman, la teoría del *stakeholder* no lleva a una respuesta única sobre la visión de la empresa, sino más bien es una invitación a una conversación que fuerza tanto a directivos como al público a que examinen juntos dos cuestiones que conllevan contenidos tanto éticos como empresariales y que pueden ser formuladas mediante las siguientes preguntas: *¿Cuál es el propósito de la empresa?, ¿Ante quienes son responsables los gerentes?* (Freeman, 1994).

Es amplia la bibliografía sobre la teoría del *stakeholder* dentro de la temática de la ética en los negocios, enfatizando que el gerenciamiento de una empresa debe entenderse como una actividad que conlleva una carga moral, lejos de las visiones estrictamente formalistas y amorales que lo ven puramente como la búsqueda de la ganancia económica. Pero los propios autores van más allá aún, porque no solo postulan a la teoría del *stakeholder* como una manera de discutir la creación y el intercambio de valor que afecta a las organizaciones, sino una manera de resolver el *problema de la ética del capitalismo* (Freeman et al., 2010, p. 233).

También existe mucha bibliografía que presenta a la teoría del *stakeholder* vinculada a lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Sin embargo los teóricos de la teoría del *stakeholder* creen que las intenciones de la RSE pueden ser satisfechas mejor si más que hablar de *corporate social responsibility* (responsabilidad social empresarial) se piensa en términos de *company stakeholder*

responsibility (responsabilidad de la empresa con el *stakeholder*) (Freeman et al., 2010, p. 216). Desde este punto de vista la propia idea de la RSE es superflua. Razonan que si los *stakeholders* y sus asuntos son incorporados en los procesos de negocio, no hay necesidad para un enfoque separado de RSE. (Freeman et al., 2010, p. 60)

Existe bastante discusión sobre si lo que se denomina *teoría del stakeholder* tiene la entidad para ser considerada precisamente una teoría (Ghoshal, 2005; Ferraro et al., 2005). Esencialmente los críticos argumentan desde una perspectiva epistemológica popperiana que no lo es dado que las teorías son un conjunto de proposiciones verificables. (Popper, 1962). Los autores de la *teoría del stakeholder*, desde la perspectiva filosófica del *nuevo pragmatismo* y apoyados en el trabajo de Rorty (1999), no entran en este debate y se defienden argumentando que ven a la *teoría del stakeholder* como un marco de referencia (*framework*) o conjunto de ideas de las que pueden derivarse otras teorías y proponen “pensar a la teoría del *stakeholder* como un género de la teoría del *management*”⁴ (Freeman et al., 2010, p. 64).

Ante el problema de la justificación epistemológica de la teoría del *stakeholder*, planteada como *¿Por qué esta teoría debe ser aceptada o preferida frente a otras concepciones?*, Donaldson y Preston van en su auxilio indicando que la razón para aceptar esta teoría se fundamenta en tres niveles sucesivos: descriptivo, predictivo y normativo. Desde lo descriptivo esta teoría presenta y explica las relaciones observadas en el mundo real. Esto está respaldado por en un segundo nivel por su valor instrumental y predictivo: si ciertas prácticas se llevan a cabo, luego ciertos resultados se obtendrán. Pero el núcleo central de la teoría y principal justificación es su base normativa: según estos autores las visiones alternativas a esta teoría son moralmente

⁴ “*Think of stakeholder theory as a genre of management theory*” (Traducción del autor).

insostenibles. (Donaldson & Preston, 1995, pp. 73-88). Más adelante profundizaremos sobre las teorías alternativas a la de los *stakeholders*.

Es oportuno en esta instancia ser más precisos en cuanto a qué se entiende por *stakeholder*. Hay muchas variantes del término y pareciera que el debate por encontrar la única y verdadera definición no tienen fin (Freeman et al., 2010), siendo esto mismo otra crítica que esta teoría recibe. Recurriremos a la ya clásica definición de Freeman, que es la más utilizada: “En una organización un *stakeholder* es (por definición) cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización”⁵ (Freeman, 1984, p. 46).

En este sentido Freeman sigue a Ackoff (1974) quien a su vez recoge el ya citado enfoque original del SRI sobre los grupos que la empresa *necesita para su propia existencia*, mencionando explícitamente a clientes, proveedores, empleados, financiadores (incluye accionistas) y comunidades (Dunham, Freeman, & Liedtka 2006, p. 25). Freeman, Harrison y Wicks (2007) hacen una definición más precisa de los *stakeholders*, a partir de la esquematización que puede verse en la *Figura 1*.

⁵ “A *stakeholder* in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives” (Traducción del autor).

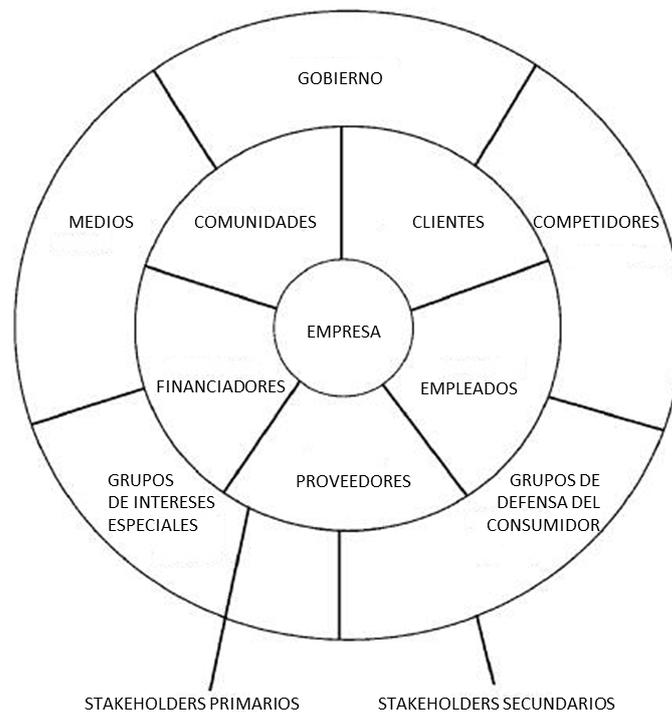


Figura 1 Stakeholders primarios y secundarios. Adaptado de Freeman, Harrison y Wicks (2007). Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success. New Haven: Yale University Press.

Comienzan por definir el concepto de manera más limitada con el objeto de poner en evidencia la idea de que cualquier empresa, sea grande o pequeña tiene como objetivo crear valor para *aquellos grupos sin cuyo apoyo el negocio dejaría de ser viable*. Es el anillo interno de la *Figura 1*, identificado como *stakeholders primarios*. Hay una definición más amplia que conlleva la idea de que un grupo o un individuo pueden afectar el negocio, por lo que los ejecutivos deberán tener ese grupo en consideración, al momento de pensar en cómo crear valor. Estos grupos pueden afectar a los *stakeholders primarios* y deben ser identificados. Son el anillo externo de la *Figura 1* y reciben la identificación de *stakeholders secundarios* o *instrumentales*.

Algunos autores reclaman la identificación del medio ambiente como otro *stakeholder*, dado que carece de una voz “político-económica” que otros *stakeholders* tienen para expresar y proteger sus intereses, por no mencionar su *autoridad moral* (Starik, 1995). Sin embargo, si se opta por una definición tan amplia que lleve a la noción que

cualquier cosa puede ser un *stakeholder*, se corre el riesgo de que el término termine por carecer de un significado preciso. Por eso adheriremos a la noción de que la entidad de *stakeholder* la podrán ostentar personas u organizaciones de personas lo que deja fuera las entidades no-humanas (Freeman et al., 2010, p. 208).

La cuestión que clarifica la comprensión tiene que ver con que la empresa es una organización con fines de lucro y debe ordenar las obligaciones que tiene respecto a diferentes grupos. Como dice Ackoff, más allá de los distintos puntos de vista que se adopten para identificar a quienes se califique como *stakeholders*, lo importante es entender que con cada uno de ellos la empresa está involucrada en un intercambio de recursos (1999, p. 40). Es entonces cuando se pone en evidencia que algunos grupos (por ej. empleados y accionistas) o algunos intereses (por ej. medios y competidores) deben ser tenidos en cuenta más que otros (Freeman et al., 2010, p. 208).

Postular la teoría del *stakeholder* no implica asegurar para los representantes de estos grupos un lugar en los órganos de gobierno de la organización, ni que los accionistas no tengan derechos. Lo que sí implica es que los intereses de estos grupos son dependientes, ya que para crear valor se debe tener en cuenta cómo los intereses de cada uno de ellos se ven afectados por las acciones de los demás grupos y de los gerentes, siendo ésta “[...] una manera práctica de poner los negocios y la ética juntos, que sea implementable en el mundo real”⁶ (Freeman et al., 2010, p. 9).

Es concordante la visión de Etkin sobre la búsqueda práctica de este equilibrio:

La sociedad espera que las organizaciones presten servicios, que ofrezcan y ayuden al crecimiento de la comunidad. Y los actores en las empresas buscan

⁶ “[...] a practical way of putting business and ethics together that is implementable in the real world”. (Traducción del autor).

satisfacer sus intereses por medio de la organización, por ejemplo, retribuir el capital invertido o el tiempo trabajado. Estos dos movimientos de fuerzas al interior y en el entorno de las empresas pueden presentar aspectos en común, pero también divergencias. La hegemonía de uno sobre otro factor crea inestabilidad y crisis en el sistema sociopolítico. En las organizaciones, para lograr un equilibrio entre los grupos de interés, los factores de poder y las legítimas demandas ambientales se requiere una visión que excede la lógica del costo-beneficio presente en las decisiones gerenciales, y pensar más allá de la compensación por el capital invertido. (2005, p. 381).

La cita anterior nos introduce en el ya clásico tema de las miradas alternativas, o más bien contrapuestas, a la que propone la teoría del *stakeholder*. Una visión muy extendida de la teoría del *stakeholder* en muchos autores, es que en esencia la misma se trata de una *teoría de la firma* alternativa a la *teoría de la firma del stockholder* o *shareholder* (accionista). Esta dicotomía entre la teoría del *stakeholder* y la teoría del *stockholder* se plantea a partir de un muy citado artículo de Milton Friedman (1970) que desde el título deja en claro su postura: “La responsabilidad social de un negocio es incrementar sus ganancias”⁷.

Para Friedman las empresas existen para hacer dinero para sus accionistas y por tanto la obligación del *management* es únicamente cuidar los intereses de ellos. Velar por otros intereses, como ser las pensiones y beneficios del personal o la responsabilidad social corporativa, es moralmente incorrecto, salvo que se demuestre que esto es en beneficio de los accionistas. El núcleo argumental de esta postura se basa en el hecho de que los accionistas son los dueños de la empresa y son en definitiva los que ponen el dinero. Para esta escuela de

⁷ “*The social responsibility of business is to increase its profits*”. (Traducción del autor).

pensamiento, los gerentes son considerados agentes de los accionistas y cualquier desvío de esta premisa es visto como peligroso: “Pocas tendencias pueden socavar completamente las bases de nuestra sociedad libre como la aceptación por parte de los ejecutivos corporativos de otra responsabilidad social que no sea la de hacer tanto dinero para sus accionistas como sea posible”⁸ (Friedman, 2009, p. 133).

Según Clarke esta visión de la firma centrada en el accionista tuvo aceptación básicamente en círculos financieros, pero su contracara, la concepción desde el *stakeholder* tiene un antiguo linaje intelectual que se remonta a los trabajos pioneros de Berle y Means de la década del treinta del siglo pasado, en los que se postula que ningún reclamo de propiedad puede argüirse contra el interés supremo de la comunidad (1998, pp. 183-185). Los propios autores de la teoría del *stakeholder* indican que la diferencia entre su visión y la de Friedman tiene que ver con que para maximizar las utilidades las compañías necesitan excelentes productos y servicios que los clientes quieran, sólidas relaciones con los proveedores, empleados inspirados y comunidades que den apoyo y esto permita que el negocio prospere. (Freeman et al., 2010, p. 11)

Es por lo anterior que una diferencia clave entre las dos posturas antagónicas tiene que ver con lo que Etkin identifica como la fijación de una misión única (*unimisión*), frente a la posibilidad de la existencia de múltiples misiones (*multimisión*) (2005, pp. 160-161). Para Ackoff tener ganancias como objetivo único fue en una época algo legítimo, sin embargo posteriormente las ganancias pasaron a considerarse más un medio que un fin (1999, p. 132). Según este autor, en el contexto actual, caracterizado por una creciente tasa de cambio, de producción de conocimiento e información y una mayor complejidad, la única transformación posible de la corporación es convertirse en un sistema social que ponga el necesario foco en los empleados, clientes y otros *stakeholders*. “Una corporación que falle en verse a sí misma como un instrumento de los *stakeholders*, probablemente fallará en usarlos a ellos y ser usada por

⁸ "Few trends could so thoroughly undermine the foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible". (Traducción del autor).

ellos, de manera lo suficientemente efectiva para sobrevivir en el ambiente emergente”⁹ (1999, p.289).

Para Etkin, en su proceso de crecimiento la organización ya no puede decidir basada en sus propios objetivos. Resolver las crisis del crecimiento implica, entre otras cosas, desarrollar unas capacidades que le permitan “ponerse en sintonía con las legítimas demandas sociales de su entorno, de sus clientes o usuarios, la población atendida, los actores sociales, los grupos de interés, de opinión u organismos representativos” (2005, p. 410). Varios académicos han argumentado que un tratamiento responsable de los *stakeholders* puede evitarle a la empresa situaciones adversas de distinto tipo, como ser: demandas judiciales, regulaciones gubernamentales adversas, acciones de los consumidores, huelgas o mala imagen pública (Cornell & Shapiro, 1987; Shane & Spicer, 1983; Spicer, 1978; Steadman, Zimmerer, & Green, 1995). Estas vinculaciones entre el concepto de *stakeholders* y los distintos tipos de riesgo, en particular el reputacional, merece una profundización atendiendo los objetivos del presente trabajo.

Reputación y riesgo

Según Post, Preston y Sachs, la supervivencia a largo plazo de una empresa está determinada por su habilidad para establecer y mantener relaciones con toda su red de *stakeholders* (2002, p. 7). Este entramado de vínculos entre empresas y *stakeholders* se inscribe dentro del concepto de ciudadanía corporativa (*corporate citizenship*) (Carroll, 1999; Altman & Vidaver-Cohen, 2000), el que no debe ser confundido con la acción filantrópica ni con RSE (Matten & Crane, 2005). Para Fombrun et al. (2000), el concepto de ciudadanía corporativa propone la fusión de dos argumentos; por un lado el

⁹ “A corporation that fails to see itself as an instrument of all its stakeholders will probably fail to use them, and be used by them, effectively enough to survive in the emerging environment.” (Traducción del autor).

rol de ciudadano facilita a la empresa su integración en el tejido social para poder fortalecer los lazos sociales con los *stakeholders* y las comunidades locales en general. Por el otro lado le permite construir capital reputacional, que le reportará a su vez beneficios más concretos, como por ejemplo la posibilidad de negociar mejores contratos con proveedores y gobiernos, poder justificar un valor percibido más alto para sus productos, o reducir sus costos financieros (p. 85).

Son varios los autores que concuerdan en que una excelente reputación puede ser una fuente de ventajas competitivas y de mayor valor económico (Fischer & Reuber 2007; Fombrun & Shanley 1990; Jones 1995; Puncheva, 2008). Debe hacerse notar que aquí la perspectiva de ventaja competitiva no es la de las teorías que tienden a focalizarse en las interacciones entre rivales (Porter, 1987), omitiendo el rol de los que poseen los recursos; sino más bien la de las teorías como la ya desarrollada del *stakeholder* (Freeman, 1984) y la de la dependencia de recursos (*resource-dependence theory* o RDT) (Pfeffer & Salancik, 1978), las cuales han argumentado sobre la capacidad que tienen aquellos que poseen los recursos para condicionar el éxito de una empresa.

Desde la mirada competitiva tradicional se podría argumentar que una empresa puede competir exitosamente en el acceso a los recursos por otros medios como la tecnología, sin verse obligada a construir relaciones sólidas con los que poseen los recursos. No obstante, como sostienen Freeman et al. (2010), las tecnologías son fáciles de imitar mientras que las relaciones sólidas con los *stakeholders* no lo son, lo que convierte a éstas en una fuente de ventaja más sustentable (p. 97).

El concepto de reputación tiene una diversidad de abordajes dentro de las ciencias sociales. En economía, y en particular en la teoría de los juegos, la reputación es vista como una manera de identificar opciones cuando el observador externo se ve

forzado a elegir un curso de acción (Weigelt & Camerer, 1988). Esto se produce, por ejemplo, cuando los consumidores tienen menos conocimiento que la empresa en cuanto a si ésta está comprometida en entregar productos y servicios confiables, siendo la percepción de la reputación una manera de resolver el problema planteado por la asimetría de la información (Grossman & Stiglitz, 1980). Es por esto que algunas empresas invierten en la construcción de una reputación como forma de dar una señal sobre su calidad (Shapiro, 1983). Una dinámica similar puede observarse en los mercados de capital y de trabajo (Fombrun & Van Riel, 1997).

En estrategia, los estudiosos de este campo, al igual que los economistas, ven en la reputación un valioso activo intangible, dado la dificultad en ser imitada (Rindova & Fombrun, 1999). En marketing la reputación está vinculada con la imagen de marca, en particular con el *paraguas de marca* o protección que provee la marca corporativa (Kapferer, 2012; Dawar & Parker, 1994), la que brindará una efectiva protección a los productos de la empresa ante los problemas de asimetría en la información que fueran descritos por los economistas (Keller, 1993).

A los efectos de dar marco al presente trabajo, es relevante el enfoque que sobre la reputación se da desde la sociología. Como destacan Fombrun y Van Riel (1997), apoyados en Granovetter (1985) y White (1981), la mayoría de los modelos económicos y estratégicos ignoran el proceso sociocognitivo que construye la reputación. Los sociólogos enfatizan que la reputación es una construcción social que se va formando con múltiples evaluadores, cada uno de los cuales aplica diferentes criterios para evaluar a la empresa y posee distintas expectativas sobre ella. La reputación corporativa es, por tanto, la resultante del agregado de las evaluaciones individuales.

Enfrentados al problema de la asimetría en la información sobre la empresa, los sujetos no solo se guían por lo que la empresa difunde sistemáticamente, por ejemplo a

través de los medios masivos de comunicación, sino que además confiará en la evaluación de otros actores intermediarios tales como analistas de mercado, inversores profesionales y periodistas. En definitiva, lo que los sociólogos hacen es señalar la multiplicidad de actores involucrados en el proceso de construcción de la reputación corporativa y cómo ellos se encuentran interconectados (Fombrun & Van Riel, 1997, p. 9).

Es en este proceso de construcción social y sus consecuencias, en el que el concepto de reputación se encuentra con el de legitimidad, dado que ambos están relacionados con la evaluación de una organización por parte de un sistema social (Deephouse & Carter, 2005). Legitimidad es un concepto temporalmente anterior al de reputación, con un aparato teórico desarrollado ampliamente, tanto a través de la teoría institucional (Meyer & Rowan, 1977), la teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978), y la ecología organizacional (Carroll & Hannan, 1989).

Deephouse y Carter ven a la legitimidad como la aceptación social resultante del cumplimiento de aspectos regulatorios, normativos y cognitivos por parte de la organización, mientras que para ellos la reputación es la comparación social entre organizaciones respecto a una variedad de atributos, que puede incluir esas mismas dimensiones regulatorias, normativas y cognitivas (2005, p. 332).

Sin embargo, como señalan Whetten y Mackey (2002) existe alguna confusión en la definición del constructo *reputación* en la amplia literatura que aborda el tema, llegando incluso a usarse en algunas ocasiones los conceptos *identidad* e *imagen* como su sinónimo.

Nos apoyaremos en la clásica definición de reputación de Fombrun y Van Riel (1997):

[La] reputación corporativa es una representación colectiva de las acciones y resultados pasados de una firma que describe la habilidad de la firma para entregar resultados de valor a múltiples *stakeholders*. Mide la situación relativa tanto internamente con empleados como externamente con *stakeholders*, tanto en sus entornos competitivos como institucionales¹⁰.

Esta definición nos es útil no solo por ser la más utilizada entre los investigadores del tema, sino porque además es coherente con la idea de construcción social que llevan a cabo los *stakeholders*, que hemos venido desarrollando en líneas anteriores. Indican Fombrun y Van Riel (1997, p.10), que la reputación deriva de imágenes múltiples pero interrelacionadas que tienen todos los *stakeholders* de la empresa, que sirve para informar sobre su atractivo para empleados, consumidores, inversores y comunidades locales, simplificando la compleja tarea de tener que evaluar su desempeño en el mercado.

Para aclarar las diferencias entre reputación, imagen e identidad recurriremos al esquema propuesto por Whetten y Mackey (2002, p. 401) quienes partiendo de la teoría del *self* (Mead, 1934) y de la autopresentación (*self presentation*) (Baumeister, 1998), llegan a una concepción de la organización como un actor social que les permite definir su identidad mediante la distinción *self-other*, tal como se ve en la *Figura 2*.

¹⁰ “[The] corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments” (Traducción del autor).

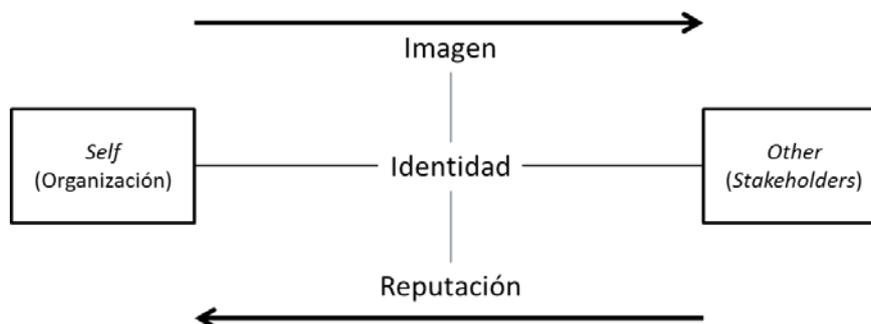


Figura 2 Esquemización de la relación entre imagen, identidad y reputación. Adaptado de Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), p. 401.

En este esquema, la imagen y la reputación son tratados como componentes de un proceso de comunicación simétrico entre la organización (*self*) y los *stakeholders* relevantes (*other*), pero el punto de referencia central para definir tanto la imagen como la reputación es la identidad. Se entiende por identidad lo que es más importante, duradero y distintivo respecto de la organización, que puede surgir de la respuesta a la pregunta *¿Quiénes somos como organización?* (Albert & Whetten, 1985). En esta autodefinición la organización especifica en qué es igual y a la vez diferente a otras organizaciones. Las formas organizacionales elegidas por los fundadores y luego por sus continuadores son parte de aquellas cosas en común con otras organizaciones de determinado tipo, mientras que los procesos de institucionalización son los que a través del tiempo buscarán la necesaria diferenciación (Whetten & Mackey, 2002).

Por otro lado, la imagen de la organización es lo que los agentes de la organización *quieren que los stakeholders entiendan que es más importante, duradero y distintivo respecto de ella*. En cuanto a la reputación, esta es concebida como la recíproca de la imagen, es decir el *feedback* que se recibe del afuera respecto a la credibilidad de la autodefinición de la organización (Whetten & Mackey, 2002).

En esta instancia es válido plantearse si la buena reputación que la empresa tiene entre los *stakeholders* es fuente de generación de beneficios para la empresa o más

concretamente, si se puede estimar un valor monetario para la reputación corporativa. Desde un punto de vista más teórico y conceptual, como se dijo al principio de este acápite, hay coincidencia entre varios autores en cuanto a que una excelente reputación puede ser una fuente de ventajas competitivas y de mayor valor económico, sin embargo la evidencia empírica no es concluyente.

Por un lado están las investigaciones como la realizada por Gregory (1998) en los mercados de acciones, que mostró que la reputación - identificada en el estudio como poder de la marca (*brand power*) – tiene tanta influencia como la solidez financiera en el precio de las acciones de una empresa. Sobre el mismo tema Black, Carnes y Richardson (2000) proveen evidencia adicional en cuanto a que una mejora en la reputación corporativa tiene su correlato en la mejora del valor de mercado de la acción. Estos investigadores se valen para esto de un indicador que surge del ranking que confecciona la revista especializada en negocios Fortune, el que es utilizado por los autores como una síntesis que resume sus activos intangibles.

Pero a la par de las evidencias que muestran una relación entre buena reputación y mayor valor económico de la empresa, aparecen otros estudios que muestran lo contrario. Es el caso de la investigación de McGuire, Schneeweis y Branch (1990), que también partiendo de los datos de Fortune obtienen resultados que parecen indicar que la buena reputación es más bien consecuencia que causa de los buenos resultados financieros. Nanda, Schneeweis, y Eneroth (1996), hacen una investigación similar pero en el Reino Unido, utilizando el ranking de reputación que elabora la revista The Economist, pero no encuentran que la reputación pueda servir como predictor del desempeño financiero de la empresa, concluyendo que deben existir diferencias con los estudios que tienen base en los Estados Unidos que sí lo afirman, probablemente debido

a la selección de los atributos como al tamaño de empresas al que se aplican este tipo de relaciones.

Efectivamente existe una variedad de rankings de reputación corporativa publicados por medios masivos, medios especializados y algunos monitores específicos, siendo el mencionado de la revista Fortune el más emblemático por haber sido el primero en 1983 (Fombrun, 1998). En los países de habla hispana los hay también, particularmente originarios de España con cobertura en algunos países de Latinoamérica (Clarín Empresas y Negocios, 2015; Foro de Reputación Corporativa, 2011).

El problema con estos rankings es que los criterios de medición de la reputación varían ampliamente según quién sea el que lleva a cabo el estudio y esto atenta contra la posibilidad de llegar a conclusiones terminantes. Coincidimos con Fombrun, en cuanto a que para poder tener un índice sólido que mida la reputación se requeriría de un muestreo representativo de las opiniones de los respectivos *stakeholders* respecto de un conjunto de criterios conceptualmente relevantes para ellos (1998, p. 338).

Si bien no se encuentra un vínculo directo entre reputación corporativa y rendimiento financiero, sí hay coincidencia entre la mayoría de los investigadores en cuanto a que hay un vínculo indirecto entre ambos, en los casos en que se ve afectado el *stock de capital reputacional*. El concepto de capital reputacional (Fombrun, 1996), ha sido definido como “[...] el valor de la empresa que está *en riesgo* [énfasis añadido] en las interacciones cotidianas con los *stakeholders*”¹¹ (Fombrun et al., 2000, p. 87). Este *capital* fluctúa en la medida en que los *stakeholders* agregan o retiran apoyo a la empresa. Se crea capital reputacional cuando la empresa convence a los empleados en trabajar duro, a los clientes en comprar sus productos y a los inversores en comprar sus

¹¹ “[...] *the value of the company that is ‘at risk’ in everyday interaction with stakeholders*”. (Traducción del autor).

acciones; e inversamente se destruye capital reputacional cuando los *stakeholders* le pierden confianza a la empresa por distintos motivos. El nivel de *stock* de capital reputacional es clave para una empresa que enfrenta una crisis, dado que, siguiendo la figura de Coombs y Holladay (2006), funciona como el saldo de una cuenta bancaria que contiene reputación en vez de dinero, parte de la cual se pierde en las crisis, pero si el nivel previo era suficientemente alto saldrá indemne de esa situación para continuar normalmente con sus negocios.

La definición de capital reputacional dada más arriba es muy relevante porque vincula reputación con riesgo, permitiendo llegar al concepto de *riesgo reputacional*, entendido como “[...] el rango de posibles ganancias o pérdidas de capital reputacional para una firma determinada”¹² (Fombrun et al., 2000, p. 88).

Dado que el capital reputacional depende de apoyo de los *stakeholders*, cada grupo de *stakeholders* es una fuente de riesgo a ser gerenciada, siendo esto incluso una tarea clave para los niveles superiores (Fombrun et al., 2000, p. 88), dentro de lo que Etkin (2005) identifica como las funciones de gobierno de la organización. Muchos sitúan el hito histórico de la incorporación de la gestión del riesgo reputacional en las prácticas del *management*, a mediados de la década del 90.

Concretamente en el año 1995, la empresa Shell planeó desechar la plataforma petrolera Brent Spar en el Mar del Norte, luego de haber realizado un extenso estudio de impacto ambiental. Sin embargo, la organización ecologista Greenpeace comenzó una campaña de movilización de la opinión pública que terminó teniendo un enorme impacto a escala global, y que incluyó boicots y otras reacciones, en algunos casos violentas, causando un impacto financiero directo por no citar los daños a su reputación.

¹² “[...] *the range of possible gains and losses in reputational capital for a given firm*” (Traducción del autor).

El enfoque de Shell del problema fue netamente técnico fallando en anticipar el impacto en la opinión pública que tendría su decisión. A partir de ese momento la empresa puso en marcha un programa de reorganización interna en respuesta a esta experiencia (Fombrun & Rindova, 2000) y desde ese entonces el tema del riesgo reputacional comenzó a tener espacio más explícito dentro de las iniciativas de gestión de riesgos corporativos (Power, Scheytt, Soin & Sahlin, 2009).

Dentro de la literatura relacionada con riesgos en general, el término *riesgo reputacional* no había tenido un espacio relevante sino hasta hace relativamente poco tiempo. Fue partir del acuerdo de regulaciones bancarias conocido como Basilea II, el que en 2004, al excluir explícitamente al riesgo reputacional de la formal definición de riesgos operacionales, paradójicamente le dio una entidad y difusión al concepto que hasta entonces no tenía (Power et al., 2009).

Si bien para algunos autores la gestión de los riesgos reputacionales no ha concitado aún toda la atención que debiera recibir (Xifra, & Ordeix, 2009) o bien las organizaciones aún no están preparadas para gestionarlos (Dell'Atti, Iannuzzi, Cavallaro & Trotta, 2012), hay casos concretos que evidencian que una adecuada gestión del riesgo reputacional contribuye a la solidez de la organización para proyectarse hacia el futuro (Xifra & Ordeix, 2009), dado que a igualdad de otros factores, los *stakeholders* siempre preferirán vincularse con organizaciones estables (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle, 2010).

Sociedad en red y medios sociales

El constructo *redes sociales* pertenece a la sociología y puede definirse como un conjunto bien delimitado de actores vinculados unos a otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales. Su origen se remonta a los años treinta del siglo

pasado y es resultante de diferentes corrientes de pensamiento y teorías: antropológica, psicológica, sociológica y también matemática. Una de sus fuentes puede encontrarse en la teoría Gestalt, aunque puede señalarse a Jacob Levy Moreno como uno de los fundadores, en el año 1934, de la teoría de redes bajo el nombre de *sociometría*, a través de sus estudios sobre grupos de amigos vinculados por razones terapéuticas (Lozares, 1996).

Al analizar las redes sociales Wasserman y Faust (1994, pp. 17-18) indican que los actores sociales mencionados en la definición pueden ser entidades sociales de distinto tipo, como por ejemplo: individuos, empresas, unidades colectivas sociales, departamentos en una empresa, agencias públicas o estados, entre otros.

En cuanto a las relaciones sociales o lazos (*relational ties*) aludidos en la definición, pueden ser también muy heterogéneas, como por ejemplo relaciones personales como: amistad; gusto, respeto o consejo; transferencia de recursos materiales como bienes o dinero; asociaciones o afiliaciones como la pertenencia a un club; interacciones de comportamiento como hablar o intercambiar mensajes; movilidad entre lugares o estatus, sea migración física o movilidad social; relaciones formales como las que establece la de autoridad; o relaciones biológicas como la de parentesco o descendencia.

La visión relacional de la teoría de redes enfatiza que el análisis no se construye tanto a través de categorías sociales o atributos, sino a través de los lazos o vínculos entre actores, incluso no estando directamente relacionados y unidos (Wellman, 1983; Granovetter, 1973).

Sin embargo estas relaciones sociales articuladas a través de redes, identificadas en el siglo pasado, encontraron una potenciación inusitada con el desarrollo tecnológico actual. Tal vez sea Manuel Castells el sociólogo que mejor explica la interrelación entre

tecnología y sociedad. Lo seguiremos a él para entender precisamente la irrupción de la tecnología en la sociedad.

Durante dos décadas el mundo ha estado transitando un proceso multidimensional de transformaciones estructurales asociado a la aparición de un nuevo paradigma tecnológico basado en las TIC (Castells, 2006). Es interesante destacar cómo este autor da a la tecnología un rol relevante, que excede su esperable asimilación a lo que se puede identificar como un agente intermediario, al decir que “Sabemos que la tecnología no determina la sociedad: *es* la sociedad”¹³. (Énfasis del autor, p. 3).

La sociedad le da forma a la tecnología y estas tecnologías son especialmente aptas para su uso social. Dice Castells que la historia de Internet provee amplia evidencia de que los primeros miles de usuarios fueron los verdaderos productores de la tecnología. Explica que su concepto de *network society* (sociedad red) resulta de la interacción del nuevo paradigma tecnológico y la organización social a gran escala.

Las redes a través de la historia han tenido ventajas y desventajas frente a otras formas de organización social. Por un lado son la forma de organización más flexible y adaptable, pero por otro lado no han podido superar su alcance más allá del terreno de la vida privada y los límites acotados, dado que no han tenido el poder para acometer proyectos a gran escala, dado que estos espacios estaban ocupados por grandes organizaciones verticales como estados, iglesias, ejércitos y corporaciones.

Esto es precisamente lo que las nuevas tecnologías han venido a cambiar: la posibilidad de las redes sociales de superar sus límites históricos. Enfatiza Castells el hecho de que dado que la sociedad de red actual está basada en redes tecnológicas que

¹³ *We know that technology does not determine society: it is society* (Traducción del autor)

trascienden fronteras, “[...] La sociedad red es global, está basada en redes globales”¹⁴ (p. 4).

Es oportuno aclarar antes de seguir avanzando que el término *redes sociales* (*social networks*) propio de la sociología como categoría de análisis socio-relacional, tal como se vio hasta ahora, ha sido también usado desafortunadamente en el idioma español para referirse a todo tipo de plataformas informáticas que usan Internet para permitir la interacción entre individuos, entre las que se destacan por su popularidad actual Facebook, Twitter y YouTube, entre muchas otras.

Efectivamente algunas de ellas como Facebook, reúnen las condiciones para ser considerada una *red social* en el sentido sociológico del término, aunque de naturaleza informática, o como lo denominan Boyd y Ellison (2007), un *social network site* (SNS), o sitio (web) de red social, dado que según ellos reúne las siguientes características: (1) permite a los individuos construir un perfil público o semipúblico, (2) articula una lista de otros usuarios con los que se comparte una conexión, y (3) permite ver y recorrer la lista de conexiones de aquellos dentro del sistema.

No obstante, en el trabajo citado de Boyd y Ellison, ellos incluyen dentro de la categorización de SNS a sitios como YouTube, Twitter y varios otros que no cumplen cabalmente con estas tres características, particularmente la segunda relacionada con el criterio de reciprocidad del vínculo, propio del concepto de sociológico de red social.

Preferimos por más precisa y abarcativa, utilizar la definición de Kaplan y Haenlein (2010) en cuanto a que los medios sociales (*Social media*) son un grupo de aplicaciones basadas en Internet, construidas sobre las bases ideológicas y tecnológicas de la Web 2.0, que permiten la creación e intercambio de “contenido generado por el

¹⁴ [...] *the network society is global, it is based on global networks* (Traducción del autor)

usuario” (*User Generated Content* o UGC) (p. 61). Para que se comprenda mejor la definición hay que aclarar dos conceptos clave: Web 2.0 y contenido generado por el usuario.

El término Web 2.0 fue usado por primera vez por DiNucci (1999) para anticipar el paso de una estática y monótona Web 1.0 a otra que debería tener estándares apropiados para poder ser accesible a través de una diversidad de dispositivos. No obstante, la acepción que perduró es la que refiere a una nueva manera en la que desarrolladores de software y usuarios finales comenzaron a usar Internet en un modo participativo y colaborativo, por el cual los contenidos y aplicaciones dejaron de ser creados y publicados por determinados individuos, para poder pasar a ser continuamente modificados por todos los usuarios (Kaplan y Haenlein, 2010, pp. 60-61).

En cuanto a que un contenido pueda ser considerado generado por el usuario (UGC), se deben dar las siguientes tres condiciones: a) debe estar publicado en un sitio web público, b) debe haber involucrado un cierto esfuerzo creativo y c) debe haber sido creado fuera de la rutina y práctica profesional, es decir sin finalidad de lucro (OECD, 2007).

Por todo lo anterior, creemos que el término más apropiado para denominar al conjunto de estas plataformas es el inglés de *social media*, pero para evitar un término en idioma extranjero seguiremos utilizando, tal como venimos haciendo en el presente trabajo, la traducción literal *medios sociales*, que refiere en forma abreviada a los *medios sociales de Internet*¹⁵.

A pesar del interés que concita el tema, no hubo muchos intentos de realizar una taxonomía de los medios sociales desde el ámbito académico, y las pocas que existen

¹⁵ Sólo evitaremos el término *medios sociales* en la realización del trabajo de campo, dado que la denominación que se ha popularizado es la de *redes sociales* y será mejor comprendida por las personas a entrevistar o encuestar.

presentan flancos débiles. Fraser y Dutta (2008) fueron los primeros en categorizarlos a partir de los objetivos que buscan sus usuarios. Así determinaron que existen sitios egocéntricos (*egocentric sites*) que permiten a los usuarios construir sus propios perfiles; sitios comunitarios (*community sites*) que tratan de replicar en el mundo virtual las comunidades que se encuentran en el mundo real; sitios oportunistas (*opportunistic sites*) que facilita la vinculación entre personas en busca de conexiones profesionales; sitios de encuentro de apasionados de alguna actividad o *hobbie* (*passion-centric sites*) y sitios de intercambio de contenidos mayormente imágenes, videos y audios (*media-sharing sites*).

Sin embargo, dada la influencia de la tecnología, el ecosistema de los medios sociales es sumamente diverso y dinámico. Por tanto, toda categorización debe considerar esta característica para no caer rápidamente en la obsolescencia. Si bien en la actualidad hay sitios establecidos, con gran cantidad de usuarios como Facebook, Twitter, LinkedIn, You Tube o Instagram, la propia historia de este medio social muestra cómo algunos que fueron precursores, como Six Degrees.com en 1997 o Fotolog y Friendster en 2002, al poco tiempo desaparecieron y en su lugar aparecieron luego otros que los reemplazaron con funcionalidades similares (Boyd & Ellison, 2007: 212-216).

Tampoco puede descartarse que en el futuro aparezcan otros nuevos medios sociales que provean funcionalidades nuevas y permitan a sus usuarios alcanzar nuevos objetivos, distintos a los identificados por Fraser y Dutta. Esta dinámica obliga a que la tipificación que se haga sea lo suficientemente conceptual y evite una taxonomía a partir de lo meramente existente.

En este sentido la clasificación propuesta por Kaplan y Haenlein (2010, p. 61) es más abarcativa dado que descompone el concepto de medios sociales en sus dos

componentes literales: los medios y lo social; y sobre cada una de esas dimensiones aplica un conjunto de teorías provenientes de los respectivos campos de investigación.

Desde el punto de vista de los medios, se recurre a la teoría de la presencia social (*social presence theory*) de Short, Williams y Christie (1976). Esta teoría postula que los medios difieren en el grado de *presencia social* que la comunicación entre dos partes puede tener, dada la naturaleza del contacto, sea acústico, visual o físico. El tipo de contacto estará dado por la naturaleza del medio de comunicación en términos de cercanía física (presencial o mediada) y la inmediatez temporal (sincrónica o asincrónica).

La presencia social será mayor en aquellos contactos interpersonales y sincrónicos (una charla cara a cara entre dos personas) que para los mediados y asincrónicos (un correo electrónico). Importa la presencia social dado que cuanto mayor ella sea, mayor será la influencia en el comportamiento que las partes que se están comunicando tendrán unas sobre otras.

En cuanto a la influencia del medio en sí, se recurre a la teoría de la riqueza de los medios (*media richness theory*) de Daft y Lengel (1986), sobre la base de que el objetivo de cualquier comunicación es la reducción de la ambigüedad y la incertidumbre. Estos autores postulan que cuanto mayor sea la riqueza del medio en términos de cantidad de información que ellos pueden transmitir en un intervalo de tiempo determinado, más efectivo será ese medio para lograr el objetivo de la comunicación antes mencionado.

Respecto de la dimensión “social”, se recurre al concepto de auto-presentación (*presentation of the self*) (Goffman, 1959), por el cual en cualquier tipo de interacción social las personas desean controlar la impresión que ellas causan en otros. Esta auto-presentación requiere un cierto grado de develación de información propia.

Con las dos dimensiones desarrolladas, por un lado la referida a los medios, expresada por la presencia social y la riqueza del medio y por otro la referida a lo social dada por la auto-presentación y auto-develación, Kaplan y Haenlein construyen una taxonomía de los medios sociales según el grado en que ambas dimensiones estén presentes, y que permite definir seis tipos de medios sociales, tal como puede verse en la *Tabla 1*.

Tabla 1
Clasificación de los medios sociales.

		Presencia social/ riqueza del medio		
		Baja	Media	Alta
Auto-presentación/ auto-develación	Alta	Blogs	Sitios de Redes Sociales (Ej. Facebook)	Mundos sociales virtuales (Ej. – Second Life)
	Baja	Proyectos Colaborativos (Ej. Wikipedia)	Comunidades de contenidos (Ej Youtube)	Mundos de juegos virtuales (Ej. World of Warcraft)

Nota: Adaptado de Kaplan y Haenlein (2010, p.61).

Esta clasificación que proponen Kaplan y Haenlein presenta, es a nuestro juicio, diversos puntos vulnerables. Por citar algunos: a) La auto-presentación y auto-develación no parece ser una dimensión apropiada dado que no siempre el objetivo de las personas en los medios sociales es su auto presentación, una evidencia de ello es la difundida utilización de perfiles falsos (*fake profiles*), muchos de los cuales son sumamente conocidos por los que frecuentan el espacio social virtual.

Para representar la dimensión social podría ser más certero aludir a “la cantidad de esfuerzo creativo” (OECD, 2007, p.18) de los contenidos generados por los usuarios, dado que el contenido generado por el usuario (UGC) es intrínsecamente lo que circula en los medios sociales de Internet b) Es arbitrario y por tanto discutible la gradación

(bajo, medio o alto) en la que las dimensiones están presentes. Las dimensiones deberían ser un continuo que defina áreas con zonas grises y superposiciones. c) Hay medios sociales relevantes sin mencionar tales como los foros (ej. los de los seguidores de determinada marca o producto) o como los *microblogs* (como Twitter), que no tienen cabida en la clasificación.

Es evidente que lo dinámico y reciente de la temática ha sido un escollo que lo le ha permitido a los investigadores en la materia realizar una clasificación realmente abarcativa y sólida y por cierto que está fuera del alcance del presente trabajo intentar una taxonomía definitiva de los medios sociales. Sí interesa destacar que a pesar de todas las falencias detectadas en la clasificación de Kaplan y Haenlein, la misma tiene el mérito de poner en evidencia que el territorio social virtual a tener en cuenta va mucho más allá de los SNS como Facebook.

Medios Sociales y riesgo reputacional

Dicen Fournier y Avery que en el ecosistema de los medios sociales no existe un espacio naturalmente dedicado a las empresas. Según ellos la web 2.0 no fue creada para vender productos sino para vincular personas en una conversación colectiva (2011, p. 193). Carton (2009), alineado con este criterio, alude a que los medios sociales informáticos son tecnologías basadas en Internet que facilitan las conversaciones. Coincidimos con estos puntos de vista y a nuestro entender éste debería ser el primer punto de comprensión por parte de las empresas, especialmente cuando quieren intervenir en estos espacios de manera intrusiva, o como bien lo ilustran Fournier y Avery, “sin haber sido invitadas” (2011).

No obstante, en determinadas circunstancias este colectivo social de personas con intereses comunes encuentra un espacio cercano a las marcas. Tal es el caso de los

sitios dedicados a los fanáticos de algunas de ellas, aunque no siempre los intereses de la empresa y del público son compatibles. Un ejemplo emblemático es el de los fanáticos de la marca Porsche que rechazaron la participación en los foros de los propietarios de la marca Cayenne, considerada por los foristas originales una submarca.

A pesar de los esfuerzos publicitarios de Porsche por reforzar la idea de familia de marcas, el contrapunto escaló en tal grado que llegó a los medios masivos y afectó las acciones de la firma (Fournier y Avery, 2011, p. 197). Este es un segundo punto a comprender por parte de las empresas: en los medios sociales los intereses del público y los de la empresa pueden ser divergentes.

Otro aspecto destacado de los medios sociales es la capacidad de difusión que pueden darle al boca a boca tradicional. Dadas ciertas circunstancias, esto puede llegar a escalar de manera exponencial, lo que se identifica como efecto *viral*. Kaplan y Haenlein (2011) han estudiado el tema e indican que tienen que darse muchas condiciones favorables para que se produzca el fenómeno de la *viralidad*.

Este accionar a veces conlleva altos riesgos para las empresas. Un ejemplo de cómo la pretendida viralidad puede jugar en contra lo dio Starbucks en EE.UU. cuando estimuló a que sus clientes se sacaran fotos frente a las nuevas carteleras de la empresa y las pusieran en Twitter. Sin embargo la iniciativa fue aprovechada por un activista para promover que la gente se sacara fotos con carteles que criticaran las prácticas laborales de la empresa. El resultado fue que rápidamente la mitad de las fotos subidas a Twitter fueron de la campaña contra la compañía.

De aquí se desprende para las empresas un tercer punto a comprender: el enorme efecto multiplicador de los medios sociales informáticos puede ser de gran beneficio pero a la vez de gran perjuicio, siendo la mecánica del fenómeno viral ajena al control de la empresa.

La naturaleza de los medios sociales en la Web alienta el comportamiento crítico de los participantes. Los “me gusta” de Facebook, los *retuits* de Twitter y los pulgares arriba o abajo de YouTube son recursos que estimulan la exteriorización de las opiniones del público. Considerando que las críticas negativas son las que más se propagan, el efecto multiplicador de los medios sociales antes señalado, puede producir serios daños a las empresas dado el alcance que puede llegar a tener, especialmente cuando llegan a los medios masivos de difusión.

Es lo que le pasó a United Airlines con un hasta entonces poco conocido cantante canadiense al que le rompió la guitarra que transportaba como equipaje. Este pasajero enojado compuso una canción sobre el tema y la subió a YouTube y en poco tiempo tuvo decenas de millones de vistas y como consecuencia visitó los principales programas de noticias de la TV (Deighton & Kornfeld, 2010). De esto se desprende un cuarto punto de importancia para la comprensión por parte de la empresa: el medio social es por naturaleza crítico y es de esperar que los clientes enojados procuren buscar allí crearle a la empresa el mayor daño posible.

Indudablemente una de las características más impactantes de Internet es la accesibilidad a gran cantidad de información de todo tipo. Últimamente son moneda corriente los escándalos en el mundo del espectáculo, la política y la religión por filtraciones que aparecen por este medio. El mundo empresario no escapa a la regla de que en Internet, todo lo que pueda ser mostrado, a la larga será mostrado.

Un vendedor del gigante de la industria farmacéutica Eli Lilly develó en un video en YouTube que era entrenado para minimizar los efectos colaterales del antipsicótico Zyprexa (Thomaselli, 2007). Las empresas tienen aquí un quinto punto para comprender: cada vez será menos factible llevar a cabo una política de ocultamiento, dado que este medio tiende a hacer más accesible la información.

Estos cinco puntos de atención para las empresas son un desafío al paradigma de control dominante en las comunicaciones corporativas, por el cual el contenido de una comunicación que afecta a la empresa ofrece posibilidades de ser controlado por adelantado, como sucede con las comunicaciones por medios masivos tradicionales.

Este nuevo escenario que se les presenta a las empresas hace casi imposible a las organizaciones controlar lo que se habla sobre ellas en el espacio virtual, lo que obliga a un serio replanteo en términos de gestión estratégica de la reputación (Aula, 2010).

En los países más desarrollados existe una creciente concientización en el mundo corporativo de que aún un pequeño evento puede generar enormes repercusiones, dependiendo del grado de amplificación que logre a escala social, en un proceso que escapa al control de la organización, creando una nueva sensación de vulnerabilidad y temor en los directivos, además de una necesidad de tratar de hacer de la reputación “algo que sea manejable” (Power, 2004, p. 61).

Incertidumbres de los medios sociales

En los últimos tiempos, empresas de distinto tipo, ya sean públicas o privadas, pequeñas o grandes, han tratado de ingresar al mundo de los medios sociales de una manera algo accidentada. Como muchos ejemplos lo ilustran, abundan las historias de fracasos, y en ciertos casos con severas consecuencias, por lo que es lícito cuestionar si las organizaciones en general han sabido hasta el momento enfrentar el riesgo reputacional que plantea esta dinámica social potenciada por la tecnología.

No obstante, más que hablar de riesgo en estas instancias parece más apropiado hablar de incertidumbre. Éste es un concepto más genérico, que puede vincularse fácilmente con riesgo. Para la norma ISO 31.000 que trata sobre la gestión del riesgo, riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (ISO 31000, 2009, p. 1).

La incertidumbre, en términos de conocimiento ambiguo o insuficiente respecto de las relaciones causa-efecto, puede ser visto como una fuente de riesgo dado que la predictibilidad y transparencia de la situación se ven reducidas y también el control para evitar el daño o aprovechar las oportunidades. Gestionar bien las incertidumbres es un prerequisite significativo para la gestión del riesgo (Grote, 2009, pp. 4-5).

Para comenzar por lo más básico, una primera pregunta a formularse podría ser: ¿Es necesario que las organizaciones enfrenten las incertidumbres que les plantean los medios sociales de Internet? Dice Grote que uno de los temas cruciales en el pensamiento actual de *management* es escapar de la dicotomía entre evitar o abrazar la incertidumbre como únicas opciones estratégicas posibles (2009, p.1).

Para Grote esa dicotomía es incapaz de alcanzar el balance entre estabilidad y flexibilidad que toda organización necesita. Dice esta autora que escapar a la incertidumbre es solo posible cuando su nivel es bajo y este no pareciera ser siempre el caso con los medios sociales. En verdad, uno de los grandes desafíos que los medios sociales le han propuesto a las organizaciones es que su existencia es ajena a la voluntad de la misma.

Si los medios sociales se interpretan como canales de contacto con el público desde una mirada tradicional, se corre el riesgo de asimilarlos a otros que sí dependen solo de la voluntad de la organización. No habrá contacto público-organización si esta última no lleva a cabo acciones como poner una oficina de atención, realizar publicidad, poner un número telefónico o una dirección de correo electrónico de contacto. Aún en los inicios de Internet, la posibilidad de interacción era baja y dicho espacio, entendido como canal de comunicación o contacto, estaba dominado por la empresa.

Este no es el caso con los actuales medios sociales. La mención en los medios sociales de la identidad de la organización, sintetizada en la marca, es algo que escapa a

su voluntad. Pretender controlar la incertidumbre que deriva de dicha circunstancia parecería ser algo ilusorio.

Para Grote una incertidumbre puede referir a la probabilidad de ocurrencia de un evento (*state uncertainty*), la falta de información sobre el resultado de un evento y las relaciones subyacentes causa-efecto (*effect uncertainty*) y la falta de información sobre las opciones de respuesta y sus consecuencias más probables (*response uncertainty*) (p. 12). Identifica tres fuentes de incertidumbre: información incompleta, comprensión inadecuada de la información disponible y alternativas de acción poco diferenciadas a los fines de alcanzar los objetivos fijados por la organización (p. 15).

Al ser la falta de información una circunstancia objetivamente más fácil de identificar, es la que más se asigna como causa de incertidumbre, sin embargo las otras dos son clave, particularmente para la incertidumbre tecnológica en la que nos enfocamos en este trabajo. Estas dos fuentes de incertidumbre, habitualmente dejadas de lado, implican una interacción entre características de la decisión a tomar, el entorno en el que esa decisión está inmersa y la propia persona que toma la decisión.

El criterio de Grote de dejar de lado una mirada objetivista de la generación de la incertidumbre, apunta a evidenciar que el rol que juega el tomador de decisiones y su afectación perceptual es clave como fuente de incertidumbres. Para esta autora, la competencia de un tomador de decisiones para saber manejar grandes cantidades de información ambigua, influirá fuertemente en el grado de incertidumbre que se experimentará.

Los propios individuos que toman las decisiones (*decision-makers*) juegan un papel decisivo en las incertidumbres y es justamente por ello que frecuentemente se argumenta que las medidas de incertidumbre se deben enfocar en la incertidumbre tal

como es percibida por aquellos que deciden, en vez de recurrir a medidas supuestamente objetivas sobre la situación incierta (Grote, 2009, p. 15).

El rol que toman aquellos que conducen las organizaciones y toman las decisiones frente a la incertidumbre no es neutro. Es lo que se define como *enactment*, que es la representación del entorno a través de un proceso de atención selectiva e interpretación (Grote, 2009, pp. 22-23). Este proceso está íntimamente ligado al de *sensemaking*, que literalmente significa encontrarle sentido a las cosas.

Los entornos están contruidos socialmente en base a teorías respecto de la subjetividad del actor y sus preconceptos, los que se utilizan para encontrarle sentido a la información ambigua. Cualquier significado que se derive de este proceso de *sensemaking*, modelará seguidamente el comportamiento del actor (Grote, 2009, p. 23). En general este proceso es particularmente poderoso bajo condiciones de alta incertidumbre y las profecías autocumplidas son un caso extremo de ello.

Los factores culturales tanto a nivel de países como, en una escala menor, de organizaciones, hacen a una mayor o menor disposición frente a la incertidumbre. Pero también sería apropiado plantearse si en los sistemas de creencias de las organizaciones no influyen también otros factores, como por ejemplo los generacionales. Aquellos que hoy toman las decisiones estratégicas son, en muchos casos personas que desarrollaron sus carreras corporativas previo al fuerte impacto de las TIC.

Hay un fuerte contraste entre los, a veces, rígidos sistemas de creencias de las organizaciones y la disposición de las nuevas generacionales en el uso de los medios sociales. Fournier y Avery ilustran bien este contraste cuando aluden a que las nuevas generaciones aceptan de buen grado ceder su privacidad para poder acceder a los beneficios que les ofrece la web, mientras que las compañías encuentran en esto un

juego inquietante. (2011, p.198). Estos nuevos desafíos a los sistemas de creencias de las organizaciones ponen en jaque la propia noción de control.

Una de las formas de eliminar la incertidumbre se basa en el llamado principio de poder (*power response*) (Allaire y Firsirotu, 1989), por el cual la parte dominante transfiere a la menos poderosa la incertidumbre. Ejemplo de estas prácticas se encuentran en las redes de suministro que una empresa poderosa establece (Sydow y Windeler, 1998). Sin embargo este no es el caso en las redes que se estudian en este trabajo. En los medios sociales informáticos no solo las empresas no pueden descargar en los individuos la incertidumbre, sino que por el contrario, son presas de una dinámica que no dominan y que las puede perjudicar.

Siendo que vivimos en lo que Beck (1998) denomina la “sociedad del riesgo” no sorprende que el fenómeno que estamos estudiando tenga una escala y un alcance global, ni que se dé el “*efecto bumerang*” que devuelve el riesgo a aquél que lo introdujo, dado que “los riesgos de la modernización afectan más tarde o más temprano también a quienes los producen o se benefician de ellos” (p. 29).

Tal como explican Fournier y Avery (2011), a pesar de los esfuerzos de las empresas para aprovechar la Web 2.0, muchas se encuentran con que este es un espacio de conversación al que es muy difícil acceder para vender productos, dado que no fue creada para ello. Al tratar de entrar en la conversación, las empresas aparecen como poco auténticas e intrusivas. Las empresas fueron a los nuevos medios sociales pensando en que su bajo costo sería la panacea para disminuir los costos de los medios de comunicación tradicionales. Sin embargo, la tecnología que supuestamente le iba a dar poder a los departamentos de marketing de las empresas terminó dándose al consumidor.

Se dio una interesante paradoja en los medios sociales: al mismo tiempo todos y nadie son la audiencia. Por más que en You Tube por día se visualizan más de 2 mil millones de videos, nadie está obligado a ver el de una marca y la mayoría no lo hace. Las empresas no controlan más el alcance de sus mensajes, son los consumidores los que lo hacen.

Ante esto se deben revisar algunos postulados típicos de la comunicación masiva que gobernó al marketing por muchos años, como por ejemplo que la exposición a la comunicación es función del tamaño de la audiencia, para pasar a un nuevo modelo en el cual la llegada del mensaje depende la voluntad del receptor tal como lo destacan Fournier y Avery (2011, p. 194).

Lo más grave para las empresas fue comprobar que mientras las empresas trataron de aprovechar los medios sociales para potenciar sus propósitos de darle mayor valor a sus marcas, los consumidores se apoderaron de la posibilidad de hacer en ellas búsquedas más eficientes de promociones o de hacer más daño con sus quejas y reclamos, por no mencionar la cantidad de parodias de comerciales que en forma casera se hicieron para reírse de las marcas y sus mensajes.

Así, un concepto esencial del marketing clásico, como el de *target*, ha revertido su significado. Ya no son las empresas las que apuntan a ese “blanco” de mercado con una comunicación determinada, ahora son las empresas las que pueden ser apuntadas tanto para dañar su reputación, como para buscar sustitutos mediante los nuevos medios sociales (Fournier & Avery 2011, p. 194).

El riesgo a la exposición ha hecho que lo que otrora fuera un atributo de fortaleza, hoy sea un potenciador del riesgo. Tradicionalmente el poseer una importante participación de mercado hacía que la empresa dominara la categoría de producto y consecuentemente a la competencia. Así sus voces sonaban más altas y fuertes en la

comunicación. La Web 2.0 ha forzado un cambio de perspectiva. Las empresas dominantes no sólo son visibles para sus consumidores más fieles sino también para sus críticos. En un mundo donde la politización de las marcas se ha convertido en un hecho, empresas como McDonald's, Starbucks, Marlboro y Pfizer se han convertido en blanco predilecto para los ataques (Fournier & Avery, 2011, p. 203).

Esta reversión de la relación de poder entre organizaciones y público que facilitan los medios sociales, pone un serio signo de pregunta en cuanto a si es viable la alternativa de minimizar la incertidumbre enfatizando el control (Grote, 2009, p.30). Algunas empresas han tratado de ignorar esta realidad y procuraron intervenir en la conversación en medios sociales usando, entre otros recursos, blogs intencionados, conocidos en la jerga como *flogs*¹⁶.

Estos intentos, como los realizados por Wal-Mart en 2006, fueron en muchos casos descubiertos y dañaron la reputación de la marca (Gogoi, 2006). No será fácil que las empresas dejen de recurrir a estas prácticas, pero al hacerlo más que minimizar el riesgo que corren en los medios sociales, estarán incrementándolo. Según Fournier y Avery (2011, p. 198) estamos en la Era de la Transparencia. Tapscott y Ticoll (2003) hablan de “La Organización Desnuda” (*The Naked Corporation*).

Las incertidumbres que finalmente los medios sociales introdujeron en las organizaciones se originan en dos de las fuentes de incertidumbre identificadas por Grote y a las que ya nos hemos referido: comprensión inadecuada de la información disponible y alternativas de acción poco diferenciadas a los fines de alcanzar los objetivos fijados por la organización. En este sentido Weinberg y Pehlivan resaltan que al momento de tener que destinar recursos presupuestarios a los nuevos medios sociales,

¹⁶ *Flogs* por *fake blogs* o blogs falsos.

la habitual búsqueda del *management* de un mayor retorno de la inversión, debe enfrentar el escollo generado por la limitada comprensión que ellos tienen del fenómeno y sus matices (2011, p.275).

Es tan evidente el grado de cesión de control que las empresas han tenido que hacer a favor del público relacionado con la participación de los consumidores en las actividades de las empresas en medios sociales de Internet, que ha llevado a que Parent, Plangger y Bal planteen un modelo en el cual los autores trazan una línea denominada precisamente “de control”, que representa una “pared” luego de la cual la compañía cede el control de su marca a sus consumidores (2011, p.222).

Evaluación del riesgo como parte de la gestión de la marca

Tal vez como nunca antes las marcas estuvieron sujetas al escrutinio público donde la exposición, la crítica y el ridículo son a menudo la norma. En este contexto las organizaciones deberán reformular la postura de hablar de *nuestra* marca, cuando en verdad, la misma es hoy una construcción del colectivo social potenciado por medios electrónicos. (Fournier & Avery, 2011, p. 203).

Se derriba así otro paradigma esencial del marketing: la marca como un activo fundamental de la empresa cuya gestión reside enteramente en lo que la empresa haga. Concebía la construcción de marca como un sistema jerárquico y unidireccional en el que la empresa diseñaba cuidadosamente un mensaje persuasivo y la única respuesta posible del público era aceptarlo o rechazarlo bajo la forma de comprar o no el producto o servicio (Berthon, Pitt & Campbell, 2008).

Hoy la construcción de marca está evolucionando hacia una acción multilateral donde varios *stakeholders* como clientes, gobiernos, tercer sector, competidores y empleados tienen injerencia. Muñiz y Schau plantean que lo que en algún momento fue

un ámbito controlado de comunicaciones de marketing con voceros corporativos claramente identificables, ha dejado paso a un enredo confuso de comunicaciones provenientes del mercado consistente de múltiples autores (2011, p. 209). Si todos los indicios hablan de que la marca está abierta a los actores sociales como nunca antes, ¿es posible actuar al respecto como si la organización fuera un sistema cerrado?

Grote, citando al sociólogo norteamericano James D. Thompson, dice que las incertidumbres del entorno han sido un motivo de preocupación central para las organizaciones desde el momento en que han dejado de verse como un sistema cerrado actuando de manera más o menos independiente de su entorno a pasar a reconocer su naturaleza como sistemas abiertos coexistiendo con y dependiente de dicho entorno (2009, p.16-17).

Pero esa incertidumbre del entorno no debería ser debido a falta de información por parte de las empresas. Hoy existen medios tecnológicos accesibles para monitorear a escala global lo que cualquier persona puede estar escribiendo sobre una determinada marca en cualquier espacio virtual abierto. Esta incertidumbre tiene que ver en verdad con falta de control sobre lo que se dice sobre la empresa. Es lo que Grote denomina incertidumbre entendida en términos de falta de control, y no propiamente como falta de información (2009, p.17).

Es tal el temor que despierta esta falta de control que incluso las empresas ven con recelo que algunos de sus consumidores más fieles generen contenidos favorables en foros, blogs y otros espacios colaborativos relacionados con la marca en la Web. Estos aportes, a los que ya nos hemos referido como *User Generated Content* (UGC), también conocidos como *Consumer-Generated Content* (CGC), son comunes en *marcas de culto* como algunas automotrices, de informática, de consolas de juegos o de motocicletas. Muñiz y Schau afirman que la principal razón para la reticencia de la

firma en buscar CGC colaborativo y de largo plazo, es que requiere ceder considerable control del mensaje de marca y de los significados de la marca. Parte del problema se centra en la incertidumbre corporativa referida al profesionalismo de la publicidad generada por los consumidores (2011, p. 210).

Pero no solo se trata de superar los temores a la falta de control sobre lo que suceda más allá de los muros corporativos. Pareciera ser que la gran traba que impide una genuina aceptación del mundo 2.0 por parte de las empresas tiene que ver con la falta de entendimiento sobre cómo es y cómo funciona. Volviendo a Grote recordaremos lo que dijimos más arriba: una fuente de incertidumbre a menudo omitida pero no por ello poco importante es la falta de comprensión de la información disponible (2009, p.15).

Una forma de hacer lo que Grote (2009) llama enfrentar la incertidumbre es, con relación a la postura de las empresas respecto de los medios sociales, hacer lo que Fournier y Avery llaman jugar el juego propuesto por los medios sociales (*playing their game*). Esto implica estar donde la acción en los medios sociales está, y adaptarse en forma fluida con lo que está ocurriendo allí (2011, p. 202). Sin embargo varios ejemplos demuestran que *jugar el juego* no es fácil. Cuando la famosa marca de ketchup Heinz lanzó un concurso abierto al público en YouTube para que creara un nuevo aviso, se encontró con que la mayoría de ellos se reían de la marca. A pesar de que la empresa rechazó incluir a esos avisos en el concurso, los mismos se convirtieron inmediatamente en un éxito en YouTube (Story, 2007).

Esto es particularmente grave para marcas globales muy expuestas políticamente como la automotriz GM, la que también trató de generar *Consumer-Generated Content* (CGC) para su todoterreno Tahoe, buscando un efecto benéfico de marketing viral, pero como respuesta recibió videos que circularon profusamente por la web vinculando a la

marca con cuestiones tan sensibles como el calentamiento global, la guerra en Iraq, la deforestación y otras calamidades ambientales (Bosman, 2006). En otros casos se trató de intervenciones fallidas al tratar de llevar a cabo la atención al cliente a través de los medios sociales.

Otro ejemplo desafortunado de no saber *jugar el juego*, fue lo que sucedió cuando una pasajera de un vuelo cancelado de Aerolíneas Argentinas en la escala Nueva York, al consultar temerosa por Twitter sobre la seguridad de la aeronave, recibió una respuesta burlona que circuló por este medio social y llegó rápidamente a los medios masivos (La Nación, 2015).

Lo que probablemente deba cambiar sea la postura de las empresas respecto de la construcción de sus marcas. El paradigma tradicional de las marcas como activo de las empresas, cuya construcción es ajena al contexto parece estar en crisis. El mundo de los medios sociales informáticos parece estar llevando a las empresas a que consideren la gestión de sus marcas como gestión del riesgo, lo que incluye la evaluación del riesgo y su control (Fournier & Avery, 2011, p. 203).

Desde esta perspectiva la gestión tendría mucho menos del marketing tradicional y mucho más de evaluación de los factores de riesgo que podrían amenazar el valor de la marca. Un plan de estas características no tendría nada de los componentes típicos de un plan de marketing y en cambio se concentraría en la manera de identificar y responder a los factores de riesgo.

Fournier y Avery proponen una serie de preguntas que deberían ser respondidas, como ser: ¿Cuáles son las fuerzas que pueden afectar el posicionamiento de la marca?, ¿Qué acciones tanto externas como internas pueden vaciar de significado a la marca?, ¿Qué probabilidad hay de que estos riesgos se concreten?, ¿Qué gravedad tendrían las consecuencias?, ¿Qué hará la empresa cuando el riesgo se manifieste y su efectos se

propaguen?, ¿Quién responderá a los requerimientos de los consumidores?, ¿Quién será responsable por el control del daño y la interfase con el público?, ¿Está la empresa preparada para la aparición de un *cisne negro*? (2011, p.204). Sin dudas, todas preguntas que deberían ser respondidas por una adecuada gestión de los riesgos que afectan la reputación de la marca.

Actualmente la gestión de la marca está situada en áreas que no están equipadas para manejar el riesgo reputacional, dado que ni siquiera suponen que su gestión tiene que ver con la gestión de riesgos, a pesar de que existe un sólido corpus dedicado al tema. Existen marcos de referencia para la gestión del riesgo como el Enterprise Risk Management (ERM). El enfoque novedoso que aporta el ERM es integrar la gestión de una amplia gama de riesgos del conjunto de la organización, a diferencia del enfoque tradicional que lo hace de manera individual como si fueran silos (Hoyt & Liebenberg, 2011, p 795).

En Estados Unidos, el reporte del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) denominado “*Internal Control—An Integrated Framework*” (2004) da un marco de referencia (*framework*) para aplicar ERM en una organización. Desde un enfoque alternativo, otro de los marcos de referencia también muy utilizado para la gestión del riesgo lo provee la norma ISO 31000 (2009) *.Principles and Guidelines on Implementation*.del International Organization for Standardization.

Comparando COSO-ERM con ISO 31000, se observa que el primero es más complejo porque involucra múltiples capas, mientras que ISO propone un enfoque más directo que se puede integrar más fácilmente a la organización y a sus procesos e iniciativas estratégicas preexistentes. Tal vez la perspectiva desde la que uno y otro fue elaborado explique las diferencias. Mientras que COSO-ERM fue desarrollado por

auditores, contadores y expertos financieros; ISO lo fue por profesionales en gestión del riesgo y por expertos en estándares internacionales. De la comparación entre ambos enfoques surge fundamentalmente que el de la norma ISO aporta varios beneficios: a) un enfoque de la gestión del riesgo que la vincula a los objetivos estratégicos de la organización, b) identifica riesgos más allá de los asegurables y los riesgos de seguridad industrial, incluyendo precisamente entre otros el riesgo reputacional, c) expande la responsabilidad por gestionar el riesgo a lo largo de la organización, creando *dueños de riesgos*, d) define un marco de referencia (*framework*) para gestionar del riesgo que construye resiliencia e involucra la mejora continua en el proceso (Gjerdrum & Peter, 2011).

Considerando estos diferenciales, en el presente trabajo se optará por usar el *framework* propuesto por la norma ISO 31000:2009 cuando sea necesario evaluar el nivel de efectividad que tiene la gestión del riesgo reputacional que actualmente hacen las empresas con relación a los medios sociales de Internet.

Conclusiones del capítulo

La supervivencia a largo plazo de una empresa está determinada por su habilidad para establecer y mantener relaciones con toda su red de *stakeholders* dado que al integrarse en el tejido social y fortalecer esos lazos, le permitirá construir capital reputacional que le será de mucha utilidad con aquellos que son los que poseen los recursos para condicionar el éxito de una empresa.

Esta ventaja competitiva para acceder a los recursos es mucho más sutil y decisiva que la del acceso por otros medios, como por ejemplo la tecnología. Mientras que éstas son fáciles de imitar, las relaciones sólidas con los *stakeholders* no lo son, lo que las convierte en una fuente de ventaja más sustentable.

La creación de ese capital de reputación no lo hace la empresa, sino que es producto de una construcción social que se va formando con múltiples evaluadores, cada uno de los cuales aplica diferentes criterios para evaluar a la empresa y posee distintas expectativas sobre ella, a lo largo del tiempo y luego de múltiples interacciones.

La reputación es para la multiplicidad de actores interconectados e involucrados en el proceso de construcción de la reputación corporativa, una manera de superar el problema de la asimetría en la información sobre la empresa. Los *stakeholders* no solo se guían por lo que la empresa difunde sistemáticamente, por ejemplo a través de los medios masivos de comunicación, sino que además confiarán en la evaluación de otros actores sociales.

Si bien no se encuentra un vínculo directo entre reputación corporativa y rendimiento financiero, sí hay coincidencia entre la mayoría de los investigadores en cuanto a que hay un vínculo indirecto entre ambos, en los casos en que se ve afectado el stock de capital reputacional. El concepto de capital reputacional es muy relevante porque vincula reputación con riesgo, permitiendo llegar al concepto de riesgo reputacional.

En este sentido hay casos concretos que evidencian que una adecuada gestión del riesgo reputacional contribuye a la solidez de la organización para proyectarse hacia el futuro, dado que a igualdad de otros factores, los *stakeholders* siempre preferirán vincularse con organizaciones estables.

Pero el desafío que encuentran actualmente las empresas es que se ha creado un espacio público virtual que resulta de la interacción del nuevo paradigma tecnológico de las TICs y la organización social a gran escala. El problema para las empresas es que en este nuevo medio social no existe un espacio naturalmente dedicado para ellas, a pesar

de que en determinadas circunstancias algún colectivo de personas con intereses comunes pueda encontrar en ese medio un espacio de utilidad, cercano a las marcas.

Pero en el medio social los intereses del público y de la empresa pueden ser divergentes y considerando que se trata de un espacio por naturaleza crítico, es de esperar que los clientes enojados procuren buscar allí crearle a la empresa el mayor daño posible. La accesibilidad a la información que estos medios facilitan y su potencial efecto multiplicador agrega complejidad a la problemática, dado que hace más difícil llevar a cabo una política de ocultamiento al ser la dinámica de difusión ajena al control de la empresa.

Descartado tanto el paradigma de control en las comunicaciones como el principio de poder, como forma de control de la incertidumbre que deriva de los medios sociales, se hace necesario reformular algunos postulados típicos de la comunicación masiva que fue canónica en el marketing por largo tiempo, porque los medios sociales han facilitado una reversión de la relación de poder entre empresas y público.

Es evidente que las empresas han tenido que hacer una cesión del control de sus marcas a sus consumidores. Deberán reformular la postura de hablar de *nuestra* marca, cuando en verdad, la misma es hoy una construcción del colectivo social potenciado por medios electrónicos.

Esto entraña esencialmente que otro de los paradigmas fundacionales del marketing se ve cuestionado. Es el que ve a la marca como un activo fundamental de la empresa cuya gestión reside enteramente en ella, que debe dejar paso a una construcción de marca multilateral donde varios *stakeholders* como clientes, gobiernos, tercer sector, competidores y empleados, tienen injerencia en un proceso confuso de comunicaciones provenientes de múltiples actores del mercado.

La incertidumbre que esto crea en la empresa no tiene que ver con la falta de información sobre lo que se dice sobre ella sino propiamente con la falta de control sobre lo que se dice sobre ella. Una forma de enfrentar la incertidumbre es jugar el juego propuesto por los medios sociales es decir estar donde la acción en los medios sociales está, y adaptarse en forma fluida con lo que está ocurriendo allí.

Sin embargo la evidencia empírica demuestra que *jugar el juego* no es fácil. Lo que probablemente deba cambiar sea la postura de las empresas respecto de la construcción de sus marcas. El paradigma tradicional de la marca como activo de la empresa, cuya construcción es ajena al contexto, parece estar en crisis. El mundo de los medios sociales parece estar llevando a las empresas a que consideren la gestión de sus marcas como gestión del riesgo, lo que incluye la evaluación del riesgo y su control.

Desde esta perspectiva la gestión tendría mucho menos del marketing tradicional y mucho más de evaluación de los factores de riesgo que podrían amenazar el valor de la marca. Un plan de estas características no tendría nada de los componentes típicos de un plan de marketing y en cambio se concentraría en la manera de identificar y responder a los factores de riesgo.

Actualmente la gestión de la marca está situada en áreas que no están equipadas para manejar el riesgo reputacional, dado que ni siquiera suponen que su gestión tiene que ver con la gestión de riesgos. Es necesario entonces proveerles de herramientas de gestión que sean apropiadas para el manejo del riesgo reputacional.

La norma ISO 31000 provee un *framework* que parece ser idóneo para que en capítulos posteriores podamos proponer un marco de referencia que permita gestionar con efectividad el riesgo reputacional que generan los medios sociales de Internet, y un índice que permita medir su desempeño y hacer comparaciones.

Capítulo 2

Metodologías, métodos y técnicas utilizadas

Introducción al capítulo

Ya explicitado el marco conceptual, podemos proceder a completar la etapa epistémica dando cuenta de la manera en que se concibió y luego ejecutó la presente investigación. El presente capítulo refiere precisamente a la elección de los enfoques, caminos y herramientas que luego nos permitirán alcanzar los tres objetivos específicos de investigación, explicitados en la introducción de esta tesis.

Referenciándonos en Marradi, Archenti y Piovani (2007), iniciamos con algunas aclaraciones semánticas necesarias para distinguir claramente las decisiones que se tomaron en la elección de métodos, metodologías y técnicas. También desde el comienzo aclaramos que el camino seguido para los dos primeros objetivos de investigación difiere del seguido para el tercero, dada su distinta naturaleza.

En el caso de los dos primeros objetivos, vinculados con la percepción de los medios sociales como generadores de riesgo reputacional, ponemos de manifiesto que el camino seguido es el del método científico o hipotético- deductivo, para llegar desde los conceptos hasta la comprobación de las hipótesis (Theodorson & Theodorson, 1970).

Aprovechamos en esa instancia para vincular los aspectos metodológicos con la redacción del trabajo, tratando de hacer explícito al lector cómo, en el caso de dichos objetivos, la secuencia de organización de los capítulos tiene que ver con el paso del planteo de las hipótesis apoyado en la teoría fundamentada (*grounded theory*) de Glaser y Strauss (1967) (capítulo 3), a su verificación mediante un trabajo cuantitativo (primera mitad del capítulo 4).

En lo concerniente al logro del tercer objetivo, es decir la propuesta de un índice para la gestión del riesgo reputacional, anticipamos el desarrollo de un marco teórico ad

hoc que habilitará para aplicar un procedimiento que nos hará llegar al índice desde los conceptos, pasando por los indicadores, apoyándonos para ello en los aportes de Lazarsfeld (1973), desarrollo que veremos en detalle en el capítulo 5.

Desde el punto de vista metodológico argumentamos sobre la elección de un diseño mixto que conjuga un abordaje cualitativo con uno cuantitativo (Hernández, Fernández, Baptista, 2010; Marradi et al, 2007), propio de la triangulación propuesta por Denzin (Jick, 1979).

Respecto a la ejecución de la etapa cualitativa explicamos las técnicas de entrevista utilizadas y cómo se desarrollaron los instrumentos de recolección de datos (Creswell, 2009; Dexter, 1970, Robson, 2002; Strauss y Corbin, 1998; Stake, 1995; Taylor & Bogdan, 1987; Valles, 2002; Wengraf, 2001). También hacemos una alusión al criterio seguido para la transcripción de los datos obtenidos en las entrevistas (Atkinson, 1998; Glaser, 1992; Kvale, 1996).

Por su parte, para la etapa cuantitativa explicamos el motivo por el cual se decidió llevarla a cabo mediante encuestas, analizando los pros y contras de esta técnica (Creswell, 2012; García Ferrando, 1996). También exponemos los motivos por los cuales se decidió realizar las encuestas en la modalidad autoadministrada y en particular vía web, presentando también las ventajas y desventajas de este formato (Creswell, 2012), aunque aludiendo a la manera en que éstas últimas fueron mitigadas.

Luego explicamos cómo se concibió y diseñó el cuestionario para la encuesta, detallando sus partes componentes y poniendo especial foco en la manera en que este instrumento de recolección se originó a partir del trabajo de identificación de categorías y sus interrelaciones realizado en la etapa cualitativa en base a la teoría fundamentada. Pasamos posteriormente a la justificación de la elección de las escalas de medición

utilizadas (González Blasco, 1986), para concluir con la manera en que fue probado y mejorado el cuestionario.

Para poder argüir sobre el diseño muestral, primero definimos tanto la unidad de análisis como la de respuesta. Para esta última ponemos especial atención en el concepto de *informante clave* y los criterios que según la bibliografía se deben cumplir para su selección (Casilimas, 1996; Creswell, 2009; Robson, 2002 Stake, 1995; Yin, 1994).

Ya en el apartado específicamente referido al diseño muestral, comenzamos por un análisis de los criterios que guían la conformación de una muestra cualitativa (Valles, 2002) y presentamos la estrategia de muestreo teórico utilizada en este trabajo para seleccionar a las personas a entrevistar (Glaser & Strauss, 1967; Taylor & Bogdan, 1987), explicitando las restricciones que le impusimos al diseño de nuestra muestra cualitativa.

Al aludir al diseño de la muestra de la etapa cuantitativa, argumentamos el motivo por el cual también utilizamos un muestreo no probabilístico del tipo de muestras teóricas o conceptuales y luego describimos paso a paso cómo llegamos al número final de encuestados.

Respecto a las variables en estudio en el presente trabajo, las mismas son producto de constructos que provienen de los distintos objetivos específicos que tiene la investigación. En todos los casos procuramos llegar a referentes empíricos (indicadores) que pudieran ser medidos (Fassio, Pascual & Suárez, 2002). Si bien los desarrollos teóricos que permitieron llegar a tales resultados se verán en los dos capítulos siguientes, en este capítulo aludimos a la identificación de las variables que luego fueron medidas a partir del trabajo de campo.

En el caso de las variables relacionadas con el riesgo reputacional percibido, (objetivos 1 y 2 de la investigación), mostramos cómo se operacionalizaron a partir del trabajo realizado con la teoría fundamentada. En el caso del objetivo 3 recurrimos a la norma ISO 31.000 (2009), la que nos permitió llegar a un instrumento para medir y comparar el grado de efectividad en la gestión del riesgo reputacional por medios sociales.

Más adelante en el capítulo, pasamos a las técnicas de procesamiento y análisis donde hacemos referencia a los procedimientos inductivos utilizados para el análisis cualitativo (Creswell, 2012), y a los modelos de regresión y las técnicas para verificar la fiabilidad interna de un constructo, dentro del análisis cuantitativo (Creswell, 2012; Cronbach, 1951; Cronbach y Meehl, 1955).

El capítulo finaliza con algunos párrafos dedicados a la planificación y ejecución que requirió esta investigación. Allí aludimos a los recursos utilizados, el lugar de realización de la investigación y las fechas del trabajo de campo.

A lo largo del capítulo, remitimos al lector a diversos anexos donde se pueden ver los instrumentos de recolección utilizados tanto para las entrevistas como las encuestas, en sus versiones de pruebas piloto y definitivas, el listado de entrevistados (resguardando su identidad), la transcripción de las 23 entrevistas en profundidad, la matriz de datos cuantitativos, además de otras evidencias de interés para quienes quieran conocer en detalle lo realizado.

Estructura del trabajo

Procurando evitar cierta confusión semántica diferenciaremos nuestras decisiones en cuanto a la elección de métodos, metodologías y técnicas. Siguiendo a

Marradi et al. (2007), hablaremos de *método* “como camino para conseguir un fin”; diferenciándolo de *técnica* dado que aquel vale de modo bastante general en todas las ciencias o una parte importante de ellas, mientras que ésta refiere a “procedimientos específicos”.

Por su parte *metodología* es una noción más abarcativa, dado que involucra a “los procedimientos que fueron usados, los supuestos subyacentes y los modos explicativos” como reseñan los autores mencionados citando a Lazarsfel (p. 53), o como señalan más sucintamente Taylor y Bogdan “El término metodología designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas” (1987, p.15).

Por un lado el presente trabajo procura aportar a la comprensión del fenómeno de los medios sociales como generadores de riesgo reputacional para las empresas y a este fin apuntan los dos primeros objetivos explicitados en la introducción de este trabajo, que como se recordará son: 1) *Determinar el grado de acuerdo que existe en las empresas en cuanto a que los medios sociales son un factor de riesgo para su reputación* y 2) *Conocer cuáles son los potenciadores exógenos del riesgo reputacional a través de los medios sociales*.

Estos dos objetivos se tratarán de satisfacer siguiendo el camino del método científico o hipotético-deductivo a la manera que lo definen Theodorson y Theodorson, (1970). Una vez definido el problema, tal como se hizo en la Introducción, se formulan los términos o conceptos en el marco teórico (capítulo 1). A partir de los datos generados en el trabajo de campo realizado con metodología cualitativa (que se explica en el presente capítulo), se realiza un análisis apoyado en la teoría fundamentada (*grounded Theory*) de Glaser y Strauss (1967), la que permite diseñar un modelo que explicita relaciones de significado y causalidad entre las categorías, facilitando finalmente la formulación de las dos hipótesis respectivas: una relacionada con la

vinculación entre medios sociales y riesgo reputacional y otra sobre la principal causa exógena potenciadora de dicho tipo de riesgo. El procedimiento seguido para la formulación de las hipótesis 1 y 2 ocupa todo el capítulo 3

Se determinó el procedimiento a utilizar para la recolección de datos para controlar las hipótesis, se realizó el trabajo de campo con metodología cuantitativa para poder recolectar los datos de esa índole y finalmente se analizaron los datos para averiguar si las hipótesis son verificadas o desestimadas. La comprobación de dichas hipótesis ocupa el capítulo 4.

En cuanto al tercer objetivo del presente trabajo que, recordémoslo nuevamente, fue formulado como: *3) Construir un índice que permita medir y comparar el grado de efectividad que tiene la gestión que hacen las empresas del riesgo reputacional generado por los medios sociales*, el mismo recibe un tratamiento diferente a los anteriores objetivos, dado que se trata de una propuesta del autor para elaborar un índice que luego es aplicado a los datos obtenidos en el trabajo de campo ya realizado.

Lo concerniente al logro del tercer objetivo, es decir la propuesta de un índice para la gestión del riesgo reputacional, lo veremos en el capítulo 5. Allí desarrollaremos un marco teórico ad hoc y explicaremos el procedimiento seguido para llegar al índice desde los conceptos, pasando por los indicadores, apoyándonos para ello en los aportes de Lazarsfeld (1973).

Diseño metodológico

Toda vez que se trata de una temática novedosa sobre la que no existen muchos antecedentes, recurrir a un abordaje mixto que incluya tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo puede ser de utilidad, dado que permite “[l]lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno [...]”; Formular el planteamiento del problema con

mayor claridad [...]; Producir datos más ‘ricos’ y variados [...]]” (Hernández, et al., 2010, p. 550). Este enfoque *multimétodo* tiene que ver con la *triangulación* “entre o a través de métodos” (*between –or across- methods*) en el sentido dado por Denzin, a los efectos de buscar una mayor “validación cruzada” (Jick, 1979, p. 602). Además la complementación metodológica proveerá un “diseño flexible” (Marradi et al., 2007, p. 74), que permitirá aprovechar los beneficios de un diseño estructurado, sin perder la captación de nuevo *feedback* a lo largo de la investigación, propia del diseño emergente.

El presente trabajo se trata de un estudio de diseño no experimental y transversal. Si bien en algunos casos a partir de datos cuantitativos se hicieron ciertos análisis correlacionales, en su conjunto se trata en esencia de un estudio exploratorio sin pretensiones de extrapolación de sus conclusiones a la población, dadas las limitaciones fácticas relacionadas con los recursos disponibles para un acceso más amplio en términos de cantidad y variedad de casos.

Unidades de análisis y respuesta

Unidad de análisis. Se tomó como unidad de análisis a las empresas grandes, dado que es de esperar que una empresa de gran envergadura tenga una mayor exposición pública, dado el mayor número de *stakeholders* involucrados, lo que la podría exponer a un mayor riesgo reputacional. A los efectos prácticos, el límite inferior de selección de empresas estará dado por el límite superior de facturación de lo que se considera una empresa pyme para la Comisión Nacional de Valores (CNV) (Resolución General 582, 2010), la que fija un criterio más exigente que la Secretaría PyME y Desarrollo Regional (Sepyme) (Resolución 21, 2010). El criterio queda explícito en la *Tabla 2*. Téngase en consideración que los montos corresponden al año 2010, por lo que

se le aplicó una actualización de valores dada por los índices inflacionarios hasta la fecha de la efectiva salida a campo.

Tabla 2

Criterio para la identificación de las empresas grandes según la CNV (2010)

Sector	Industria	Comercio	Servicios
Facturación anual mayor a:	\$164.400.000	\$223.800.000	\$56.600.000

No se incluyeron empresas de los sectores: agropecuario, minería y construcción, dado que se prefirió seleccionar empresas con importante cantidad de clientes o consumidores. También es importante subrayar que se incluyeron tanto empresas que tenían en ese momento presencia oficial en medios sociales como otras que no, dado que el de no tener una presencia oficial no implica que no sean mencionadas por el público en el medio social y consecuentemente se vea afectada su reputación. En todos los casos se trató de empresas que llevan a cabo su actividad de negocios en la República Argentina, sean o no de capitales argentinos.

Unidad de respuesta. La unidad de respuesta para la unidad de análisis *Empresas grandes* fueron informantes clave pertenecientes a dichas empresas, cuyo trabajo tuviera algún tipo de incumbencia sobre lo que sucede en el medio social referido a la empresa. Se descartó ser taxativo en cuanto a definiciones de roles funcionales de los respondientes, dado que las primeras indagaciones permitieron observar que, dependiendo de la empresa, las personas mejor preparadas en cada una de ellas para responder pertenecían a una diversidad de áreas.

El criterio de selección de respondientes fue analizado entonces caso por caso, procurando que la persona identificada a priori como la mejor preparada para responder tuviera las siguientes características: a) fuera accesible, b) tuviera un profundo conocimiento del tema, c) tuviera capacidad analítica y explicativa de la problemática y

d) tuviera voluntad de transmitir sus puntos de vista, sin que existieran además limitaciones de confidencialidad que retacearan su aporte. Estos criterios están en línea con lo que en la bibliografía consultada se indica que debe cumplir un informante clave (Casilimas, 1996; Creswell, 2009; Robson, 2002 Stake, 1995; Yin, 1994).

Técnicas de recolección de datos

Etapa cualitativa. Para el abordaje cualitativo se utilizaron entrevistas en profundidad. Esta técnica es “especialmente adecuadas en las situaciones [en las que] los intereses de la investigación son relativamente claros y están relativamente bien definidos” (Taylor & Bogdan, 1987, p. 104). Este tipo de entrevistas, también denominadas *entrevistas cualitativas*, bien podrían ser vistas como conversaciones “mas en tanto entrevistas profesionales de investigación, son conversaciones profesionales con técnicas y propósitos propios” (Valles, 2002, p. 40).

Las entrevistas en profundidad son un aporte para el aprendizaje del investigador sobre circunstancias que éste no puede observar directamente, por ello sus interlocutores en estas *conversaciones* son verdaderos informantes y actúan como “sus ojos y oídos en el campo”, colaborando no solamente con el aporte de sus puntos de vista sino con el conocimiento sobre “lo que sucede y el, modo en que otras personas lo perciben” (Taylor & Bogdan, 1987, p. 103).

Lo anterior es particularmente importante en nuestro caso, dado que dado las particularidades del tema bajo estudio, no se existen muchas personas en condiciones de cumplir con el rol de informantes clave. Estamos frente a lo que Dexter (1970) describe como *entrevistas especializadas o a elites*, no porque se trate de personajes importantes de la vida pública (elites de la política o de los negocios), sino porque se trata de un reducido grupo de entrevistados expertos o bien informados en su campo de actuación.

Dado que el interés del investigador que utiliza las entrevistas en profundidad es obtener la mayor cantidad de perspectivas posibles, no existen formas estructuradas de llevarlas a cabo. Básicamente las entrevistas cualitativas o en profundidad pueden agruparse en aquellas no estandarizadas o en las que están estandarizadas pero no estructuradas (Creswell, 2009; Robson, 2002; Strauss y Corbin, 1998; Stake, 1995; Valles, 2002), siendo este último tipo el utilizado en el presente trabajo.

El instrumento de recolección de datos con el que trabaja el investigador en este tipo de circunstancias es la llamada guía de la entrevista, guión o bien guía de pautas, siendo este último un término más propio de la práctica de la investigación de mercados que de la investigación académica. Para su elaboración se parte de las *preguntas centrales de investigación* que tienen vinculación con los objetivos e hipótesis del trabajo, cada una de las cuales deben ser convertidas en un grupo de *preguntas de teoría*, las que a su vez deben convertirse en *preguntas de entrevista* al ser traducidas a un lenguaje más coloquial que motive respuestas más espontáneas y ricas por parte del entrevistado (Wengraf, 2001, p. 61).

La guía no es un protocolo estructurado sino una ayuda que sirve al investigador para recordar las preguntas que se deben hacer sobre ciertos temas. También a modo de apoyo al entrevistador puede tener una sección de introducción o presentación del tema, así como argumentos y cuestiones secundarias que de ser necesarios sirvan de transición temática (Valles, 2002, p. 111). En nuestro caso, para la elaboración de la guía partimos de las preguntas de investigación que fueron formuladas en la introducción del presente estudio, de las cuales se desgranaron otro conjunto de preguntas teóricas que a su vez se convirtieron en las preguntas con las que se realizaron las entrevistas, teniendo siempre presentes los conceptos a ser operacionalizados y la clarificación que aporta el marco teórico. La primera versión de la guía de la entrevista puede verse en el Anexo A.

Sin embargo, una vez elaborada, la guía no debe convertirse en un elemento estático. Por el contrario, es deseable que la guía sea ampliada o revisada a medida que se realizan entrevistas adicionales (Taylor & Bogdan, 1987, p. 119). En nuestro estudio, la guía inicial fue sometida a una prueba piloto aplicándola a tres informantes clave. Esta prueba piloto permitió ajustar el cuestionario, mejorando la redacción de algunas preguntas y agregando una más con relación a un aspecto que se había omitido en la versión inicial. Con esta versión definitiva de la guía se completó el trabajo de campo.

La versión definitiva de la guía puede verse en el Anexo B. Se podrá observar allí que la misma tiene dos partes claramente identificables. Las preguntas que van de la 1 a la 8 procuran conocer la perspectiva del entrevistado en términos genéricos respecto a los temas que son objetivos de investigación, mientras que las preguntas 10 a la 16 tienen que ver con cuestiones concretas de lo que ocurre en la empresa del entrevistado, que si bien no tienen directa relación con los objetivos de la investigación, ayudan a contextualizar y comprender así desde qué perspectiva emite sus opiniones.

No obstante en algunos casos, según las características del entrevistado o la manera en que se dio la conversación, algunas preguntas de este segundo grupo fueron omitidas en la entrevista.

Para la realización de las entrevistas se tuvieron en cuenta las indicaciones que sugieren Taylor y Bogdan, en cuanto a que a lo largo de las mismas el investigador realice el seguimiento de temas que emergieron como consecuencia de las preguntas contempladas en la guía, pero a la vez aliente al informante a describir las experiencias en detalle, y busque constantemente clarificar sus palabras (1987, p. 123).

Al entrevistado se lo situaba con claridad en el tema, leyéndole una definición de lo que para la investigación se entendía por medios sociales de Internet¹⁷, que se encuentra en la parte introductoria de la guía de entrevista (ver Anexo B). Se aprovechó la aproximación progresiva al núcleo del problema, tal como es recomendable hacer en las entrevistas en profundidad (Valles 2002, p.111), para conocer las perspectivas personales que los propios entrevistados tenían del fenómeno medios sociales, tratando de que tomaran distancia de su rol profesional.

Conocer sus puntos de vista sobre el fenómeno era fundamental dado que ése sería el punto de referencia desde el cual estas personas elaborarían luego sus juicios de valor sobre la problemática. Todas las entrevistas fueron grabadas para facilitarle al investigador concentrarse en el desarrollo de la entrevista y solo tomar notas de cuestiones a ser repreguntadas o indagadas fuera de la guía o bien ideas a tener en cuenta, disparadas a partir de la interacción con el entrevistado.

Una vez realizada la entrevista procedimos a la transcripción del material grabado. Creemos con Kvale (1996) que no hay transcripciones correctas u objetivas, siendo más útil la transcripción que responde a los propósitos de la investigación. De este modo, en nuestro caso se evitaron transcribir tramos de las entrevistas que poco o nada aportaban a los fines del estudio, además que desde luego, este modo de llevar cabo la transcripción agregó eficiencia a un proceso que fue realizado por el propio autor.

Es el propio Glaser, padre de la *grounded theory*, quien alude a este principio de economía de esfuerzos, dado que indica que la transcripción de porciones de datos de un estudio para su codificación y análisis es consustancial al método mismo que deriva de

¹⁷ Se recuerda que en las entrevistas y encuestas se optó por la denominación *redes sociales* que es de uso más coloquial y resultaba más familiar para los informantes.

dicha forma de generar teoría, a partir del muestreo teórico, la saturación y la densidad. Este autor propugna llevar a cabo transcripciones más completas con los primeros casos que se estudien, para luego conforme se va generando la teoría, se introduzca un principio de economía en la tarea y se hagan transcripciones más acotadas (1992, pp. 19-20). Por otro lado, como remarca Valles siguiendo el consejo de Mishler, dada la posibilidad “de volver una y otra vez a la grabación original, el empeño por la transcripción al detalle puede relativizarse más aún” (2002, p. 140).

Finalmente, al estilo de lo recomendado por Atkinson (1998, p. 54), durante la transcripción hicimos algunas tareas de edición del material con la finalidad de hacer más comprensible el relato del entrevistado. En ese sentido se corrigieron levemente puntuaciones, formatos de párrafos y se agregaron aclaraciones entre corchetes. También se aprovechó para salvaguardar las identidades de los individuos o sus organizaciones, dado que como lo explicitaremos más adelante, las entrevistas las realizamos bajo el compromiso de total anonimato. Las transcripciones de todas las entrevistas pueden verse en el Anexo C.

Etapa cuantitativa. Para el abordaje cuantitativo la técnica utilizada fue la encuesta. Este tipo de entrevista estandarizada se lleva a cabo por medio de un cuestionario estructurado que si bien no da la posibilidad de captar la espontaneidad del entrevistado -más propiamente llamado *encuestado*-, a cambio de ello permite comparar distintas respuestas ante la misma pregunta y cuantificar cada uno de los resultados obtenidos (García Ferrando, 1996, p. 178). En nuestro caso, este beneficio que brinda la realización de una encuesta es lo que nos llevó a elegirla. Téngase en cuenta que por este camino procuramos verificar las hipótesis H. 1 y H. 2 del presente trabajo,

aprovechando que este es uno de los usos típicos de las encuestas (Creswell, 2012, p. 376).

Una de las características emblemáticas de la investigación cuantitativa, es que la misma se lleva a cabo en la mayoría de los casos a través de preguntas cerradas en las que el encuestado solo puede elegir entre alternativas preseleccionadas, a diferencia de la investigación cualitativa que recurre a la formulación de preguntas cuya posibilidad de respuesta está abierta (Creswell, 2009, p.4). De las cuatro formas identificadas por Fink (2002) de recolectar los datos a través de la respuesta a dicho tipo de preguntas, una es la de encuesta *autoadministrada*, es decir la modalidad por la cual es el propio encuestado o *respondente* el que administra la realización de la encuesta, dando respuesta a las preguntas.

Un tipo de encuesta autoadministrada es la encuesta web. Un cuestionario basado en la web es un instrumento de encuesta para recopilar datos a través de plataformas *on line* desarrolladas a tal efecto, que además de permitir acceder al cuestionario, permiten el armado de una base de datos a partir de las respuestas. Recurrir a este tipo de instrumentos tiene ventajas y desventajas. Entre las primeras se encuentra la rápida accesibilidad del encuestado, si es que se posee su correo electrónico. Entre las segundas están las bajas tasas de respuesta y la dificultad de hacer un muestreo aleatorio dado el sesgo que la propia accesibilidad puede crear (Creswell, 2012, p. 384).

En nuestro caso realizar las encuestas por Internet nos permitió llevar a cabo el estudio de manera rápida y con los recursos materiales que disponíamos. En cuanto a las desventajas mencionadas en el párrafo anterior, el alto nivel de rechazo que normalmente tienen este tipo de encuestas fue minimizando en gran parte debido a que se accedió a los encuestados a través de personas de su conocimiento o bien porque

algunos de los encuestados eran personas con las que el propio autor tenía relación motivada por su actividad profesional. Respecto al problema muestral, el mismo será tratado en el punto siguiente.

Considerando que, como dice Creswell, diseñar un buen instrumento de recolección de datos para una encuesta es un proceso complejo y desafiante (2012, p. 385), se le prestó especial atención a la elaboración del cuestionario. Éste se desarrolló teniendo siempre presente que debería servir a los fines de poder validar las tres hipótesis que el presente trabajo se plantea. El instrumento fue concebido en dos tramos centrales: a) una primera parte cuyo título es *Redes sociales y reputación*, que servirá para verificar las H. 1 y H. 2; b) una segunda parte denominada *Gestión del riesgo reputacional*, que servirá para verificar la H. 3.

Además, considerando que se trata de una encuesta web, el cuestionario comienza con una parte introductora para situar claramente al *respondente* en la temática, considerando que deberá administrar el cuestionario por sí mismo. El texto del correo electrónico en el que se enviaba el link para acceder al sitio donde se respondía la encuesta, agregaba información en cuanto al objetivo del trabajo y estimulaba a llevarla a cabo. Una captura de pantalla de unos de los emails enviados puede verse en el Anexo D.

Los conceptos salientes identificados en la etapa cualitativa relacionados con la percepción de los medios sociales como factor de riesgo reputacional fueron el punto de partida para la elaboración de la primera parte del cuestionario (*Redes sociales y reputación*). En el capítulo 3, se muestra pormenorizadamente cómo el trabajo de campo cualitativo realizado a través de entrevistas en profundidad permitió identificar categorías y sus interrelaciones, a partir de la teoría fundamentada (*grounded theory*) de Glaser y Strauss (1967), para luego formular dos hipótesis: una relacionada con la

vinculación entre medios sociales y riesgo reputacional (H. 1) y otra sobre la principal causa exógena potenciadora de dicho tipo de riesgo (H. 2).

Considerando que en esta parte del cuestionario lo que se desea es conocer el punto de vista del encuestado sobre estas cuestiones, se recurrió a la propuesta de Rensis Likert de medición actitudinal, la que en su formulación original sirve precisamente para medir la actitud de un individuo respecto a determinado tema a partir de la valoración de su grado de acuerdo con un conjunto de proposiciones vinculadas al mismo (González Blasco, 1986, p. 391). Las proposiciones o afirmaciones medidas surgieron a partir de las propias menciones de los entrevistados en la etapa cualitativa, con algunos ajustes para que en forma sintética recogiera el sentido pretendido en cada caso.

La segunda parte del cuestionario, en cambio, se enfoca a medir la efectividad en la gestión del riesgo reputacional que generan los medios sociales. Se extrajeron los aspectos salientes que conforman el marco (*framework*) para la gestión del riesgo determinado por la norma ISO 31000 (2009, pp.8-13), los que fueron reducidos a diecinueve afirmaciones que en verdad son prescripciones referidas a una buena gestión del riesgo reputacional por medios sociales. Este procedimiento se explica en detalle en el capítulo 4 a partir de la página 152. A diferencia de las afirmaciones medidas con escala de Likert *acuerdo-desacuerdo*, en este caso se prefirió utilizar una escala de gradiente ordinal continuo limitado (González Blasco, 1986, p. 372), en la que el encuestado pudiera indicar según su percepción, en qué grado se cumplía con lo que la frase prescribía.

Si bien se eligió realizar la encuesta en modalidad autoadministrada a través de una plataforma web, para la realización de la prueba piloto del cuestionario se prefirió utilizar un formulario impreso el que fue suministrado en forma presencial a cinco

encuestados. Para probar el funcionamiento autoadministrado del cuestionario, al grupo de prueba se le pidió que completara la encuesta en forma autónoma. Una vez completada, se los consultaba sobre la comprensión de la misma o las dificultades que encontraron para completarla. Además se pudo tomar el tiempo que les insumía realizarla, lo que es un aspecto fundamental en la modalidad autoadministrada, dado que es sabido que cuando es muy extensa se ve afectada la calidad del dato obtenido. En este caso la duración no alcanzaba los cinco minutos para completarla en su totalidad. El formulario piloto puede verse en el Anexo E.

A partir de lo observado en la etapa piloto, se le hicieron modificaciones al cuestionario, que consistieron en mejorar la redacción de cuatro preguntas y agregar textos de orientación que clarificaran las consignas para el encuestado. Se utilizó la plataforma *Survey Monkey* para el diseño de la encuesta *on line* y su ejecución posterior. Una captura de pantalla de la encuesta utilizada puede verse en el Anexo F.

En cuanto a la lógica de programación del cuestionario, las preguntas estaban concatenadas y no se podía obviar una respuesta dado que de hacerlo, al encuestado le aparecía el mensaje *Esta pregunta requiere una respuesta* y no podía seguir avanzando sin responder. Obsérvese que, siguiendo el orden sugerido por las buenas prácticas, los datos de clasificación del encuestado se colocaron al final de la encuesta (García Ferrando, 1996, p. 191).

Muestras

Etapa cualitativa. La determinación de la cantidad de personas a las que se debe entrevistar en un estudio cualitativo no se hace a partir de un criterio rígido. Para algunos investigadores se trata de entrevistar al mayor número posible de individuos familiarizados con una temática. Sin embargo, como dice Valles “La clave está en el

criterio maestro de la heterogeneidad y en el carácter flexible, iterativo, continuo del muestreo cualitativo” (2002, p. 72).

En esta línea, recurrimos a la estrategia del muestreo teórico para seleccionar las personas a entrevistar (Glaser & Strauss, 1967). Desde esta perspectiva el número de casos estudiados carece de importancia. Como lo subrayan Taylor y Bogdan:

Lo importante es el potencial de cada ‘caso’ para ayudar al investigador en el desarrollo de comprensiones teóricas sobre el área estudiada de la vida social. Después de completar las entrevistas con varios informantes, se diversifica deliberadamente el tipo de personas entrevistadas hasta descubrir toda la gama de perspectivas de las personas en las cuales estamos interesados. Uno percibe que ha llegado a ese punto cuando las entrevistas con personas adicionales no producen ninguna comprensión auténticamente nueva. (1987, pp. 108-109).

En nuestro caso tuvimos en cuenta los siguientes criterios: a) todos los entrevistados debían responder al perfil requerido en la unidad de respuesta ya explicitada; b) se buscaría un número parejo de entrevistados provenientes de empresas de productos como de servicios, dado que la prevalencia de uno u otro tipo llevaría a omitir algunas particularidades que la propia naturaleza de la empresa podría imponer; c) no se deberían repetir las empresas y d) cumplido todo lo anterior, se procuraría acceder a una diversidad de rubros, para capturar más riqueza en la exploración.

Como ya se indicó, inicialmente se realizaron tres entrevistas en modo de prueba piloto para ajustar la guía de entrevista y luego se siguieron agregando casos siguiendo los criterios recién explicitados, para finalmente alcanzar el total de 23 entrevistas. En esta instancia se alcanzó el llamado *punto de saturación teórica* identificado por Glaser

y Strauss (1967), es decir el momento en el que nuevas entrevistas no aportaban nada sustancialmente distinto a lo ya conocido.

Se tuvo que llevar a cabo un intenso trabajo para poder acceder a dicho total de entrevistados. Se trabajó con la técnica *bola de nieve* (Taylor & Bogdan, 1987, p. 109), por la cual algunos entrevistados referían a otros. Sin embargo el principal esfuerzo se puso en lograr el aporte de referidos por parte de terceras personas, dado que se tuvo en cuenta que el uso acrítico de aquella técnica puede resultar en el sesgo en la selección de entrevistados.

Para evitar reticencias de los informantes clave que pudieran afectar la calidad de la información provista o incluso produjera su rechazo a participar de la investigación, a todos ellos se les aseguró la confidencialidad absoluta tanto de su identidad como la de su empresa. Creemos con Taylor y Bogdan que, “[s]on muy pocos los intereses legítimos de la investigación que se satisfacen publicando los hombres auténticos. Los riesgos son sustanciales: dificultades para los informantes u otras personas; problemas legales; autoexaltación; ocultamiento de detalles e información importante” (1987, p. 112).

Del total de 23 empresas entrevistadas, finalmente 12 resultaron pertenecer al sector servicios y 11 al de productos, cumpliendo una de las condiciones de diseño muestral antes mencionada. La nómina de rubros de las empresas y las funciones de los entrevistados que pueden verse en el Anexo G, ponen de manifiesto el haber satisfecho el *criterio maestro de heterogeneidad* de Valles, que fue aludido al inicio del presente acápite.

Etapas cuantitativa. La encuesta se administra a un grupo de personas denominado *la muestra*, normalmente con la pretensión de identificar tendencias en

actitudes, opiniones, comportamientos o características de un grupo más grande de individuos denominados *la población* (Creswell, 2012, p. 22). No obstante, no siempre esto es posible, como es el caso del presente estudio.

Considerando que es escaso el conocimiento que hasta el momento se tiene del fenómeno de la incidencia de los medios sociales como factor causante de riesgo reputacional en las empresas, el presente estudio tiene mayormente características exploratorias, sin la pretensión de que sus resultados puedan ser descriptivos del total de la población. En términos de muestreo, el interés estuvo especialmente centrado en la “cuidadosa y controlada elección de [los] casos” (Hernández et al., 2010, p. 190). Por este motivo se utilizó un muestreo no probabilístico del tipo de muestras teóricas o conceptuales, al que se recurre “cuando el investigador necesita entender un concepto o teoría” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 399).

Para la obtención de los contactos se siguió la siguiente secuencia:

1. Se identificaron unas 200 empresas que respondían a la unidad de análisis (UA).
2. Se buscaron contactos conocidos directa o indirectamente en dichas empresas, que reunían la condición de informante clave.
3. Se envió la encuesta a 129 contactos.
 - a. 85 de ellos eran de conocimiento directo del autor.
 - i. A 47 le fue enviado el link con la encuestas por el medio social LinkedIn.
 - ii. A 38 por correo electrónico.
 - b. 44 contactos fueron accedidos por interpósita persona mediante correo electrónico.

4. Se recogieron un total de 97 respuestas (incluyendo las 5 encuestas piloto¹⁸).
5. Se eliminaron 26 casos por los siguientes motivos.
 - a. 17 no identificaron al respondente, rubro o empresa.
 - b. 5 se autoidentificaron como pymes, lo que las excluye de la UA.
 - c. 4 fueron empresas repetidas (se accedió a la empresa por distintos intermediarios y respondió más de uno, se dejó el respondente más calificado según el criterio de informante clave).
6. Se obtuvieron finalmente 71 casos que respondieron en forma completa la parte A de la encuesta, referida a percepción del riesgo reputacional, aunque no todos ellos respondieron en forma completa la parte B, relacionada con gestión del riesgo reputacional en sus empresas.

Variables en estudio

Los distintos objetivos específicos de la investigación devienen en constructos a ser operacionalizados a través de variables, en algunos casos multidimensionales. De este modo contaremos con referentes empíricos (indicadores) que podrán ser medidos (Fassio et al., 2002). Si bien los desarrollos teóricos que permitieron llegar a tales resultados se verán en los dos capítulos siguientes, en esta instancia se sintetizará la identificación de las variables que luego serán medidas empíricamente.

Variables relacionadas con el riesgo reputacional percibido. El trabajo realizado con la teoría fundamentada dirigido a formular hipótesis que se verá en el

¹⁸ Las encuestas piloto fueron ingresadas manualmente en la plataforma de encuestas web para poder tener unificada la base de datos para su posterior procesamiento.

capítulo 3, permitirá plantear dos cuestiones: (i) la percepción de los medios sociales (mm.ss.) como potenciadores del riesgo reputacional y (ii) la identificación de factores externos que obran como potenciadores del riesgo reputacional. Las variables con las que se trabajará se muestran en la *Tabla 3*.

Tabla 3
Variables relacionadas con el riesgo reputacional percibido

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
Los mm.ss. como factor de riesgo reputacional	Efectividad de los mm.ss. para afectar la reputación de empresas y marcas	n/a	Grado de acuerdo con afirmación. Escala de Likert.
Potenciadores exógenos del riesgo reputacional por mm.ss.	Causales externos a la empresa que aumentan el riesgo reputacional producido por los mm.ss.	Posibilidad de exponer públicamente a la empresa asegura respuesta	Grado de acuerdo con afirmación. Escala de Likert.
		Imposibilidad de lograr resultados por canales tradicionales	Grado de acuerdo con afirmación. Escala de Likert.
		Credibilidad del emisor	Grado de acuerdo con afirmación. Escala de Likert.
		Viralización a medios masivos	Grado de acuerdo con afirmación. Escala de Likert.

En la tabla anterior puede verse que la primera variable con la que se trabajará (*Los mm.ss. como factor de riesgo reputacional*) es unidimensional, mientras que la segunda (*Potenciadores exógenos del riesgo reputacional por mm.ss.*) tiene cuatro dimensiones, una de las cuales será identificada en el capítulo 4 como la que más influye en el riesgo reputacional.

Variables relacionadas con la gestión del riesgo reputacional. Como se anticipó en el marco teórico, para conocer el grado de efectividad de la gestión que

actualmente hacen las empresas de los medios sociales informáticos en términos de gestión del riesgo reputacional, se recurrirá a la norma ISO 31.000 (2009) *Principles and Guidelines on Implementation. International Organization for Standardization* dado que ella ha sido creada a los efectos de ser aplicada por las organizaciones para que puedan revisar y evaluar sus procesos de gestión de riesgos de distintos tipos “de modo de poder determinar su pertinencia y efectividad”¹⁹ (ISO 31.00, 2009, p. 9). Por esto el grado de apego a la norma dará el grado de efectividad en la gestión del riesgo del que trata este trabajo.

Dentro de la norma se recurrirá a su marco para la gestión de riesgos dado que “[e]l éxito de la gestión del riesgo dependerá de la efectividad del marco de gestión que proveerá las bases y estructuras que permearán a través de la organización a todos los niveles”²⁰ (p. 8). A dicho marco conceptual se le harán las adaptaciones necesarias para su aplicación a la gestión del riesgo reputacional y en particular al potenciado por los medios sociales. Adicionalmente se utilizará la norma ISO/IEC 31010 (2009) *Risk Management: Risk Assessment Techniques. International Organization for Standardization* en los aspectos referidos a las técnicas de evaluación del riesgo.

A partir de allí se crea un constructo complejo relacionado con la gestión del riesgo reputacional que será operacionalizado mediante la variable multidimensional Efectividad en la gestión del riesgo reputacional por medios sociales. Las cinco dimensiones que la componen tienen subdimensiones, algunas de ellas de hasta dos niveles, para poder llegar finalmente al nivel de indicadores a ser medidos.

¹⁹ *In order to determine their adequacy and effectiveness* (Traducción del autor)

²⁰ *The success of risk management will depend on the effectiveness of the management framework providing the foundations and arrangements that will embed it throughout the organization at all levels* (Traducción del autor).

La operacionalización de dicho constructo es un proceso de cierta complejidad que merece una explicación pormenorizada. Para su mejor comprensión, remitimos al lector al capítulo 4, a partir de la página 152. La forma en que quedó descompuesta la variable en dimensiones, subdimensiones e indicadores se muestra en la Tabla 30, página 161.

Técnicas de procesamiento y análisis

Etapa cualitativa. El análisis siguió el enfoque que propone Creswell (2012) y que esquemáticamente puede comprenderse a partir de la observación de la Figura 3.

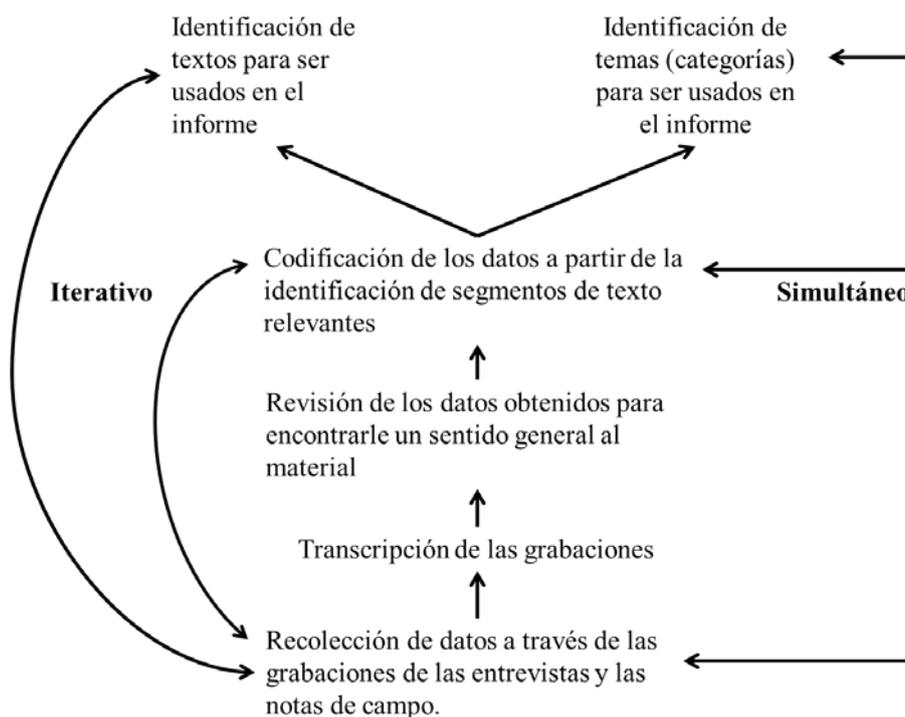


Figura 3. Proceso de análisis cualitativo. Adaptado de Creswell, J. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4a Ed.)*. Boston, MA, EE .UGU: Pearson, p. 237)

Como puede observarse de la figura, se trata de un proceso de abajo hacia arriba.

Una vez recogidos los datos, lo primero que busca el análisis es poder darle un sentido

general a los datos. Puede observarse que se trata de un proceso inductivo en sus formas dado que va de lo que surge en cada entrevista, a los códigos y luego a los temas o categorías. A pesar de que inicialmente se subdividen los datos, el objetivo final es lograr la visión de conjunto (Tesch, 1990). Una parte del proceso es iterativo y tiene que ver con ir analizando al mismo tiempo que se van recogiendo los datos. Otra parte es iterativa, dado que se va y viene entre el análisis y la recolección de datos, como por ejemplo cuando el análisis pone en evidencias lagunas o vacíos que deben ser completados volviendo al trabajo de recolección de datos.

Es importante señalar que no hay un enfoque único aceptado para el análisis cualitativo, lo que existen son lineamientos generales para llevar a cabo el proceso (Miles & Huberman, 1994). La investigación cualitativa es interpretativa y desde luego puede variar dependiendo del observador, dado que éste aporta su perspectiva personal (Creswell, 2012, p. 238).

Etapa cuantitativa. La plataforma Survey Monkey que se utilizó para la realización de las encuestas web genera una matriz de datos de las respuestas. La misma fue convertida en archivo Excel para su posterior procesamiento con la propia hoja de cálculo o para su exportación a otros programas más específicos utilizados para el análisis cuantitativo. La matriz de datos obtenida una vez que 97 personas completaron la encuesta puede verse en el Anexo H.

Los procesamientos más básicos, como por ejemplo cuando se tuvo que comprobar la H. 1, se hicieron en la propia planilla Excel. Cuando se tuvo que verificar la H. 2, es decir identificar cuál de los posibles potenciadores del riesgo reputacional era el más relevante, se recurrió a los modelos de regresión. Se probaron dos modelos; un modelo lineal OLS (*Ordinary Least Squares*) o Mínimos Cuadrados Ordinarios,

modificado para que sea robusto a la existencia de heterocedasticidad en los regresores (*heteroscedasticity-consistent standard errors*), y un modelo no lineal Logit para variables ordinales (*Ordered logit*) que es heterocedásticos por construcción y no asume normalidad (Aitken, 1935; White, 1980; Wooldridge, 2010). En cada una de los casos se calcularon las medidas de bondad de ajuste.

Para verificar la fiabilidad interna del constructo *Efectividad en la gestión del riesgo reputacional generado por los medios sociales*, que luego permitirá construir el Índice de Efectividad, se recurrió al Alfa de Cronbach (Creswell, 2012; Cronbach, 1951; Cronbach & Meehl, 1955). Los procesamientos se hicieron con el software SPSS versión 22, salvo en las regresiones que se usó el Strata 13. Para confeccionar los gráficos de caja y bigote (*box & whisker plot*) se recurrió al software Statistica; los restantes fueron confeccionados en Excel.

Planificación y ejecución de la investigación

Recursos. El diseño metodológico, la elaboración de los instrumentos de recolección de datos, la realización del trabajo de campo, el procesamiento y el análisis estuvieron a cargo del autor. Se contó con la colaboración de terceras personas para lograr identificar y acceder a aquellos que tuvieran las características del informante clave definidas oportunamente. Todas las entrevistas en profundidad fueron grabadas digitalmente.

Lugar de realización de la investigación. Las entrevistas en profundidad se llevaron a cabo dentro del Área Metropolitana Buenos Aires (AMBA). Las encuestas web se dirigieron a funcionarios de empresas con actividad dentro del territorio de la

República Argentina, siempre cumpliendo el resto de los requisitos pedidos para la unidad de análisis y la de respuesta.

Fechas del trabajo de campo. Las entrevistas en profundidad se realizaron entre el 13 de julio de 2015 y el 15 de septiembre de 2015. Las encuestas se completaron entre el 4 de enero de 2016 y el 20 de febrero de 2016. La cantidad de encuestas respondidas por día dentro del período antes mencionado puede verse en la captura de pantalla de la plataforma de encuestas web utilizada, que se muestra en el Anexo I.

Síntesis de los aspectos metodológicos

A modo de síntesis, los aspectos metodológicos detallados en el presente capítulo y su vinculación con los objetivos de la investigación se pueden ver en la *Tabla 4*.

Tabla 4

Síntesis de aspectos metodológicos del estudio y su vinculación con los objetivos de la investigación.

Objetivo específico de la investigación	Metodología	Técnicas de recolección de datos	Unidad de Análisis	Unidad de respuesta
1. Determinar el grado de acuerdo que existe en las empresas en cuanto a que los medios sociales son un factor de riesgo para su reputación.	Cualitativa	Entrevistas en profundidad	Empresas grandes con operaciones dentro de la Argentina.	Informantes clave: funcionarios con responsabilidad de gestión en áreas con incumbencias sobre la actividad en medios sociales.
	Cuantitativa	Encuestas web		
2. Conocer cuáles son los potenciadores exógenos del riesgo reputacional a través de los medios sociales.	Cualitativa	Entrevistas en profundidad	Empresas grandes con operaciones dentro de la Argentina.	Informantes clave: funcionarios con responsabilidad de gestión en áreas con incumbencias sobre la actividad en medios sociales.
	Cuantitativa	Encuestas web		
3. Construir un índice que permita medir y comparar el grado de efectividad que tiene la gestión que hacen las empresas del riesgo reputacional generado por los medios sociales.	Construcción de un índice ²¹	No aplica	No aplica	No aplica
	Cuantitativa ²²	Encuestas web	Empresas grandes con operaciones dentro de la Argentina.	Informantes clave: funcionarios con responsabilidad de gestión en áreas con incumbencias sobre la actividad en medios sociales.

²¹ Llegada desde los conceptos del marco teórico a los índices, pasando por los indicadores (Lazarsfeld, 1973).

²² Medición de los indicadores en 63 casos de empresas cuyos funcionarios respondieron la parte B de la encuesta web.

Conclusiones del capítulo

El presente trabajo aporta a la comprensión del fenómeno de los medios sociales como generadores de riesgo reputacional para las empresas y a la manera en que este riesgo puede gestionarse de manera efectiva.

Del primero de los dos propósitos antes mencionados, se desprenden a su vez dos objetivos específicos, uno que tiene que ver con identificar el acuerdo que hay con la idea de que los medios sociales son un factor de riesgo para la reputación de las empresas y otro con conocer cuáles son los factores externos que potencian dicho riesgo.

En esta dirección, a partir del trabajo de campo cualitativo, realizamos un análisis apoyado en la teoría fundamentada, que nos permitió diseñar un modelo que explicita relaciones de significado y causalidad entre las categorías, facilitando la formulación de las dos hipótesis correspondientes a los respectivos objetivos. Luego se realizó el trabajo de campo con metodología cuantitativa para poder recolectar la evidencia empírica y así poder comprobar dichas hipótesis.

El tercer objetivo del trabajo que tiene que ver con la posibilidad de medir el grado de efectividad que tiene la gestión del riesgo reputacional generado por los medios sociales. Por su naturaleza el mismo recibe un tratamiento diferente, que implicó desarrollar un marco teórico ad hoc que permitiera llegar al índice desde los conceptos, pasando por los indicadores. Estos indicadores fueron medidos aprovechando el mencionado trabajo de campo de encuestas.

Lo novedoso de la temática nos alentó a recurrir a un abordaje mixto que incluyera tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo, para lograr una perspectiva más completa y profunda del fenómeno. No obstante queda claro que por su diseño, en esencia el presente trabajo es un estudio exploratorio sin pretensiones de extrapolación de sus conclusiones a la población.

Recurrimos a la estrategia del muestreo teórico cuidando a la vez el *criterio maestro de la heterogeneidad* para seleccionar las personas a entrevistar. La muestra de la etapa cualitativa estuvo conformada por 23 casos y la de la etapa cuantitativa por 71 casos, tratándose siempre de funcionarios (informantes clave) pertenecientes a empresas grandes con operaciones dentro de la República Argentina. De estos últimos, 63 respondieron la parte del cuestionario que permitió que se calculara para cada caso el índice de efectividad en la gestión del riesgo reputacional por medios sociales.

Capítulo 3

Formulación de las hipótesis

Introducción al capítulo

El abordaje cualitativo mediante entrevistas en profundidad a *informantes clave*, cuya metodología presentamos en el capítulo anterior, nos permitió obtener datos empíricos que utilizamos en el presente capítulo para llevar a cabo la etapa de análisis y así llegar a la formulación de hipótesis, en línea con la teoría fundamentada (Glaser & Strauss, 1967).

Siguiendo el proceso inductivo ya presentado, en este capítulo partimos de encontrarle un significado general a los datos que emergían de las 23 entrevistas, para luego codificarlos en la modalidad *in vivo*, dado que la expresividad y claridad de significado de esta forma de codificar facilita la tarea posterior de reorganización progresiva de la información (Creswell 2012, Hernández et al, 2010).

La unidad usada para el análisis fue cada una de las entrevistas. Su transcripción parcial y lectura posterior (que en algunos casos requirió volver a las grabaciones), llevó a la obtención de un primer conjunto de 288 segmentos de información (o menciones), que luego de codificados quedaron expresados en 115 códigos.

Buscando similitudes y redundancias, esta primera codificación pudo reducirse a un conjunto algo más reducido, el que una vez obtenido nos permitió pasar a identificar las categorías o temas que surgen del agrupamiento de los códigos bajo ideas integradoras (Creswell 2012).

Usamos un criterio de relevancia de las categorías y calculamos también un ratio de densidad para identificar las categorías que contienen códigos con mayor cantidad de menciones en las entrevistas.

A los efectos de poder plantear de manera más claras las hipótesis, agrupamos las categorías en función de dos perspectivas: (a) vinculación de los medios sociales con el riesgo reputacional y (b) causas que potencian el riesgo reputacional por medios sociales.

Ordenamos los códigos más significativos de cada categoría de manera decreciente en función de la cantidad total de menciones que los contenían e ilustramos cada uno de ellos con las transcripciones más ilustrativas que obtuvimos de las entrevistas.

Con el objetivo de darle riqueza al análisis, buscamos las conexiones o vinculaciones entre temas (o categorías) que permitieran una mejor comprensión del fenómeno (Hernández et al., 2010) y tomando la recomendación de Miles y Huberman (1994) vinculamos de manera gráfica las categorías para facilitar la visualización de las relaciones entre las mismas y hacer más claro los pasos siguientes del análisis.

Pero más importante aún, aprovechamos la vinculación gráfica entre categorías a los efectos de explicitar un marco de análisis que nos permitió formular las tres hipótesis del presente trabajo (Strauss & Corbin, 1998), las que serán verificadas en el capítulo siguiente.

Identificación de las categorías intervinientes

Como se indicó en el capítulo anterior, la investigación comenzó con un abordaje cualitativo mediante entrevistas en profundidad centradas en la unidad de análisis Grandes Empresas, y cuya unidad de respuesta fueron los funcionarios de dichas empresas que por criterios ya explicitados, podían ser caracterizados como *informantes clave*. El propósito fue obtener datos empíricos para luego pasar a la etapa de análisis y así cimentar la formulación de hipótesis, en línea con la teoría fundamentada (*grounded theory*) de Glaser y Strauss (1967).

Codificación. Siguiendo el proceso inductivo que se esquematizó en la Figura 3, del capítulo 2, el análisis consistió inicialmente en encontrarle un significado general a los datos que emergían de cada una de las 23 entrevistas realizadas, procediendo luego a la codificación abierta (Creswell 2012, p. 424) y a la identificación de los temas centrales con relación al fenómeno en estudio. La unidad usada para el análisis fue cada una de las entrevistas. Su transcripción parcial y lectura posterior (que en algunos casos requirió volver a las grabaciones), llevó a la obtención de un primer conjunto de 288 segmentos de información (o menciones), que luego de codificados quedaron expresados en 115 códigos.

Si bien hay muchas formas de codificar, se optó por la denominada *in vivo* (Creswell 2012, p.244), típica de la teoría fundamentada (Hernández et al, 2010, p.496), que no es otra cosa que una adaptación sintética de las propias palabras de los entrevistados. La expresividad y claridad de significado de esta forma de codificar

facilita la tarea posterior de reorganización progresiva de la información. Ese primer conjunto de códigos de menciones puede leerse en el Anexo J. Buscando similitudes y redundancias, la primera codificación pudo reducirse para pasar al agrupamiento en categorías.

Identificación de las categorías. Las categorías o temas es lo que surge del agrupamiento de los códigos bajo ideas integradoras (Creswell 2012, p.251). Si bien la multiplicidad de temas fue amplia, teniendo en mente los objetivos de la investigación se los agrupó en aquellos aspectos salientes o principales.

Se usó un criterio de relevancia dado por el conteo de las menciones y códigos que tenían que ver con la categoría respectiva. El listado inicial de las categorías y su relevancia se sintetizan en la tabla 5. Se calculó también un ratio de densidad que surge de la división de la cantidad de menciones por la cantidad de códigos, el cual es útil para identificar las categorías que contienen códigos con mayor cantidad de menciones.

Tabla 5
Lista de categorías y su relevancia numérica

Categorías	Cantidad de menciones	Códigos de menciones			Ratio Densidad
		Del	Al	Cantidad	
1.Significado	39	1	18	18	2,2
2.Uso	67	19	43	25	2,7
3.Motivación	31	44	53	10	3,1
4.Disparadores	16	54	60	7	2,3
5.Consecuencias	19	61	71	11	1,7
6.Riesgos detectados	25	72	83	12	2,1
7.Riesgo reputacional	27	84	94	11	2,5
8.Naturaleza del medio social	12	95	99	5	2,4
9.Gestión del medio social	20	100	106	7	2,9
10.Viralización	32	107	115	9	3,6
	<u>288</u>			<u>115</u>	

La descripción de cada una de las diez categorías anteriormente mencionadas se hace en la *Tabla 6*.

Tabla 6
Descripción y código de las categorías

Categoría	Descripción
1.Significado	Lo que los medios sociales representan para los entrevistados como individuos, más allá de su perspectiva como funcionarios.
2.Uso	Utilidad de los medios sociales para la interacción entre empresas e individuos, considerando tanto su potencial como sus limitaciones.
3.Motivaciones	Razones por las cuales los usuarios de medios sociales generan en este espacio contenidos relacionados con empresas.
4.Disparadores	Acciones que llevan a cabo las propias empresas tanto en el mundo <i>online</i> como <i>offline</i> , que pueden estimular que los individuos generen contenidos en medios sociales relacionados con ellas.
5.Consecuencias	Efectos de los contenidos publicados por individuos en los medios sociales, relacionados con empresas.
6.Riesgos detectados	Posible caracterización de las consecuencias a las que alude la categoría anterior, como alguna forma de riesgo.
7.Riesgo reputacional	Posible caracterización de las consecuencias a las que alude la categoría 5, como riesgo reputacional.
8.Naturaleza del medio social	Aspectos propios de la característica del medio, que pueden exacerbar el riesgo que se le atribuye a los medios sociales.
9.Gestión del medio social	Aspectos relacionados con la gestión del medio que pueden exacerbar el riesgo que se le atribuye a los medios sociales.
10. Viralización	Posibilidad de que los contenidos relacionados con empresas, generados por usuarios de medios sociales, logren una difusión de amplio alcance y en especial lleguen a actores sociales que obren como amplificadores, tales como los medios masivos de comunicación.

A los efectos de poder plantear de manera más claras las hipótesis a las que por este camino pretendemos arribar, el conjunto anterior de categorías pueden ser agrupadas en función de dos perspectivas. Por un lado, partiendo del significado que los medios sociales tienen para los entrevistados, se puede llegar a vincularlo con el

riesgo reputacional. El otro grupo incluye las categorías que explicitan las causas que potencian el riesgo reputacional por medios sociales.

Análisis de las categorías a partir del significado de los medios sociales

Como se desprende de la sola observación de la guía de entrevistas (ver Anexo B), la indagación comenzó explorando el significado que para los entrevistados tenían los medios sociales, para que a partir de allí, por la propia dinámica de las entrevistas, se fueran derivando los temas.

Significado de los medios sociales. Los códigos más significativos de esta categoría se presentan en la Tabla 7. Los mismos se ordenan de manera decreciente en función de la cantidad total de menciones que los contenían y se ilustran con algunos ejemplos relevantes.

Dado que algunos códigos fueron subsumidos en otros, en algunos casos en la primera columna luego del nombre de código aparecen entre paréntesis los códigos incluidos según la numeración con la que fueron listados en el Anexo J.

El lector podrán encontrar la fuente de las menciones que se utilizan como ejemplos relevantes mediante el número que sigue al símbolo #, que alude a la numeración de las entrevistas que figuran en Anexo C.

Tabla 7
Códigos significativos de la categoría Significado

Código (cód. anteriores)	Menciones	
	Cant.	Ejemplos relevantes (# identifica entrevistado)
7.Relacionamiento interactivo entre personas que crea comunidad	7	#10. “Permite mucha relación entre la gente, potencia el acercamiento entre las personas en términos de información, de eventos sociales respecto a cuestiones periodísticas, que permiten interactuar.” #21. “La gente comparte y crea comunidad”
13.Agente de cambio social (13, 15,16,17)	6	#17. “Parte de la vida diaria de uno. Es una constante.” #20.” Las redes sociales están jugando un papel muy fuerte en la sociedad.” #3. “Las redes sociales generaron un cambio de conducta y un cambio de costumbres.”
2. Lugar de exposición fuera del control de las empresas (2,18)	5	#10.”Supera cualquier gestión y control por las empresas.” #15. “Exposición”
14.Evolucionaron del entretenimiento a los servicios	4	#20. “Nacieron para fines de comunicación, entretenimiento. Luego hubo una conversión a lo largo del tiempo. Se fueron masificando. Primero fueron los jóvenes, pero a medida que fueron entrando personas más grandes le fueron cambiando el uso. Antes el 80/90% eran cosas súper superficiales y después se fueron poniendo más serias. Creo que de a poco se va convirtiendo en una red de servicios.”
4.Nueva posibilidad de expresarse con libertad (4,11)	4	#6.”Es un uso natural porque la gente quiere expresarse y no encuentra la forma de hacerlo. Encuentra en las redes sociales la forma de hacerlo. Le facilita la vida en ese sentido.” #13. “Significa darle voz a muchos usuarios e individuos y organizaciones que antes estaban mucho más restringidos.”
9.Masividad e instantaneidad (9,10)	3	#13. “Es el fenómeno que caracteriza al siglo XXI. De la masividad, de la instantaneidad, de la información disponible para todos, en todo lugar y en todo momento.”
1.Canal de comunicación de nuevas generaciones	2	#4. “El canal a través del cual las nuevas generaciones se comunican. Requieren, protestan y se mantienen informados.”

Tabla 7
Códigos significativos de la categoría Significado

Código (cód. anteriores)	Menciones	
	Cant.	Ejemplos relevantes (# identifica entrevistado)
12. Lugar que estimula comportamiento críticos y destructivos	2	#15. “También hay gente que tiene ganas de hacer lío.”

En la categoría Significado surgen en varios entrevistados dos conceptos que son asociados repetidas veces al fenómeno de medios sociales: *interactividad* y *comunidad*. Desde esta perspectiva el significado de los medios sociales es el de un *espacio de relacionamiento interactivo entre personas que crea comunidades* (código7).

Si bien aparecen más aisladamente algunas esperables asociaciones de los medios sociales como *canal de comunicación de las nuevas generaciones* (código1) o con la *masividad e instantaneidad en las comunicaciones* (código 9), la mayoría de las conceptualizaciones exceden la asociación con fenómenos generacionales o tecnológicos aislados. Muchos entrevistados comparten la percepción de que los medios sociales son un *agente de cambio social* (código 13), fenómeno que va más allá de lo coyuntural e implica un cambio sustancial en la vida de los individuos que integran la sociedad actual.

No obstante, que este fenómeno sea aceptado no implica que no sea temido. Preocupa que sea un *lugar de exposición fuera del control de las empresas* (código 2). Se interpreta que el fenómeno que ponen de manifiesto los medios sociales es, en su estadio actual, producto de la *evolución* desde un espacio personal más destinado al *entretenimiento* a otro que también incluye una faceta de *servicio*, que incumbe a la

empresa (código 14). Esta *nueva posibilidad de expresarse con libertad* (código 4) es la que permite que muchos que no tenían voz frente a las empresas, puedan expresarla ahora.

Ocurre que esta voz no es necesariamente complaciente, sino que más bien puede ser *crítica* e incluso *destruktiva* (código 12), lo que refuerza los temores de las empresas, antes señalados y es sumamente relevante, considerando el objetivo general de la presente investigación.

Uso para la interacción con empresas. Dentro de esta categoría pueden identificarse dos subcategorías, una de ellas relacionada con la descripción del contexto en el que se produce la interacción entre empresas e individuos y otra en la que propiamente se detalla la utilidad de los medios sociales para este tipo de interacciones. A la primera subcategoría se la denomina *Descriptor del contexto de uso* y a la segunda *Utilidad de los medios sociales*.

Descriptor del contexto de uso. Los emergentes que más sobresalieron en esta subcategoría pueden verse de la Tabla 8

Tabla 8

Códigos significativos de la subcategoría Descriptores del contexto de uso

Código (cód. anteriores)	Menciones	
	Cant.	Ejemplos relevantes (# identifica entrevistado)
22.Espacio inevitable para las empresas por el valor que generan al cliente y por el riesgo que significan (22,28,36,42)	10	#5. “No me parecen la mejor forma de interactuar, pero es inevitable.” #10. “No existen porque las empresas quieren. Ya existen y son necesarias y las generan las personas.” #14. “Si vos no estás con tu marca, la gente va a hablar igual de tu marca. Solamente que no vas a tener control sobre lo que están hablando. Al estar vos y poner la cara, poder contestar rápido y tener planes de contingencia, podés accionar rápido.”
27.El miedo inicial de las empresas fue pasando (27,26)	6	#6. “Hace tres años, cuando esto surgió las marcas estaban muuucho más preocupadas que ahora. Ahora como está lleno de comentarios negativos y nadie se muere, es parte de la dinámica natural de la red social.”

La percepción predominante entre los entrevistados es que los medios sociales son un *espacio inevitable para las empresas por el valor que generan al cliente y por el riesgo que significan* (código 22). Es importante destacar que esta mirada evidencia una actitud de pragmatismo antes que de preferencia. Más allá de sus deseos, los medios sociales son una realidad y a las empresas no les quedaría otra alternativa que estar allí.

Se entiende que el espacio social es un territorio al que primero llegó el cliente y fue él quien fijó las reglas del juego. Esto requiere, según estos entrevistados, que la empresa esté alerta y reaccione de ser necesario, porque detrás de esas intervenciones del público puede generarse una situación de riesgo para la empresa.

Aparece entre los entrevistados otra perspectiva que, si bien no está tan extendida como la anterior, tiene la suficiente relevancia como para ser tenida en

consideración. Este otro punto de vista no desestima totalmente la preocupación que generarían los medios sociales, pero lo hace de modo mucho más matizado, dado que según ellos *el miedo inicial de las empresas fue pasando* (código 27) porque que se hizo habitual para ellas encontrar en el medio social comentarios negativos, sin que esto haya causado situaciones de crisis.

Utilidad de los medios sociales. Los códigos más relevantes de esta subcategoría pueden verse de la Tabla 9

Tabla 9
Códigos significativos de la subcategoría Utilidad de los medios sociales

Código (cód. anteriores)	Menciones	
	Cant.	Ejemplos relevantes (# identifica entrevistado)
32.Espacio de aprendizaje (32,20)	14	#8. “Ahí [en las redes sociales] tenés el <i>focus</i> . [group] Hasta ahora las empresas gastan cientos de miles de dólares en investigación de mercados. Acá lo tenés a la mano, en la vida real, real time, con una espontaneidad que no se da en una cámara Gesell ni en una esquina cuando te para alguien.” #2. “La posibilidad que da esto es como un <i>focus group</i> permanente que estás mirando y donde te están diciendo lo que tenés que hacer.”
24.Espacio útil para la queja (24,25)	8	#5.” Lo usan más para quejarse y reclamar que para felicitar.” #6.”Es útil para exigir una respuesta.” #15. “Ante la queja, el medio social es efectivo en sí. Te lo demuestra el hecho de que los tipos, cuando le mandás un tuit, te responden muy rápido porque tienen miedo a la exposición y que eso tome más relevancia y que vos mandes cinco tuits más y que empieces a insultar más fuerte.”
19.Canal masivo e interactivo de bajo costo	4	#13. “La utilidad es llegar a muchísima gente con un esfuerzo mínimo respecto a lo que antes significaba un esfuerzo de difusión de cualquier cosa. Y no solo llegar sino que es bidireccional.”
31.Útil para el servicio	3	#8. “Están [las empresas] que encontraron esto como un canal de atención al cliente o de consulta.”
34.Uso para lo que le importa a la gente, no a la empresa	3	#10. “Antes lo usábamos de manera más transaccional y de venta y ahora bien social: sobre sus usos y costumbres, cosas que le pueden agregar valor a su vida. [Ahora la cantidad de] gente que está hablando en redes sociales de la empresa es exponencialmente más alta que cuando le dábamos un enfoque transaccional. A la gente no le interesa hablar de la promoción. A la gente le interesa hablar de otra cosa.”
43.Son minoría los que la usan para ir contra la empresa	3	#14. “La mayoría de la gente la usa para mirar, ni opina, ni comenta. Son un 80%. El que usa la red social para criticar o para opinar es un porcentaje muy chico.”

El medio social como *espacio de aprendizaje* (código 32) para las empresas, fue el principal emergente de las entrevistas en cuanto a utilidad. Para ilustrar esta posibilidad de conocer más y mejor las percepciones de los clientes, muchos entrevistados recurrieron a la figura del *focus group* (grupo de enfoque), algunos incluso señalando que los medios sociales poseen un potencial de aprendizaje mayor que los propios grupos de enfoque.

Otro aspecto que se destaca nítidamente es considerar a los medios sociales un *espacio útil para la queja* (código 24). Algunos infieren que la mencionada preferencia del uso de los medios sociales para la queja y el reclamo se debe a que la velocidad de resolución por este canal sería mayor, dada la exposición pública a la que se somete a la empresa. Este aspecto relacionado con la exposición pública será tratado con mayor profundidad en el capítulo siguiente dado que fue uno de los principales emergentes de la investigación cualitativa.

Sin embargo, si bien se reconoce la utilidad del espacio social para la queja o el reclamo, algunos entrevistados señalan que *son minoría los que la usan para ir contra la empresa* (código 43). Esto no implicaría que sean pocos los que están insatisfechos, sino que responde a un comportamiento demandante que se limita a una fracción pequeña del público; fenómeno que ha sido bien estudiado por autores como Li y Bernoff (2011).

Otra utilidad que algunos entrevistados le encuentran a los medios sociales es la de servir como *canal masivo e interactivo de bajo costo* (código 19) para la difusión de aquello que le interese a la empresa. Sin embargo a esta visión se le contrapuso otra con similar peso entre los entrevistados que aludió a que a los medios sociales se

les debe dar un *uso para lo que le importa a la gente, no a la empresa* (código34) dado que de esa manera se estaría respetando la verdadera naturaleza del medio.

Considerar también las necesidades y deseos del público lleva a algunos entrevistados a entender que los medios sociales deben ser *útiles para el servicio* (código 31). El uso para informar u orientar en la compra puede ser muy efectivo especialmente si el que lo hace es un cliente verdadero sin ningún tipo de interés pecuniario más allá que el solo fin de compartir una experiencia o información, actitud muy habitual en los usuarios de medios sociales y que autores como Nuttavuthisit (2010) identificaron como *participation-for-others* (participación para otros).

Si el comentario es elogioso es la mejor comunicación a la que puede aspirar una marca, dado que no tiene costo y el generador del contenido es más creíble que la propia marca. El fenómeno antes descrito lleva a lo que en la jerga de Internet se conoce como *reviews* (reseña) de productos y es otro fenómeno típico del espíritu colaborativo de la web (Chatterjee, 2001; Nuttavuthisit, 2010; Sparks & Browning, 2011) y es usual en distintos sectores, no solo en industrias de productos sino también de servicios, particularmente turismo.

Riesgos detectados. Los emergentes que más sobresalieron en esta categoría pueden verse de la Tabla 10

Tabla 10

Códigos significativos de la categoría Riesgos detectados

Código (cód. anteriores)	Menciones	
	Cant.	Ejemplos relevantes (# identifica entrevistado)
74. Le da más poder a los clientes y equilibró fuerzas con la empresa	5	<p>#1. “Es más probable que se publique algo negativo que positivo.”</p> <p>#13. “Antes era un juego muy desigual, muy asimétrico. Hoy al hacerlo público me parece que le da mucha más fuerza y tiene la posibilidad de generar adhesiones y esa queja que era individual al momento de llegar a las redes se masifica o se crea un colectivo y ya la relación no es tan desigual.”</p> <p>#3. “[La gente] equiparó fuerza porque usó al público expectante como un público de presión, o coercitivo para que la empresa se vea obligada a responder.”</p>
80. Pueden mentir o haber usos malintencionados	5	<p>#12. “No todo lo que se dice en Internet es verdad. [...] Tenés gente que está empeñada en decir cosas que no son y en eso nosotros nos apoyamos mucho en el departamento de legales.”</p> <p>#14. “Lo que sí tiene que pasar [con los medios] es que se tiene que chequear mucho más esa información. Muchas veces se da por veraz lo que sucede en las redes sociales y no es así.”</p> <p>#17. “Uno de los aspectos pendientes es verificar la veracidad de la información. Hoy se comparte y se divulga información sin ninguna verificación.”</p>
76. Todo tipo de riesgo al exponer a la empresa	5	<p>#1. “Sí... [genera] todo tipo de riesgo. Por la exposición de todas las ‘entrañas’ de una empresa.”</p> <p>#13. “Pueden perjudicar la imagen de una marca, la reputación. Puede tener como consecuencia un riesgo económico para la organización.”</p>
83. El rumor es más potente que la desmentida	2	<p>#22. “Es público, no es lo mismo que mandar una carta. No queda entre la empresa y vos. El rumor es más fuerte que la desmentida.”</p> <p>#3. “El fenómeno viral que tiene una persona con un comentario negativo es mucho mayor que el que puede tener una empresa para corregirlo.”</p>

Vinculado con la percepción de riesgo, hay tres aspectos que se destacan nítidamente en las entrevistas: relación de fuerzas entre clientes y empresas, los usos malintencionados y los riesgos de exponer a la empresa.

Fuerzas igualadas. La visión predominante entre los entrevistados es que los medios sociales *les dan más poder a los clientes y equilibró fuerzas con la empresa* (código 74). El motivo parece ser el carácter público de este espacio virtual y un efecto multiplicador que se puede generar. Para algunos entrevistados, ese nuevo *poder público* genera un efecto de presión o coerción colectiva que obliga a la empresa a responder.

Si bien se acepta que los contenidos que generan los clientes o el público en general pueden ser tanto positivos como negativos, varios entrevistados dieron por sentado que predominarán los contenidos críticos, los que pondrán de manifiesto lo negativo, como también lo serán sus consecuencias.

Esto se apoya en la percepción de los entrevistados en cuanto a que el espacio social es un espacio que alienta el comportamiento crítico, tal como se señaló antes en el presente capítulo y coincidiendo con varios investigadores como Fournier, y Avery (2011) que los llevó a identificar a esta época como la de la crítica (*The age of criticism*).

Posibles mentiras y falsedades. Pero no solo preocupa el contenido negativo genuino generado por un cliente que haya tenido un motivo justificado de queja o reclamo, sino que varios entrevistados también temen que los usuarios de los medios sociales *pueden mentir o haber usos malintencionados* (código 80).

Más allá de que se perciba que en Internet exista información que es falsa, lo que más preocupa es que se la haga circular sin verificar su veracidad. Esto preocupa aún más en el caso de que dicha información llegue a los medios masivos y pueda ser difundida sin mayor confirmación.

Todo tipo de riesgos. Según muchos de los entrevistados, este nuevo público empoderado genera *todo tipo de riesgo al exponer a la empresa* (código 76) públicamente, en sus aspectos más íntimos.

Esponáneamente surgió entre algunos entrevistados la vinculación del riesgo con la afectación de la marca y su consecuente perjuicio económico para la empresa. En definitiva lo asociaron con el riesgo reputacional. La capacidad de la empresa para manejar este tipo de riesgo se pone en tela de juicio por los que creen que *el rumor es más potente que la desmentida* (código 83). El riesgo reputacional que se genera en el medio social fue el núcleo en la indagación a los entrevistados, por lo que se lo tratará en detalle a continuación.

Análisis de las categorías a partir de las causas potenciadoras del riesgo

Una vez encontrada la vinculación entre medios sociales y riesgo reputacional, la indagación se dirigió hacia identificar las posibles causas que podrían obrar como potenciadores de este vínculo. Es dentro de esta perspectiva desde donde se puede agrupar a las categorías mencionadas en la *Tabla 5* que aún no han sido descriptas.

Motivación de los usuarios. Surgieron un conjunto de códigos referidos a las razones por las que los usuarios de medios sociales generan contenidos relacionados con empresas. Los más significativos se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11
Códigos significativos de la categoría Motivaciones

Código (cód. anteriores)	Menciones	
	Cant.	Ejemplos relevantes (# identifica entrevistado)
49. Imposibilidad de lograr resultados por canales tradicionales	9	#10. “[El uso de los medios sociales para el reclamo] se genera por un déficit de las compañías para dar respuesta por los canales que históricamente existían para que el cliente se pueda expresar.”
47. Posibilidad de exponer públicamente a la empresa asegura respuesta (47,44,45)	7	#6. “La gente piensa: ‘al ser público, si los <i>escracho</i> delante de todo el mundo me van a dar una repuesta’”.

Surgen dos aspectos de similar relevancia relacionados con las motivaciones que los usuarios tendrían para usar los medios sociales con relación con las empresas. Por un lado la *imposibilidad de lograr resultados por canales tradicionales* (código 49) como el telefónico, haría que los usuarios vean a este nuevo medio como un canal adicional para obtener una respuesta. Pero por otro lado existiría la presunción de que al recurrir a este medio, la *posibilidad de exponer públicamente a la empresa asegura respuesta* (código 47). No puede asumirse que estas dos motivaciones sean totalmente independientes, dado que algunos de aquellos que no obtienen respuestas por los canales tradicionales pueden recurrir al medio social no solo como canal alternativo

adicional, sino que también pueden estar estimulados por el posible efecto coercitivo de hacerlo públicamente.

Disparadores desde la empresa. Refiere a las acciones que llevan a cabo las propias empresas tanto en el mundo *online* como *offline*, que pueden estimular que los individuos generen contenidos en medios sociales relacionados con ellas. El código saliente puede verse en la Tabla 12.

Tabla 12

Códigos significativos de la categoría Disparadores

Código (cód. anteriores)	Menciones	
	Cant.	Ejemplos relevantes (# identifica entrevistado)
56. Todo lo que haga la empresa (56,54)	8	#1. “Todo lo que hagas como empresa va a llevar a que la gente lo participe en redes sociales [...] las redes exponen todas las <i>entrañas</i> de una empresa.”

Fueron varios los entrevistados que señalaron que *todo lo que haga la empresa* (código 56) puede estimular a los usuarios a generar contenidos referidos a ellas. Este aspecto es sumamente relevante dado que involucra al conjunto de la organización y trae una vez más al análisis el conjunto de riesgos que le genera a la empresa el hecho de quedar expuesta en este medio que tiende a hacer visibles muchas cosas antes invisibles (Ver Cód. 76).

Riesgos acrecentados por la naturaleza del medio social. Hay aspectos propios de la naturaleza del medio social, que según los entrevistados pueden exacerbar el riesgo que se les atribuye. Lo más significativo se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13

Códigos significativos de la categoría Naturaleza del medio social

Código (cód. anteriores)	Menciones	
	Cant.	Ejemplos relevantes (# identifica entrevistado)
98.Credibilidad del emisor	5	#20. “Si alguien de mi confianza postea ‘ni loco vayas a tal lado’ y... no voy. Porque si viene de una persona en la que confío, me influye. Tiene más credibilidad la gente que realmente conocés.” #21. “Cuando un comentario viene de un usuario creés que es más genuino.”

La potenciación del riesgo considerando la naturaleza del medio ocurre fundamentalmente cuando se evidencia de que es muy alta la *credibilidad del emisor* (código 98) en tanto usuario libre de condicionamientos e intereses que no sean los propios. Cuanto más genuino se perciba al emisor, más potencia tendrá su mensaje.

Riesgos acrecentados por la gestión. La manera en que la empresa lleve a cabo la gestión del medio social, puede exacerbar el riesgo reputacional que se genera por la propia naturaleza del medio. Esto se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14

Códigos significativos de la categoría Gestión del medio social

Código (cód. anteriores)	Menciones	
	Cant.	Ejemplos relevantes (# identifica entrevistado)
100.La mala gestión de los medios sociales (100,102,104)	14	#5. “Si las redes sociales no las manejas bien te pueden dar vuelta la imagen de la marca.”

La mayoría de entrevistados coincide con la idea de que *la mala gestión de los medios sociales* (código 100) es un factor potenciador del riesgo reputacional.

Consecuencias. Son los efectos que producen los contenidos relacionados con empresas, que son publicados por individuos en los medios sociales. El más significativo puede verse en la Tabla 15.

Tabla 15
Códigos significativos de la categoría Consecuencias

Código (cód. anteriores)	Cant.	Menciones Ejemplos relevantes (# identifica entrevistado)
61.Efecto multiplicador (61,68,71,110)	7	#14. “No es que antes no pasaba esto. La diferencia es el efecto multiplicador de las redes sociales.” #3. “Hay mecanismos que un usuario experimentado puede utilizar para que tenga mayor viralización, por ejemplo publicar en grupos, tratar de citar periodistas.”

La consecuencia más significativa mencionada por los entrevistados es el *efecto multiplicador* (código 61) que logran en la difusión aquellos contenidos que tienen, por alguna causa, un potencial importante para afectar la reputación. Es indudable que la categoría está relacionada con lo que tanto en lenguaje cotidiano como en la bibliografía académica se conoce como el fenómeno de *viralización* (Berger & Milkman, 2012; Mills, 2012).

Difusión y actores clave. Se trata de un caso específico de las consecuencias antes mencionadas y que mereció especial atención por parte de los entrevistados. Los códigos más significativos de esta categoría se detallan en la Tabla 16.

Tabla 16
Códigos significativos de la categoría Difusión

Código (cód. anteriores)	Menciones	
	Cant.	Ejemplos relevantes (# identifica entrevistado)
107. Viralización a medios masivos (107,112,113)	14	#4. “Hoy los medios se nutren de lo que pasa en las redes sociales. Es por eso que pueden generar una crisis.” #6. “[cuando al viralizarse] los medios se empiezan a retroalimentar, ahí es donde corrés más riesgos todavía.”
108. Llegada a famosos (108,109)	8	#5. “Si un famoso te retuitea, eso se viralizó en dos segundos.” #23. “Eso sí afecta. Eso es preocupante. Las <i>celebrities</i> son un foco muy peligroso.”

La categoría incluye situaciones distintas, pero todas con la misma consecuencia: un efecto amplificador potenciado aún más, dado por la intervención de actores clave que poseen por sí mismos gran capacidad de difusión y consecuentemente de afectación del riesgo reputacional. La circunstancia más mencionada, y también más temida, es la *viralización a medios masivos* (código 107). Se teme esta retroalimentación entre el mundo *offline* y el *online*, dada por el hecho de que estos medios tradicionales se nutren de contenidos generados por usuarios del medio social.

Otra consecuencia que preocupa es la *llegada a famosos* (código 108), es decir, a personas que ocupan en la sociedad lugares de alta visibilidad dada por su actividad en el mundo *offline*, como actores, periodistas, deportistas o políticos; como también y últimamente de manera creciente, la llegada a *influenciadores* del mundo digital como *youtubers*, *bloggers* o *tweetstars* (Freberg, Graham, McGaughey & Freberg, 2011).

Vinculación entre medios sociales y riesgo reputacional

En las entrevistas se puso el foco en el concepto de riesgo reputacional aprovechando que muchos entrevistados lo mencionaban y en otros casos se les preguntó expresamente, tal como estaba pautado en la guía de entrevistas que se utilizó. La Tabla 17 muestra las menciones obtenidas por los códigos más significativos de esta categoría.

Tabla 17

Códigos significativos de la categoría Riesgo reputacional

Código (cód. anteriores)	Menciones	
	Cant.	Ejemplos relevantes (# identifica entrevistado)
84. Afectan el riesgo reputacional (84,87,89)	12	#4. “Claramente las redes sociales pueden afectar la reputación.”
86.Espacio imposible de manipular	3	#11. “Dicen que hay gente paga para que pueda dar opinión sobre un tema [...] Pero igualmente vos no podés manejar a miles de personas opinando.” #14.”Si vos sos bueno, la gente va a hablar bien. No se pueden trucar las redes sociales. Al principio las empresas sacaban los comentarios negativos... ¡Peor! Las redes sociales son un reflejo de lo que pasa. Si sos bueno van a hablar bien de vos, o no van a hablar; si sos malo van a hablar cada vez peor. No creo que uno pueda falsear eso.”
92.Son el primer lugar por donde aparece una crisis	3	#14. “La crisis en el primer lugar donde se ve son las redes sociales, lo que no podés hacer ahí es ocultarlo.” #21. “Antiguamente, cuando había un incidente, primero nos enterábamos nosotros, preparábamos lo que íbamos a decir y luego se enteraban los medios. Hoy es al revés.”

La mayoría de los entrevistados respondieron que los medios sociales sin duda *afectan el riesgo reputacional* (código 84). Cuando surgió este concepto asociado al de medios sociales, espontáneamente algunos entrevistados señalaron que los medios sociales son un *espacio imposible de manipular* (código 86), sea mediante la utilización de perfiles ficticios o sencillamente mediante el borrado de los comentarios adversos, como forma de mitigar la afectación a la reputación que generan los contenidos negativos.

También se vinculó con los medios sociales al concepto conocido en la bibliografía como crisis reputacional (Coombs & Holladay, 2006; Seeger & Griffin, 2010), al señalar que los medios sociales *son el primer lugar por donde aparece una crisis* (Cód 92) que afecta la reputación. Aquí marcaron un contraste con lo que, según ellos, sucedía con anterioridad, momento en los que la empresa contaba con el monopolio del conocimiento de lo que estaba sucediendo y eso le daba más margen de maniobra.

El acuerdo con la idea de que los medios sociales son un factor de riesgo reputacional, si bien fue expresado por la mayoría de los entrevistados, tal como se muestra en la Tabla 17, Cód. 84, no fue la única postura al respecto. Aparecieron entre los entrevistados otras tres miradas, que si bien no suscitaron grandes adhesiones, deben ser tenidas en cuenta. La Tabla 18 muestra las menciones obtenidas por los códigos más significativos que difieren, en distinto grado, de la mirada mayoritaria.

Tabla 18

Otras posturas respecto a los medios sociales como factor de riesgo reputacional

Código (cód. anteriores)	Menciones	
	Cant.	Ejemplos relevantes (# identifica entrevistado)
85. Afectan pero su credibilidad se ha relativizado	2	#6. “Sí claramente [afectan]. Aunque...antes se pensaba que lo que la gente decía en las redes sociales es palabra santa y todo lo que sucede en las redes sociales es un problemón. Con el tiempo vas viendo que mucho de lo que sucede en las redes sociales no es real. ¿Cuántas empresas han contratado influenciadores digitales?...y ahí pierde un poquito de credibilidad el medio.”
93. No afectan a la reputación	2	#20. “Si es grande [la empresa], desprestigiarla por una red social es muy difícil [...] Creo que es más fácil desprestigiar personas que empresas. No veo que afecte las corporaciones, no todavía.”
94. Son una oportunidad de revertir lo negativo y mejorar	2	#22. “Sí [afectan la reputación], negativa o positivamente. [Pero] cuando otros ven que salir en las redes sociales puede significar una pésima reputación, yo lo que veo es que podés transformar los comentarios negativos en un mejor servicio.”

Estas tres posturas se pueden identificar como: (a) *postura relativista*, (b) *postura negacionista* y (c) *postura positivista*. Las denominaciones anteriores no buscan asociar a esas posturas con perspectivas filosóficas profundas que pueden tener identificaciones similares, sino que pretenden destacar los rasgos salientes de las respectivas miradas.

Los que suscriben la postura relativista aceptan que los medios sociales *afectan pero su credibilidad se ha relativizado* (código 85). Esencialmente creen que la credibilidad de los contenidos que circulan por este espacio se ha visto últimamente relativizada por manipulaciones, por lo que la afectación a la reputación no tendría tan

alto impacto. La postura negacionista afirma que los medios sociales *no afectan a la reputación* (código 93), particularmente en el caso de empresas grandes, pero dista de ser una postura terminante. Finalmente los entrevistados con una postura positivista no niegan la afectación que los medios sociales pueden hacer de la reputación, pero se diferencian de la perspectiva mayoritaria en que no caracterizan al riesgo reputacional necesariamente como algo negativo. Ellos ven a este riesgo como *una oportunidad de revertir lo negativo y mejorar* (código94).

Articulación entre categorías y planteo de hipótesis

Con el objetivo de darle riqueza al análisis, se buscaron las conexiones o vinculaciones entre temas (o categorías) que permitan una mejor comprensión del fenómeno (Hernández et al., 2010, p. 496). Tomando la recomendación de Miles y Huberman (1994, p.70) se vincularon de manera gráfica las categorías antes explicitadas, lo que facilita la visualización de las relaciones entre las mismas y permitirá al lector situarse con mayor claridad en los pasos del análisis que siguen a continuación.

Pero además, esta vinculación gráfica es valiosa a los efectos de poder explicitar un marco que a su vez permita formular hipótesis o propuestas teóricas, siendo este uno de los principales aportes de la *grounded theory* (Strauss & Corbin, 1998). Tal diagrama puede verse en la figura 4

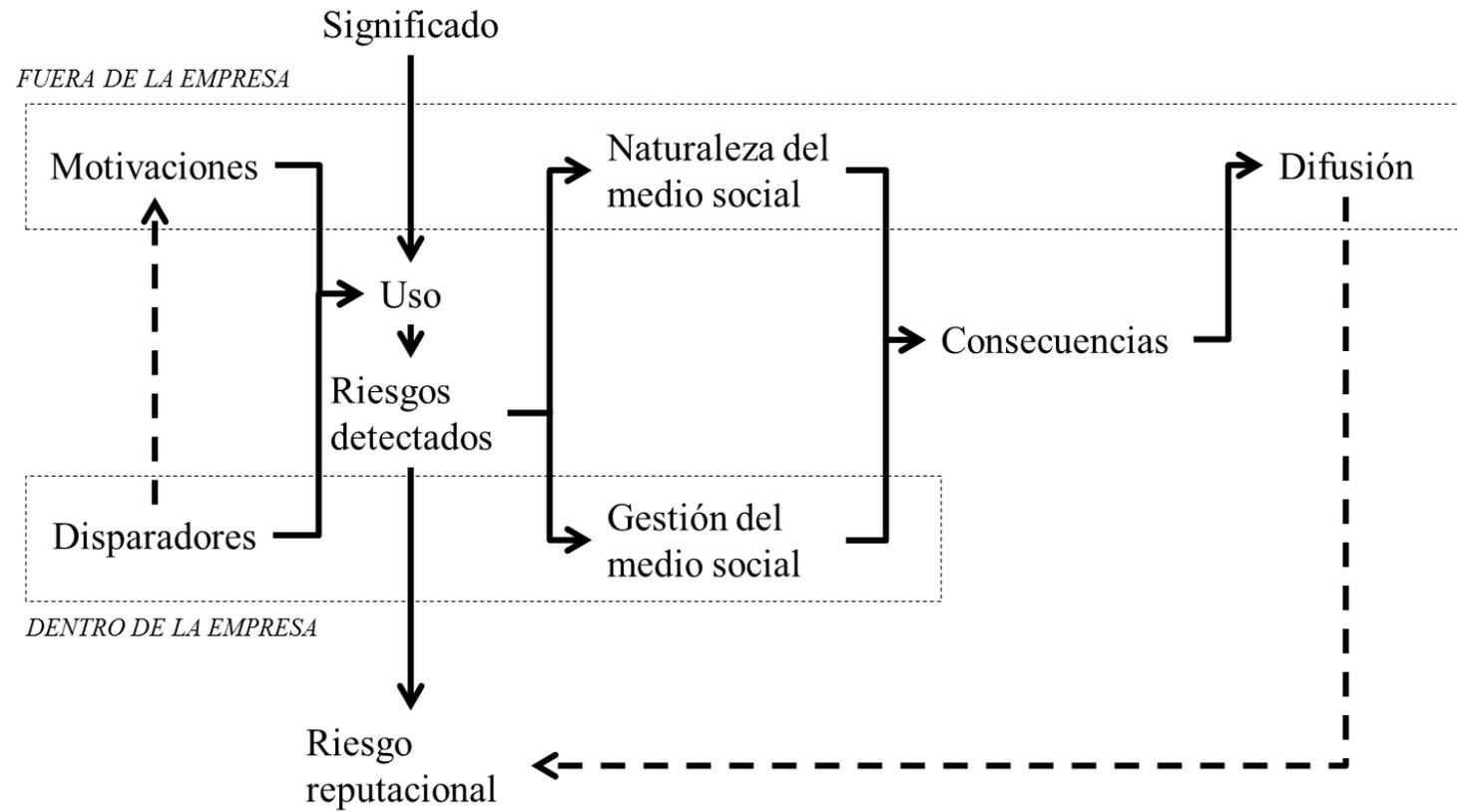


Figura 4. Diagrama de significado y causalidad del riesgo reputacional por medios sociales. Elaboración propia.

Las relaciones entre categorías que se pueden observar en la figura 4, son de dos tipos diferentes: de significado y de causalidad. Por un lado las que están evidenciadas por flechas de trazos llenos con sentido hacia abajo, que expresan vínculos que explican el significado de los medios sociales para los entrevistados. Por otro lado, las que están planteadas horizontalmente en dirección hacia la derecha, que ponen de manifiesto las causas que derivan en el hecho de que los medios sociales entrañan un riesgo reputacional para las empresas. Las líneas de trazos interrumpidos muestran lazos de retroalimentación.

Relaciones a partir del significado. Las categorías que permiten vincular a los medios sociales con el riesgo reputacional a partir del significado, fueron extractadas del modelo y se muestran en la Figura 5.

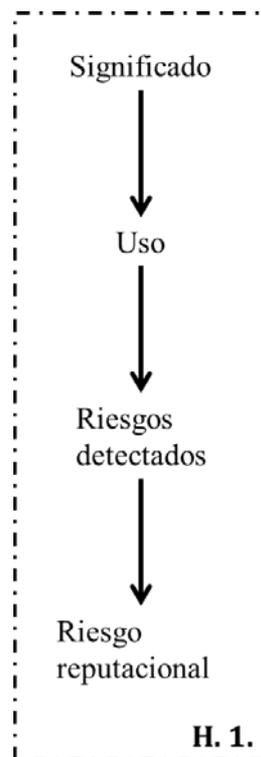


Figura 5. Relaciones a partir del significado. Elaboración propia.

Como se ha visto anteriormente en este capítulo, los medios sociales son para los funcionarios de empresas entrevistados un espacio de interactividad y formación de comunidades. Su papel protagónico se debe a que han dado voz a actores sociales (*stakeholders*) que antes no la tenían, no al menos con el alcance que hoy pueden tener.

Si bien surgieron como un espacio para el intercambio entre individuos, fueron mutando a un espacio de servicio, en el que se incorporaron las empresas. Surgieron nítidamente entre los entrevistados temores o reparos sobre esta aparición de las empresas en el medio social, pero más allá de toda valoración, se cree que ocupar ese

lugar era inevitable, dado que escapaba a su elección y era consecuencia de la propia exposición a la que los medios sociales las sometían.

Ese lugar inevitable que deben ocupar las empresas no solo implica ocuparse de las quejas y los reclamos que allí naturalmente se reflejen, sino que también le permite a la empresa alimentar su inteligencia del negocio, accediendo a un mayor conocimiento del mercado, y dentro de él, de sus clientes, sus características y preferencias, además de la detección de problemas que son señalados por los propios usuarios; por lo que el espacio social es caracterizado también como un lugar de aprendizaje para la empresa.

Predomina entre los entrevistados la visión de que los medios sociales les dan más poder a los clientes y vinieron a equilibrar la desigual relación de fuerzas que existía entre éstos y las empresas. Se acepta también de manera extendida que en este espacio predominan los contenidos críticos, los que pueden poner de manifiesto lo negativo, siendo esto un obvio motivo de afectación de la reputación.

Según muchos de los entrevistados, los riesgos que genera este nuevo público empoderado, son de todo tipo y tienen que ver con exponer públicamente a la empresa en sus aspectos más íntimos. Se teme especialmente que la reputación de la marca o empresa quede seriamente dañada ante tamaña exposición. Esta posibilidad lleva a temer la posibilidad de una crisis reputacional.

Más allá de algunas posturas aisladas que matizaban o directamente negaban la idea de que los medios sociales son un factor de riesgo reputacional, hay coincidencia entre la mayoría de los entrevistados de la etapa cualitativa en cuanto a

que los medios sociales son efectivamente un factor de riesgo para la reputación. Este postulado se convertirá en la primera de las hipótesis a formular.

H.1. Existe un alto grado de acuerdo en cuanto a que los medios sociales son un factor de riesgo para la reputación de las empresas.

Relaciones de causalidad. Extractando de la figura 4 las relaciones entre categorías que interesan a estos efectos, puede construirse la Figura 6.

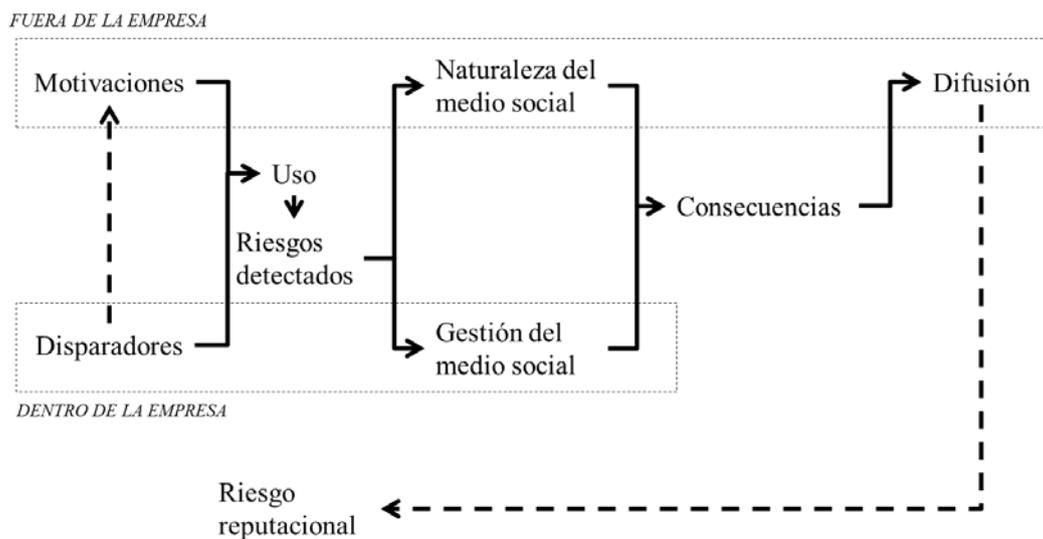


Figura 6. Relaciones de causalidad. Elaboración propia.

Puede observarse que un conjunto de categorías refieren a circunstancias causales que se ubican fuera de la empresa, mientras que otras se ubican dentro de ella. En principio nos enfocaremos en la formulación de hipótesis causales relacionadas con factores exógenos, razón por la cual las categorías a las que se les

prestará atención serán las enmarcadas en el recuadro superior *Fuera de la empresa* de la Figura 6. Lo anterior no significa que se desatiendan los aspectos endógenos a la empresa que podrían ser causantes de riesgo reputacional, por el contrario, estos serán tratados en forma particular más adelante.

Como se recordará de párrafos anteriores del presente capítulo, cuando se exploraron las motivaciones que los usuarios tendrían para usar los medios sociales con relación con las empresas, surgieron nítidamente dos: (a) *Fallan los canales tradicionales*, es decir los usuarios se ve compelidos a acudir a los medios sociales dado que se les hace muy difícil lograr resultados a través de los medios de contacto más habituales, como el telefónico, y (b) La posibilidad de *exponer públicamente* a la empresa y asegurar de este modo la respuesta. Debe volver a subrayarse el hecho de que no puede asumirse que estas dos motivaciones sean totalmente independientes.

Respecto a la naturaleza del medio social, el aspecto que más claramente surgió fue la *credibilidad del emisor*, dado que la voz que se expresa se percibe como más genuina y por tanto más fidedigna.

Los contenidos generados en el medio social bajo las circunstancias anteriores, podrían traer como consecuencia más significativa un efecto multiplicador en su difusión, que se vería amplificado aún más si en la dinámica de transmisión participaran actores que por sí mismos tienen capacidad de difusión como son los medios masivos de comunicación.

Esta circunstancia, aludida como la *viralización a medios masivos*, fue mencionada como otro de los factores exógenos que pueden potenciar el riesgo reputacional que sufren las empresas en el medio social.

La *Figura 7* ilustra los posibles factores que se encuentran fuera de la empresa y pueden ser causa de riesgo reputacional.

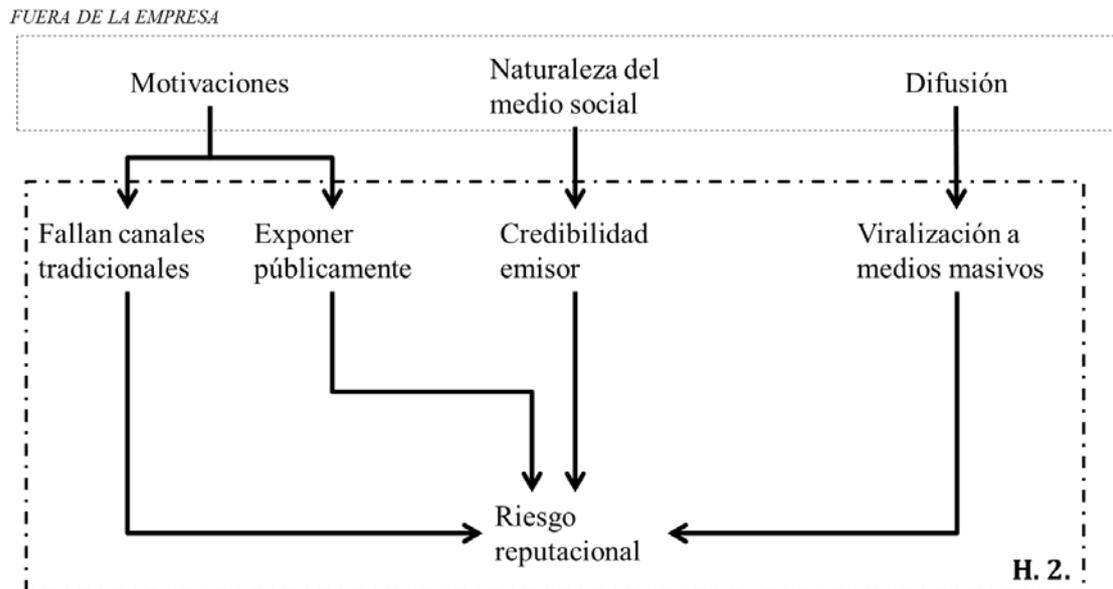


Figura 7. Causas exógenas del riesgo reputacional por medios sociales. Elaboración propia.

Estas relaciones causales permiten aventurar una segunda hipótesis:

H.2. La llegada a medios masivos de los contenidos generados en medios sociales, es el principal potenciador exógeno del riesgo reputacional.

Factores endógenos potenciadores del riesgo. Se recordará del diagrama de significado y causalidad ilustrado en la figura 4 de página 125, que se identificaron dos categorías relacionadas con aspectos o factores ubicados dentro de la empresa, que obran como potenciadores del riesgo reputacional.

Una de ellas es la categoría Disparadores desde la empresa (abreviada como Disparadores) que fue definida como las acciones que llevan a cabo las propias

empresas tanto en Internet (mundo *online*) como en su propia actividad (mundo *offline*), que pueden estimular a que los individuos generen contenidos en medios sociales relacionados con ellas.

Este estímulo se pone de manifiesto en el modelo por medio de la línea de trazo interrumpido que muestra la realimentación que existe entre la categoría Disparadores y la categoría Motivaciones que refiere a las razones por las cuales los usuarios de medios sociales generan contenidos relacionados con empresas en el espacio social.

Como lo expresa claramente el código 56 de la Tabla 12, *todo lo que haga la empresa* puede ser potencial motivo de estímulo para que los usuarios de los medios sociales generen contenidos sobre ella. Sobre este particular, un entrevistado lo expresó con mucha claridad.

Todo lo que es servicio de entrega a domicilio va directo a las redes sociales...
¿No entregaste en tiempo y forma?, va directo. ¿Tenés un problema de publicación de precio, mala atención, etc?...lo mismo. [Suceda esto] en el *online* o en el *offline* (Entrevistado #10).

Un aspecto interesante de la cita anterior y que fue marcado por varios entrevistados es que se diluye la separación entre el mundo virtual y el real, es decir que Internet no es un espacio en el que, por ejemplo, solamente se quejan aquellos que tuvieron problemas allí, al hacer una compra *online*, sino que también podrán recurrir al espacio *social-virtual* aquellos que quieren expresar algo (positivo o negativo) relacionado con el “mundo real”.

Esta circunstancia evidencia el hecho de que el medio social es un verdadero amplificador de todo lo que ocurre, exponiendo a la empresa a *todo tipo de riesgo*, tal como se identificó en el código 76. Esta desnudez de las organizaciones ante los medios sociales remite a lo puesto de manifiesto por Tapscott y Ticoll (2003) cuando hablaron de *The Naked Corporation* (La corporación desnuda) y también por Fournier y Avery (2011, p. 198) cuando se refieren a *The age of transparency* (La era de la transparencia).

La otra categoría que el diagrama de significado y causalidad identifica como potenciador del riesgo reputacional es la Gestión del medio social, referida a los aspectos relacionados con la gestión del medio que pueden exacerbar el riesgo que se le atribuye a los medios sociales. Se recordará que la mayoría de los entrevistados coincidió con la idea de que *la mala gestión de los medios sociales* (código 100) es un factor potenciador del riesgo reputacional.

Esta coincidencia entre los entrevistados se manifestaba en general en un tono crítico hacia lo que ellos apreciaban como una gestión deficiente, tanto en la propia empresa como en la gran mayoría. Si bien no se les requirió explícitamente que hicieran un juicio de valor sobre la calidad de gestión, espontáneamente surgieron comentarios relacionados con lo que ellos consideraban falencias en la misma y se indicaron cuestiones relacionadas con la falta de protocolos de actuación, capacidad de monitoreo, recursos suficientes, rapidez de respuesta y calidad de respuesta²³.

²³ Estos aspectos se explicitan más adelante en la *Tabla 31* y serán tenidos en cuenta para formular un aporte a la gestión de los medios sociales.

Por lo pronto, esta visión crítica de los entrevistados da lugar a la formulación de la siguiente hipótesis:

H.3. Las empresas no llevan a cabo una gestión efectiva del riesgo reputacional generado por los medios sociales de Internet.

Las tres hipótesis formuladas en el presente capítulo serán verificadas en el siguiente.

Conclusiones del capítulo

La aplicación de la metodología cualitativa explicitada en el capítulo anterior nos permitió detectar tres emergentes principales que son los que se postularán como hipótesis a validar en el capítulo siguiente.

La primera de ellas tiene que ver con las conexiones entre categorías que encontramos desde el significado y que vinculan a los medios sociales con el riesgo reputacional. Esta perspectiva, mayoritaria entre los entrevistados, nos permitió plantear la hipótesis H. 1 que postula que existe un alto grado de acuerdo en cuanto a que los medios sociales son un factor de riesgo para la reputación de las empresas.

En segundo término encontramos relaciones de causalidad que se ubican fuera de la empresa y que permitieron aventurar la hipótesis H. 2 referida a que la llegada a medios masivos de los contenidos generados en medios sociales, es el principal potenciador exógeno del riesgo reputacional.

En tercer término, respecto a los factores endógenos potenciadores del riesgo, gran parte de los entrevistados tomó una postura crítica respecto a la forma en que se gestionan los medios sociales en las empresas, lo que dio lugar a la formulación de la última hipótesis H. 3 que afirma que las empresas no llevan a cabo una gestión efectiva del riesgo reputacional generado por los medios sociales de Internet.

La llegada a estas tres formulaciones fue progresiva y producto de la aplicación del enfoque de la teoría fundamentada, que siguiendo un proceso inductivo, permitió pasar de los datos a los códigos, luego a las categorías y finalmente a la articulación entre categorías.

El análisis a partir del significado de los medios sociales, muestra que muchos entrevistados comparten la percepción de que los medios sociales son un agente de cambio social, fenómeno que va más allá de lo coyuntural e implica un cambio sustancial en la vida de los individuos que integran la sociedad actual.

Sin embargo, a pesar de ser aceptado, el fenómeno no deja de ser temido, particularmente desde la perspectiva de las empresas, dado que preocupa que sea un lugar de exposición fuera del control de ellas.

Se interpreta que los medios sociales dan al público una nueva posibilidad de expresarse con libertad, la que permite que muchos que no tenían voz frente a las empresas, puedan expresarla ahora. Esta voz no es percibida como complaciente, sino más bien como crítica e incluso destructiva, lo que refuerza los temores de las empresas, antes mencionados.

Sin embargo, la percepción predominante es que los medios sociales son una realidad inevitable para las empresas que requiere que éstas estén alerta y reaccionen

de ser necesario, porque las intervenciones del público pueden generar una situación de riesgo para la empresa.

Respecto a la utilidad de los medios sociales para las empresas, estos son vistos como un espacio de aprendizaje, con un potencial mayor que los propios grupos de enfoque (*focus groups*). También se los acepta como un espacio útil para la queja del cliente.

Hay miradas encontradas respecto a la utilidad de los medios sociales como canal para los mensajes que le interesan a la empresa. A aquellos que valoran la posibilidad de contar con un canal masivo e interactivo de bajo costo, se les contraponen los que entienden que su uso, coherente con su naturaleza, es para lo que le importa al público, no a la empresa.

Vinculado con la percepción de riesgo, hay tres aspectos que se destacan nítidamente en las entrevistas. El primer aspecto tiene que ver con que se modificó la relación de fuerzas entre clientes y empresas.

La visión predominante es que el medio social le da más poder a los clientes y equilibró fuerzas con la empresa. Algunos señalan que lo público de la interacción genera un efecto de coerción colectiva que obliga a la empresa a responder.

Un segundo aspecto refiere a que no solo preocupa el contenido negativo generado genuinamente por un cliente, sino que varios entrevistados también temen sobre los usos malintencionados, particularmente si ese tipo de contenidos llega a los medios masivos, los que algunos critican por difundir sin mayor confirmación.

Para muchos entrevistados, todo lo anterior se conjuga en un tercer aspecto: que el nuevo público empoderado por los medios sociales genera todo tipo de riesgo al exponer a la empresa públicamente, hasta en sus aspectos más íntimos.

Esponáneamente surgió la vinculación de los medios sociales con el riesgo reputacional. La capacidad de la empresa para manejar este tipo de riesgo se pone en tela de juicio por los que creen que el rumor es más potente que la desmentida.

Encontrada la vinculación entre medios sociales y riesgo reputacional, dirigimos la indagación hacia la identificación de las posibles causas que podrían obrar como potenciadores de este vínculo.

Cuando indagamos sobre las motivaciones que los usuarios tendrían para usar los medios sociales con relación con las empresas, surgió por un lado la imposibilidad de lograr resultados por canales tradicionales como el telefónico y también volvió a surgir el uso de este medio para exponer públicamente a la empresa y asegurarse una respuesta, o al menos provocarle algún daño a su reputación.

Pero no solo lo que haga el público por propia motivación incrementa el riesgo reputacional, también los entrevistados encuentran que todo lo que haga la empresa puede estimular a los usuarios a generar contenidos referidos a ellas.

La propia naturaleza de este medio en el cual los que producen contenidos son en su gran mayoría gente común, haría que los riesgos mencionados se vean acrecentados. En este sentido, cuanto más genuino se perciba al emisor, más potencia tendrá su mensaje.

Pero la mayoría de entrevistados coincide con que los riesgos también se podrían ver acrecentados por una deficiente gestión del medio social por parte de la empresa.

La consecuencia más temida de los riesgos que presenta el medio, es el efecto viral que puede lograr la difusión de aquellos contenidos que pueden afectar la reputación.

En especial se teme que el efecto multiplicador se vea potenciado aún más por la intervención de actores clave que poseen por sí mismos gran capacidad de difusión y consecuentemente de afectación del riesgo reputacional.

El temor más mencionado es la *viralización* a medios masivos y la llegada a personas que ocupan lugares relevantes como líderes de opinión o *influenciadores* tanto en el mundo *offline*, como en el mundo digital.

Capítulo 4

Comprobación de las hipótesis

Introducción al capítulo

Habiendo formulado en el capítulo anterior las tres hipótesis que se plantea el presente trabajo, nos queda ahora la tarea de verificarlas. La primera de ellas tiene que ver con la percepción de que los medios sociales son un factor de riesgo para la reputación de las empresas.

Comenzamos presentando el resultado de la encuesta realizada, en la que se mide el grado de acuerdo con la afirmación que relaciona los medios sociales con el riesgo reputacional y permite comprobar H. 1.

Luego pasamos a la verificación de la segunda hipótesis que alude a que la llegada a medios masivos de los contenidos generados en medios sociales es el principal potenciador exógeno del riesgo reputacional.

Para ello partimos del modelo planteado en el capítulo anterior que explicita posibles relaciones de causalidad entre factores exógenos a la empresa y el riesgo reputacional por medios sociales.

Los cuatro factores identificados son asumidos como variables independientes de un modelo de regresión, en el que la variable dependiente es la afectación del riesgo reputacional.

Para identificar cuáles de los posibles potenciadores del riesgo reputacional son más relevantes, probamos dos modelos de regresión sobre los datos, uno lineal de Mínimos Cuadrados Ordinarios y otro no lineal Logit para variables ordinales.

En una primera instancia aplicamos los dos modelos sobre las cuatro variables predictoras y luego hacemos lo mismo omitiendo una variable irrelevante, para finalmente arribar a determinar cuál es el orden de importancia explicativa de las cuatro variables y poder entonces comprobar H. 2.

Por último, para llegar a comprobar la tercera hipótesis que afirma que las empresas no llevan a cabo una gestión efectiva del riesgo reputacional generado por los medios sociales, debemos recorrer un camino un poco más largo.

Primero desarrollamos el sustento teórico que permitió desarrollar el instrumento de recolección de datos con el que realizamos la comprobación de la última hipótesis, que si bien fue mencionado en el capítulo metodológico, no había sido explicitado *in extenso*.

Partimos del *framework* propuesto por la norma ISO 31000:2009 y lo interrelacionamos con el proceso de gestión del riesgo, buscando la coherencia y evitando las duplicaciones.

Para ello construimos una variable multidimensional que se denomina *Efectividad en la gestión del riesgo reputacional*, cuyas dimensiones principales se corresponden con los cinco componentes del *framework* y cuyos indicadores permiten su operacionalización.

En una breve digresión antes de llegar a la comprobación de la última hipótesis, proponemos la valoración del marco de referencia desarrollado no solo como facilitador de la operacionalización de la variable multidimensional, sino como una herramienta para la gestión.

Finalizamos el capítulo con los resultados del trabajo de campo que sirvió para medir la percepción de los funcionarios sobre el apego que sus empresas tenían sobre la gestión de los medios sociales con relación al marco de referencia antes aludido, permitiendo esto un primer intento de comprobación de la H. 3, el que es analizado desde un punto de vista crítico.

Los medios sociales como factor de riesgo reputacional

La primera hipótesis a confirmar o desechar en la presente investigación tiene que ver con la percepción de que los medios sociales son un factor de riesgo para la reputación de las empresas. Se recordará del capítulo anterior que en el abordaje cualitativo mediante entrevistas en profundidad prevaleció la percepción de que efectivamente los medios sociales pueden afectar la reputación de las empresas.

No obstante, a pesar de que esta visión pareciera ser dominante, optamos por recurrir a la triangulación referida en el capítulo metodológico y realizar también un abordaje cuantitativo del fenómeno, mediante encuestas web, las que fueron respondidas por 71 funcionarios de empresas que respondían al perfil de informante clave, requerido como unidad de respuesta.

Una de las afirmaciones sobre la que se midió el grado de acuerdo de los encuestados bajo el clásico enfoque de medición de actitudes de Likert fue: *Las Redes Sociales pueden ser efectivas para afectar la reputación de empresas y marcas*. La frase se compuso a partir de las propias menciones surgidas en las entrevistas en

profundidad, con algunos ajustes para que en forma sintética recogiera el sentido pretendido²⁴. El resultado obtenido se sintetiza en la *Tabla 19*

Tabla 19

Grado de acuerdo con la afirmación: Las Redes Sociales pueden ser efectivas para afectar la reputación de empresas y marcas.

Grado de acuerdo	Cantidad	%
Total desacuerdo	0	0
Desacuerdo	1	1
Ni acuerdo ni desacuerdo	1	1
Acuerdo	33	46
Total acuerdo	36	51
No sabe/ no contesta	0	0
Total	71	100

Puede apreciarse que el acuerdo en sus diversos grados según la escala (*acuerdo y total acuerdo*), suma un 97% de los encuestados y más de la mitad de ellos tiene un total acuerdo con la afirmación, por lo tanto se puede aceptar la hipótesis H.1 de que existe un alto grado de acuerdo en cuanto a que los medios sociales de Internet son un factor de riesgo para la reputación de las empresas, desde la percepción de los funcionarios de las mismas.

²⁴ Se trata de la pregunta P1. de la parte A del cuestionario de encuesta, que se encuentra en el Anexo F.

Posibles potenciadores del riesgo reputacional

A partir del modelo planteado en el capítulo anterior (ver *Figura 7*), se pudieron explicitar posibles relaciones de causalidad entre factores exógenos a la empresa y el riesgo reputacional por medios sociales. Tales relaciones pueden verse en la *figura 8*.

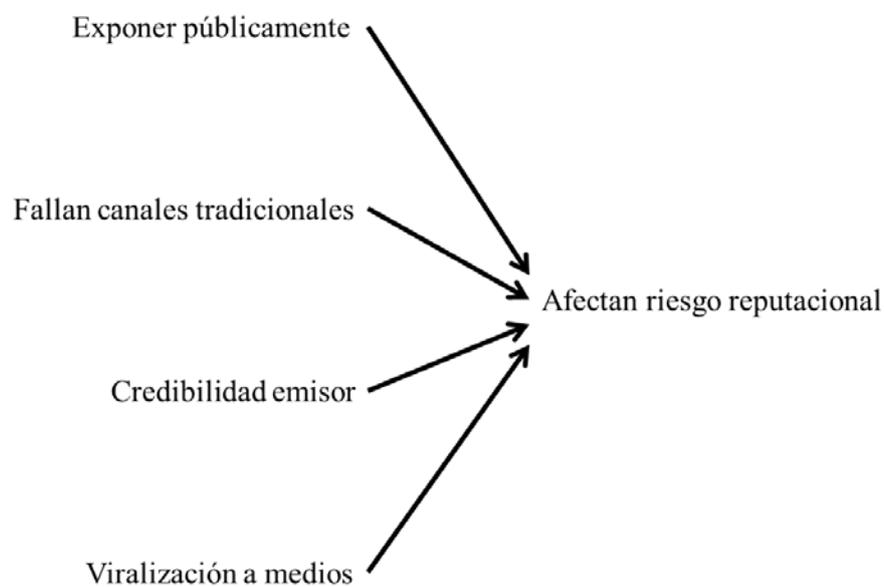


Figura 8. Posibles potenciadores externos del riesgo reputacional. Elaboración propia.

Los cuatro factores potenciadores fueron asumidos como variables independientes X_i de un modelo de regresión, en el que la variable dependiente Y fue la afectación del riesgo reputacional. Se elaboró la Tabla 20 para clarificar la identificación de las variables del modelo de regresión.

Tabla 20
Códigos de origen de las variables del modelo de regresión

Código		Variable	Frase asociada
Completo	Abreviado		
84. Afectan el riesgo reputacional	Afectan riesgo reputacional	Y	<i>Las Redes Sociales pueden ser efectivas para afectar la reputación de empresas y marcas</i>
47. Posibilidad de exponer públicamente a la empresa asegura respuesta	Exponer públicamente	X ₁	<i>Al ser un medio público los clientes piensan que les sirve para presionar o vengarse de las empresas.</i>
49. Imposibilidad de lograr resultados por canales tradicionales	Fallan canales tradicionales	X ₂	<i>La gente recurre a las redes sociales porque las empresas fallan en dar respuesta por los canales tradicionales como el call center</i>
98. Credibilidad del emisor	Credibilidad emisor	X ₃	<i>Los comentarios en las redes son percibidos por muchos como algo creíble cuando provienen de un conocido o una persona común</i>
107. Viralización a medios masivos	Viralización a medios	X ₄	<i>Lo que pasa en las redes sociales puede viralizarse y llegar fácilmente a los medios masivos</i>

Para cada variable interviniente se indican los códigos completos *in vivo* que corresponden al análisis de las entrevistas en profundidad de donde surgieron, un código abreviado para facilitar en forma más práctica su identificación, el nombre de la variable en el modelo matemático (Y, X₁, X₂, X₃, X₄) y la frase asociada, es decir, la respectiva afirmación sobre la que se midió el grado de acuerdo de los encuestados con una escala de medición de actitudes de Likert.

Modelos de regresión para identificar los potenciadores del riesgo

Para identificar cuáles de los posibles potenciadores del riesgo reputacional son más relevantes, se probaron dos modelos de regresión sobre los datos. Un modelo lineal OLS (*Ordinary Least Squares*) o MCO (Mínimos Cuadrados Ordinarios), modificado para que sea robusto a la existencia de heterocedasticidad en los regresores (*heteroscedasticity-consistent standard errors*), y un modelo no lineal Logit para variables ordinales (*Ordered logit*) que es heterocedástico por construcción y no asume normalidad.

El modelo lineal se utiliza porque es el más parsimonioso posible, asimismo es el mejor estimador lineal insesgado (MELI) si y solo si se cumplen los supuestos del teorema de Gauss-Markov (Aitken, 1935). La homoscedasticidad no se cumple y por eso se hace una corrección al estimador (White, 1980).

De todos los supuestos del teorema de Gauss-Markov hay uno que es imposible de probar. Esto es, que la relación entre la variable dependiente y las independientes sea efectivamente lineal. Por esto hay que probar por lo menos un modelo alternativo. El modelo Ordered Logit está construido específicamente para variables respuesta categóricas (Wooldridge, 2010).

En una primera instancia se aplicaron los dos modelos sobre las cuatro variables predictoras: X_1 , X_2 , X_3 y X_4 . En la Tabla 21 se observan los resultados del modelo de regresión OLS robusto sobre 4 variables predictoras.

Tabla 21
Regresión OLS robusta sobre cuatro variables predictoras

Y	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
X ₁	-0,01383	0,106596	-0,13	0,897	-0,22665	0,198998
X ₂	0,119126	0,060457	1,97	0,053	-0,00158	0,239833
X ₃	0,1365	0,075494	1,81	0,075	-0,01423	0,287228
X ₄	0,293959	0,097797	3,01	0,004	0,098702	0,489217
Constante	2,291174	0,738956	3,1	0,003	0,815801	3,766547

Se puede ver que X₁ es no significativa; X₂ y X₃ tampoco son significativas al nivel del 95% pero sí lo son a niveles apenas menores del 90%, mientras que X₄ es significativa. En la Tabla 22 se dan las medidas de ajuste del modelo.

Tabla 22
Bondad de ajuste de la regresión OLS robusta sobre cuatro variables

N	71
F(4, 66)	3,28
Prob > F	0,0163
R-squared	0,2733
Root MSE	0,53155
AIC	116,5669
BIC	127,8803

Se ve que el R² (*R-squared*) es de solo el 27%; también que el test de significatividad global F sugiere que hay variables no significativas en el modelo, lo cual es consistente con los tests individuales sobre los parámetros.

Aplicando el modelo de regresión Ordered logit sobre las cuatro variables predictoras, se obtuvieron los resultados que se observan en la Tabla 23.

Tabla 23
Regresión Ordered logit sobre cuatro variables predictoras

Y	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
X ₁	-0,13675	0,442139	-0,31	0,757	-1,00333	0,729825
X ₂	0,511373	0,269328	1,9	0,058	-0,0165	1,039246
X ₃	0,510064	0,28912	1,76	0,078	-0,0566	1,076729
X ₄	1,147261	0,433802	2,64	0,008	0,297025	1,997497

Se pueden ver resultados casi idénticos en cuanto a los tests t. Las medidas de bondad de ajuste para este modelo se ven en la Tabla 24.

Tabla 24
Bondad de ajuste de la regresión Ordered logit sobre cuatro variables

N	71
Wald Chi2(4)	10,95
Prob > chi2	0,0271
Log pseudolikelihood	-49,0689
Pseudo R ²	0,1577
AIC	112,1378
BIC	127,9766

Ambos modelos sugieren fuertemente que X_1 es irrelevante en la ecuación estructural, es decir $E(Y|X_1, X_2, X_3, X_4) = E(Y|X_2, X_3, X_4)$. Sacarlo de la ecuación podría traer aparejado mejoras en la calidad de estimación ya que implicaría sacarle variabilidad espuria al problema. Por tal motivo se recalcularon ambos modelos sobre las tres variables remanentes.

En la Tabla 25 se observa el resultado de la regresión OLS robusta sobre las 3 variables predictoras remanentes.

Tabla 25
Regresión OLS robusta sobre tres variables predictoras

Y	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
X ₂	0,115988	0,060454	1,92	0,059	-0,00468	0,236655
X ₃	0,134835	0,074636	1,81	0,075	-0,01414	0,28381
X ₄	0,290826	0,099742	2,92	0,005	0,09174	0,489911
Constante	2,266022	0,65537	3,46	0,001	0,957899	3,574146

En este caso tampoco se ve un cambio apreciable en los tests t sugiriendo que X_1 no aportaba variabilidad endógena al modelo. En la Tabla 26 se dan las medidas de ajuste de la regresión.

Tabla 26
Bondad de ajuste de la regresión OLS robusta sobre tres variables

N	71
F(4, 66)	4,1
Prob > F	0,0099
R-squared	0,2731
Root MSE	0,52767
AIC	114,5929
BIC	123,6436

En cuanto a las medidas de bondad de ajuste solo se aprecia un cambio en el test F, como era de esperar, dado que ahora las variables que quedaron son relevantes.

Aplicando el modelo de regresión Ordered logit sobre las tres variables predictoras remanentes, se obtuvieron los resultados que se observan en la Tabla 27.

Tabla 27
Regresión Ordered logit sobre tres variables predictoras

Y	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
X ₂	0,4832097	0,2640909	1,83	0,067	-0,0343988	1,000818
X ₃	0,4941415	0,279302	1,77	0,077	-0,0532803	1,041563
X ₄	1,117019	0,4255029	2,63	0,009	0,2830486	1,950989

En este caso tampoco se ve un cambio apreciable en los tests t. Las medidas de bondad de ajuste para este modelo se ven en la Tabla 28.

Tabla 28
Bondad de ajuste de la regresión Ordered logit sobre tres variables

N	71
Wald Chi2(4)	11,23
Prob > chi2	0,0106
Log pseudolikelihood	-49,138713
Pseudo R ²	0,1565
AIC	110,2774
BIC	123,8535

Las medidas de bondad de ajuste tampoco exhiben mayores cambios, salvo, como era de esperar, el caso del test Chi-cuadrado, dado que ahora las variables que quedaron son relevantes.

Identificación del factor más relevante

El análisis anterior muestra que tanto en los modelos lineales como en los no-lineales el R-cuadrado y el Pseudo R-cuadrado son bajos. Esto es esperable en una estructura de microdatos y no es un obstáculo para el objetivo perseguido, dado que aquí el interés en el uso de los modelos no está en hacer predicción sino en identificar posibles relaciones de causalidad (Cameron & Trivedi, 2005, p. 5).

En este sentido los cuatro modelos son consistentes entre sí en cuanto a cuál es el orden de importancia explicativa de las variables. El mismo queda expresado en la Tabla 29.

Tabla 29
Resumen de la aplicación de los cuatro modelos de regresión

Variables predictoras		Modelos de regresión			
Código abreviado	Nombre en el modelo	OLS Robusto 4 variables	OLS Robusto 3 variables	Ordered Logit 4 variables	Ordered Logit 3 variables
Exponer públicamente	X_1	No significativo	No considerado.	No significativo	No considerado.
Fallan canales tradicionales	X_2	Segunda en importancia (significatividad puesta en duda).			
Credibilidad emisor	X_3	Tercera en importancia (significatividad puesta en duda).			
Viralización a medios	X_4	Variable más importante.	Variable más importante.	Variable más importante.	Variable más importante.

De la Tabla 29 se desprenden las siguientes conclusiones:

- La variable X_1 (Exponer públicamente) no es significativa en ninguno de los modelos.
- Las variables X_2 , (Fallan canales tradicionales) y X_3 (Credibilidad del emisor) tienen coeficientes y p-valores similares (Ver Tabla 21, Tabla 23, Tabla 25, Tabla 27). Ambas variables caen levemente por fuera de la región de aceptación con una significatividad del 95%, por lo que su aporte como variables explicativas es dudoso.
- La variable X_4 (Viralización a medios) presenta en los cuatro modelos de regresión el coeficiente más elevado y en todos ellos se encuentra dentro de la región de aceptación con una significatividad del 95%, por lo que puede ser considerada la variable que mejor explica el riesgo reputacional.

Si bien lo anterior por sí mismo no habilita a asegurar una relación de causalidad, en la perspectiva múltiple que permite la triangulación metodológica a la que se recurrió, a la luz de lo obtenido en el abordaje cualitativo, este análisis cuantitativo permite confirmar la H.2 en cuanto a que la llegada a medios masivos de los contenidos generados en medios sociales, es el principal potenciador exógeno del riesgo reputacional.

Marco de referencia para la gestión del riesgo reputacional de los medios sociales

Nos queda ahora comprobar la H. 3 que afirma que las empresas no llevan a cabo una gestión efectiva del riesgo reputacional generado por los medios sociales de Internet. Antes de llegar a dicha verificación, primero explicitaremos el sustento teórico

que permitió desarrollar el instrumento de recolección de datos con el que se realizó la comprobación de la última hipótesis.

Considerando que se verificó la H. 1 que indica que entre los especialistas de las empresas existe un alto grado de acuerdo en cuanto a que los medios sociales son un factor de riesgo para la reputación de dichas organizaciones, es indudable que la gestión de los medios sociales debe estar guiada por una marco de referencia que aluda a la gestión de este tipo de riesgos.

En este sentido, como se indicó en el marco teórico, cuando se trata de riesgo reputacional, el *framework* propuesto por la norma ISO 31000:2009 resulta el más apropiado para utilizar. Tal como lo explicita la propia norma, el éxito de la gestión del riesgo dependerá de la efectividad del *framework* en dar las bases y la alineación que deberá seguir la organización a todos sus niveles (ISO 31.00, 2009, p. 8).

El marco propuesto por la norma ISO 31000:2009 está esquematizado en la *figura 9*.

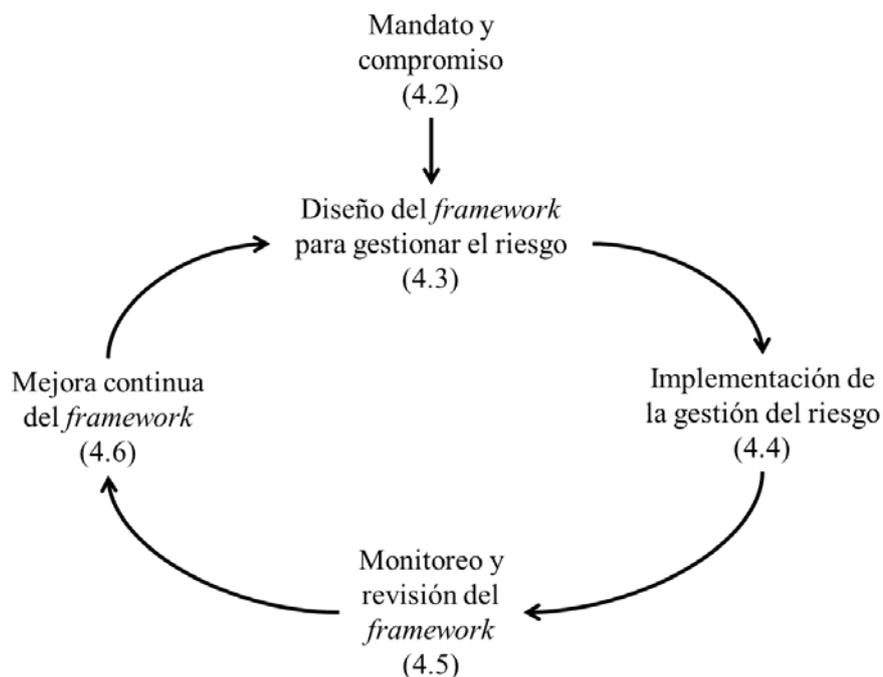


Figura 9. Framework para la gestión del riesgo. La numeración entre paréntesis alude a la identificación dada por la norma al componente respectivo. Adaptado de ISO 31000 (2009). Principles and Guidelines on Implementation. International Organization for Standardization p. 9.

El *framework* per se no pretende prescribir un sistema de gestión, sino que es una orientación a partir de la cual las organizaciones deberán adaptarlo a sus necesidades específicas (ISO 31.00, 2009, p.9). Por tal motivo se partirá de dicho marco de referencia aunque habrá que contextualizarlo a la gestión de los riesgos que generan los medios sociales de Internet, si es que deseamos contar con una guía que sea aplicable en forma concreta a la gestión y no meramente un dispositivo teórico.

El componente 4.4 del *framework*, Implementación de la gestión del riesgo, tiene un despliegue que la propia norma explicita en lo que denomina Proceso de gestión del riesgo (ISO 31.00, 2009, p. 13) y que se esquematiza en la Figura 10.

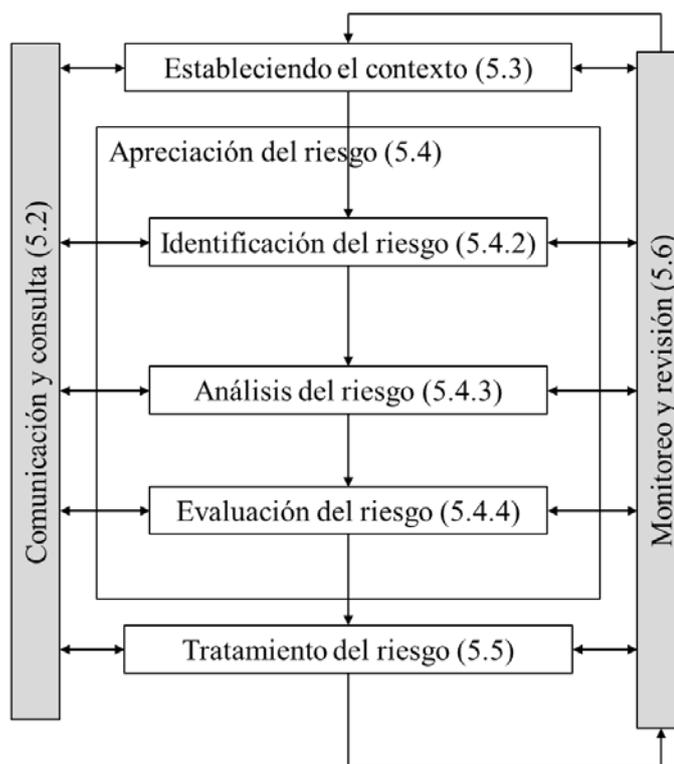


Figura 10. Proceso de gestión del riesgo. La numeración entre paréntesis alude a la identificación dada por la norma al componente respectivo. Adaptado de ISO 31000 (2009). *Principles and Guidelines on Implementation. International Organization for Standardization* p. 14.

Efectividad en la gestión del riesgo reputacional

Para diseñar un criterio de evaluación de la efectividad en la gestión del riesgo reputacional por medios sociales, se partirá entonces del *framework* y se lo interrelacionará con el proceso de gestión del riesgo, buscando la coherencia y evitando las duplicaciones.

Para ello se construirá una variable multidimensional que se denominará *Efectividad en la gestión del riesgo reputacional generado por los medios sociales*, cuyas dimensiones principales se corresponderán con los cinco componentes del *framework*.

Mandato y compromiso. Es la primera dimensión, vinculada al componente homónimo del *framework* identificado como 4.2, y alude al compromiso fuerte y sostenido del *management*, que permita lograr el compromiso de todos los niveles de la organización, siempre asegurando que haya un riguroso alineamiento estratégico con los objetivos de la organización (ISO 31.00, 2009, p.9).

Diseño. Es la segunda dimensión de la variable, en correspondencia con el componente 4.3 de la norma, *Diseño del framework para gestionar el riesgo*. Esta dimensión a su vez será descompuesta en subdimensiones que se corresponden con los aspectos en los que la propia norma descompone al componente relacionado.

La primera de las subdimensiones es la identificada en la norma como 4.3.1 *Comprensión de la organización y su contexto*. La segunda subdimensión está vinculada con la 4.3.2, *Política de gestión del riesgo*, y en este sentido la norma indica que dicha política debe hacer referencia a los siguientes aspectos (ISO 31.00, 2009, p.10):

- la razón para gestionar el riesgo,
- los nexos entre objetivos y las políticas de gestión del riesgo,
- las responsabilidades para gestionar el riesgo,
- la manera en la que los intereses en conflicto se resuelven,
- el compromiso de proveer los recursos necesarios para asistir a los encargados de gestionar el riesgo,
- la medición y el reporte del desempeño en la gestión del riesgo,
- el compromiso de revisar y mejorar periódicamente la política y el marco de gestión del riesgo.

La tercera subdimensión es la *Integración con los procesos organizacionales*, que se corresponde con lo identificado en forma homónima en la norma, como 4.3.4, y refiere a la integración de los procesos organizacionales con la gestión del riesgo.

Dentro del *Diseño del framework para gestionar el riesgo* (4.3), la norma identifica otros aspectos a ser tenidos en cuenta, pero resultan redundantes con lo requerido anteriormente al definir la política de gestión del riesgo, por lo que se los obviará para la elaboración de la variable multidimensional. Estos aspectos son: responsabilidad, recursos y comunicación y reporte. Puede verse que los mismos están contenidos en la segunda subdimensión.

Implementación. Es la tercera dimensión de la variable, en correspondencia con el componente 4.4 del *framework: Implementación de la gestión del riesgo*. Como se dijo anteriormente, en este punto la norma remite al Proceso de gestión del riesgo esquematizado en la Figura 10, a los efectos de tener una descripción más pormenorizada de este componente. Por tal motivo, las subdimensiones en las que se detallará la dimensión *Implementación* estarán relacionadas con los componentes del mencionado proceso.

La primera subdimensión es *Definición de criterios para evaluar al riesgo*, que está incluida en forma homónima en la norma como 5.3.5. El resto de los aspectos que hacen al componente 5.3 están relacionados con establecer el contexto tanto interno y externo para gestionar el riesgo. Dichos aspectos son redundantes con lo contemplado en la subdimensión *Comprensión de la organización y su contexto*, dentro de la dimensión *Diseño*.

La segunda subdimensión es *Identificación de eventos generadores de riesgo* y se corresponde con el componente *Identificación del riesgo* (5.4.2) del proceso de gestión del riesgo. Si bien en la formulación original de este punto, la norma alude a la

elaboración de una lista completa de posibles riesgos que enfrenta la organización, dado que en este trabajo el único foco es el riesgo reputacional debido a los medios sociales, se pondrá el foco en los eventos generadores, aprovechando que la norma puntualiza sobre este particular aspecto que “la organización debe identificar fuentes de riesgo, áreas de impacto, eventos [...] y sus causas y sus potenciales consecuencias”²⁵ (ISO 31.00, 2009, p.17).

La tercera subdimensión es *Análisis del riesgo* y se corresponde con el componente homónimo numerado como 5.4.3, que alude a llevar a cabo un análisis del nivel de riesgo que incluye: si debe ser tratado, causas, consecuencias y probabilidad que afecte, en este caso particular, a la reputación.

La cuarta subdimensión es la *Evaluación del riesgo*, asociado al componente del mismo nombre numerado en la norma ISO 31000:2009 como 5.4.4. Se utilizará la norma ISO/IEC 31010 (2009) *Risk Management: Risk Assessment Techniques*, dado que en los aspectos referidos a las técnicas de evaluación del riesgo es más específica. Se entiende entonces que la evaluación incluye la apreciación sobre si el riesgo necesita tratamiento, prioridad a darle y alternativas posibles.

La quinta subdimensión de la dimensión *Implementación es Tratamiento del riesgo* y está relacionada con el componente del mismo nombre numerado en la norma ISO 31000:2009 como 5.5. Refiere a si se definen las razones de elección del tratamiento del riesgo, los responsables, los reportes a generar y los tiempos que demandará.

Monitoreo y revisión. Es la cuarta dimensión de la variable y se corresponde con el que en forma homónima se identifica en el *framework* para la gestión del riesgo

²⁵ The organization should identify sources of risk, areas of impacts, events [...] and their causes and their potential consequences. (Traducción del autor).

que ilustra la *figura 9*. No obstante, dado que en dicho componente la norma alude específicamente al necesario seguimiento y actualización del propio *framework*, para el contenido que se le dará a esta dimensión de la variable, se preferirá recurrir a lo que la propia norma identifica como componente 5.6 del Proceso de gestión del riesgo, y que puede observarse en la Figura 10.

En este caso *Monitoreo y revisión* tiene que ver con una parte planificada del proceso de gestión del riesgo que involucra esencialmente tres aspectos (ISO 31.00, 2009, p.20): la vigilancia y verificación sistemática, la definición clara de las responsabilidades de monitoreo y revisión y la registración de los resultados para su posterior comunicación.

Estos tres aspectos dan forma a sendas subdimensiones de la dimensión *Monitoreo y revisión* de la variable, que se identificarán como: *Sistematicidad del seguimiento en el tiempo*, *Responsabilidades* y *Registración de los resultados*.

Mejora continua. Es la quinta y última dimensión de la variable que se está construyendo. Se corresponde con lo que en la *figura 9* se identifica como el componente 4.6 *Mejora continua del framework*. La norma recomienda que a partir de los resultados del monitoreo y revisión, se tomen decisiones en cuanto a cómo el marco de gestión del riesgo puede ser mejorado, dentro de una cultura inspirada en la mejora continua.

La pertinencia de esta perspectiva es motivo para la incorporación de esta dimensión, siendo que se trata de la construcción de una variable cuyo propósito es medir una gestión efectiva del riesgo.

Cuadro resumen. Para que se pueda observar de manera más clara y sucinta la manera en que quedó construida la variable multidimensional *Efectividad en la gestión*

del riesgo reputacional generado por los medios sociales, sus dimensiones y subdimensiones quedan explicitadas en la Tabla 30.

Además la última columna de la derecha incorpora los indicadores respectivos que se utilizarán para operacionalizarla. Dichos indicadores refieren específicamente en su formulación al riesgo reputacional por medios sociales.

Tabla 30

Variable: Efectividad en la gestión del riesgo reputacional generado por los medios sociales

Dimensión	Subdimensiones	Indicadores (Grado en el que...)
1.Mandato y compromiso		Existe un claro compromiso del nivel superior en llevar a cabo una política de gestión del riesgo reputacional a través de medios sociales
2.Diseño	2.1.Comprensión de organización y contexto	Se diseñó un marco de gestión de este riesgo que incluya tanto la comprensión de la organización como de su contexto
	2.2. Política de gestión del riesgo reputacional.	Se ha establecido una razón para gestionar este riesgo
	2.2.1.Razón de gestionar este riesgo	Se ha establecido un nexo entre los objetivos de la organización y las políticas de gestión de este riesgo
	2.2.2.Nexos entre objetivos y las políticas de gestión de este riesgo	Se han determinado responsabilidades para gestionar este riesgo
	2.2.3.Responsabilidades para gestionar este riesgo	Se ha determinado una manera en la que los intereses en conflicto se resuelvan
	2.2.4.Resolución de conflictos	Se cuenta con los recursos necesarios para gestionar el riesgo
	2.2.5.Recursos necesarios para gestionar el riesgo.	Se mide y reporta la gestión de este riesgo.
	2.2.6.Medición y reporte de la gestión de este riesgo	Se revisa y mejora periódicamente la política y marco de gestión de este riesgo.
	2.2.7.Revisión de política y marco de gestión	Se han integrado los procesos organizacionales con la gestión de este riesgo.
	2.3.Integración con los procesos organizacionales	
3.Implementación	3.1.Definición de criterios para evaluar este riesgo	Se han definido criterios para evaluar el riesgo
	3.2.Identificación de eventos generadores de riesgos	Se identifican eventos que puedan generar estos riesgos
	3.3.Análisis del riesgo	Se hace un análisis del nivel de riesgo que incluya: si debe ser tratado, causas, consecuencias y probabilidad que afecte la reputación.
	3.5.Evaluación del riesgo	Se hace una evaluación del riesgo que incluya: tratamiento posible, prioridad, alternativas.
	3.6.Tratamiento del riesgo	Se definen: razones de elección del tratamiento del riesgo, responsables, reportes, tiempos.
4.Monitoreo y revisión	4.1.Sistematicidad del seguimiento en el tiempo	Hay una sistematicidad y seguimiento en el tiempo del monitoreo del riesgo.
	4.2.Responsabilidades	Se han determinado responsabilidades para el monitoreo del riesgo.
	4.3.Registración de los resultados	Se hace una registración de los resultados del monitoreo del riesgo.
5.Mejora continua		Se lleva a cabo un proceso de mejora continua en la gestión que la empresa hace de este riesgo.

Puede observarse que los indicadores quedan expresados por diecinueve afirmaciones, lo que permitió la operacionalización de la variable *Efectividad en la gestión del riesgo reputacional generado por los medios sociales* a través del mismo trabajo de campo cuantitativo mediante el cual se midió la percepción del riesgo reputacional.

El abordaje metodológico respecto a la forma en que se hizo este trabajo de encuestas fue explicado en el capítulo 2, mientras que los resultados se verán en el punto previo a las conclusiones del presente capítulo.

Gestión de los medios sociales incorporando el riesgo reputacional

La variable *Efectividad en la gestión del riesgo reputacional generado por los medios sociales*, al haber sido construida a partir de los lineamientos que provee la norma ISO 31000:2009, es en sí misma un marco de referencia para la gestión, dado que como dice la norma: “la adopción de procesos consistentes dentro de un marco abarcador puede ayudar a asegurar que el riesgo se gestione de manera efectiva” (ISO 31.00, 2009, p. v).

Será interesante revisar si este marco de gestión cumple con los atributos propios de una buena gestión de los medios sociales, según lo señalado por los especialistas cuando fueron indagados en las entrevistas en profundidad.

En esa circunstancia, varios entrevistados mencionaron espontáneamente algunos atributos específicos de lo que ellos consideraban una buena gestión de los medios sociales. Estos atributos se explicitan en la *Tabla 31*.

Tabla 31

Atributos específicos para una buena gestión del medio social, señalados por los entrevistados

Atributo	Mención relevante (# identifica al entrevistado)	Código (1)
1 Protocolo de actuación	#21. “Antiguamente, cuando había un incidente, primero nos enterábamos nosotros, preparábamos lo que íbamos a decir y luego se enteraban los medios. Hoy es al revés. Por eso tenés que ser mucho más rápido. Tener un protocolo organizado de cómo manejar la crisis porque la crisis es más rápido.”	92
2 Capacidad de monitoreo	#20. “Un desafío grande que tienen las empresas es monitorear las redes sociales. Si vos no monitoreas la red, no tenés chances de contestar.” #16. “Hay que tener un seguimiento y un control como para actuar en una crisis de imagen.”	100 92
3 Recursos suficientes	#7. “[Hay que] trabajar proactivamente, tener velocidad de respuesta, tener gente <i>senior</i> dedicada a responder y saber que tu reputación está en juego y que en un minuto se puede destruir por un caso de crisis <i>online</i> .” #11.”[Para estar en los medios sociales] tenés que tener la gente y el soporte para cada uno [de esos medios].”	100 103
4 Rapidez de respuesta	#14. “La crisis en el primer lugar donde se ven son las redes sociales, lo que no podés hacer ahí es ocultarlo. Trabajar muy rápido, tenés que ser muy preciso y resolver el problema al cliente.”	92
5 Pertinencia de respuesta	#6. “No contestar o contestar mal tiene consecuencias negativas.”	102

(1) Refiere al código original bajo el cual se identificó a la mención.

El atributo *Protocolo de actuación* mencionado por los entrevistados está contemplado dentro del marco de gestión, a través de la dimensión 2. *Implementación*, dado que como se recordará, la misma recoge todo el contenido del proceso de gestión del riesgo reputacional que propone la norma.

El atributo *Capacidad de monitoreo*, tiene un lugar relevante en el marco de gestión dado que taxativamente lo recoge en su dimensión *4.Monitoreo y revisión*. El atributo *Recursos suficientes* está explícitamente recogido dentro de la subdimensión *2.2.5.Recursos necesarios para gestionar el riesgo*.

El atributo *Rapidez de respuesta* está contemplado en la subdimensión *3.6.Tratamiento del riesgo*, dado que la misma alude a que, entre otras cosas, se definen los tiempos de actuación.

Finalmente el atributo *Pertinencia de respuesta*, que para los entrevistados tenía que ver con evaluar dar respuestas adecuadas a los *posteos* de los usuarios, y evitar la no respuesta como criterio automático que utilizan algunas empresas para supuestamente evitar riesgos, está contemplado en la subdimensión *3.5.Evaluación del riesgo* dado que la misma propone hacer una evaluación del riesgo que incluya: tratamiento posible, prioridad, alternativas.

Puede observarse, por tanto, que todos los atributos que fueron mencionados por los especialistas como propios de una buena gestión del medio social, están contemplados en el marco de referencia que da origen a la variable *Efectividad en la gestión del riesgo reputacional generado por los medios sociales*.

Esto permite concluir que si se enfoca la gestión de los medios sociales como una gestión del riesgo reputacional se cumplirá con dos objetivos: (a) se resguardará la reputación de las empresas, recordando que se comprobó la H. 1 que indicaba que existe un alto grado de acuerdo en cuanto a que los medios sociales son un factor de riesgo para la reputación de dichas organizaciones y (b) se llevará a cabo una gestión del medio social apegada a lo que los especialistas consideran buenas prácticas.

Desempeño en la gestión del riesgo reputacional

Mediante el mismo trabajo de campo que utilizamos para medir la percepción de riesgo reputacional, también se pudimos medir la percepción que los mismos funcionarios tenían de la gestión que sus empresas llevaban a cabo, medida a través de los indicadores que operacionalizan la variable *Efectividad de gestión del riesgo reputacional* y que fueron detallados en la Tabla 30.

Recordemos que de los 71 encuestados que respondieron la parte A de la encuesta, referida a percepción del riesgo reputacional, 63 respondieron en forma completa la parte B (Ver cuestionario en Anexo F). De este modo pudo obtenerse una calificación para cada dimensión que surge a partir del promedio directo de los indicadores que la componen (Ver matriz de datos en Anexo H).

En la *Figura 11* se pueden ver las calificaciones promedio que se obtuvieron para cada dimensión de la variable.

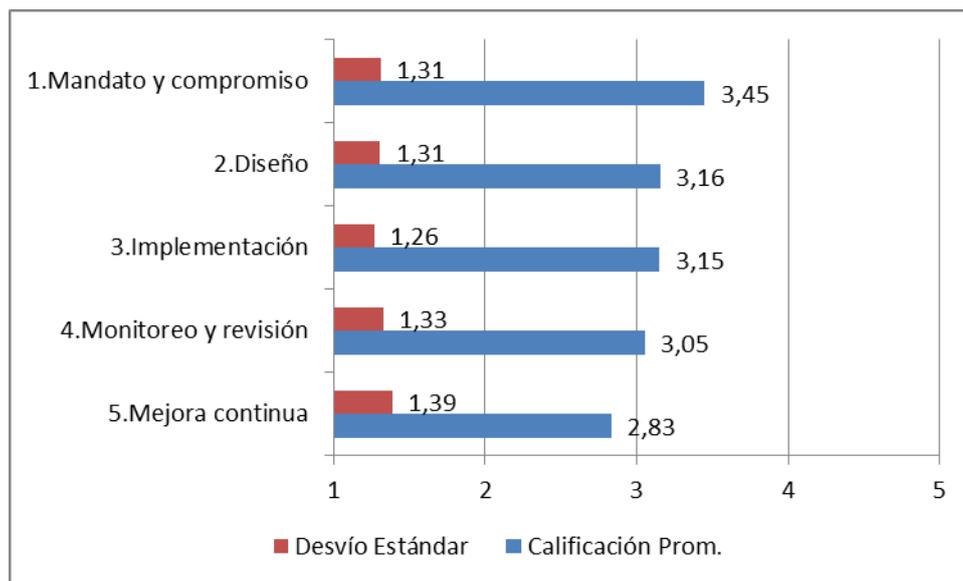


Figura 11. Calificación promedio y desvío estándar de las dimensiones de la variable Efectividad de gestión del riesgo reputacional. Elaboración propia.

Puede observarse que el nivel promedio de calificaciones es mediocre, al situarse para todas las dimensiones, en el entorno de 3, punto medio entre las dos calificaciones extremas. Los desvíos estándar, por su parte, son bastante acotados y parejos entre dimensiones.

Si bien estos resultados inducirían a confirmar la H.3 en cuanto a que las empresas, como un conjunto, no llevan a cabo una gestión efectiva del riesgo reputacional generado por los medios sociales, dicha apreciación es poco sólida dado que solo se sustenta en una evaluación global de un conjunto de calificaciones dispares que miden aspectos disímiles.

Construir la variable multidimensional ha sido un progreso, pero para poder comprobar la H. 3, además de contar con las calificaciones individuales de cada una de las dimensiones, es necesario poder evaluar el desempeño en la gestión de una manera más holística, tomando en cuenta cómo se articulan unas dimensiones

respecto de otras, para poder dar una apreciación que comprenda el conjunto de aspectos que hacen a la gestión.

Este propósito se satisfará en el capítulo siguiente cuando propongamos un índice para evaluar la gestión del riesgo reputacional que generan los medios sociales, lo que eventualmente permitirá reconfirmar la H. 3.

Conclusiones del capítulo

De manera sencilla y directa, a la vez que contundente, pudimos aceptar la H. 1 que afirma que existe un alto grado de acuerdo en cuanto a que los medios sociales de Internet son un factor de riesgo para la reputación de las empresas, desde la percepción de los funcionarios de las mismas.

La H. 2 que postula que la llegada a medios masivos de los contenidos generados en medios sociales, es el principal potenciador exógeno del riesgo reputacional, también pudo ser confirmada aunque siguiendo un camino algo más trabajoso.

Requirió la formulación de un modelo de regresión, en el que cuatro variables independientes: (X_1) *Posibilidad de exponer públicamente a la empresa*, (X_2) *Fallan los canales tradicionales*, (X_3) *Credibilidad del emisor* y (X_4) *Viralización a medios masivos*, inciden sobre la variable dependiente (Y) *Afectan el riesgo reputacional*.

Los dos modelos de regresión probados sobre los datos, el lineal de Mínimos Cuadrados Ordinarios, robusto a la existencia de heterocedasticidad y el no lineal Logit para variables ordinales, permitieron concluir que la variable (X_4) *Viralización a*

medios masivos puede ser considerada la variable que mejor explica el riesgo reputacional.

Si bien lo anterior por sí mismo no habilita a asegurar una relación de causalidad, en la perspectiva múltiple que permite la triangulación metodológica a la que recurrimos, y a la luz de lo obtenido en el abordaje cualitativo, este análisis cuantitativo permite confirmar la H. 2.

En cuanto a la hipótesis restante H. 3, que sostiene que las empresas no llevan a cabo una gestión efectiva del riesgo reputacional generado por los medios sociales, un primer intento de comprobación dio indicios para su aceptación pero no pudo ser concluyente.

Se recurrió al *framework* propuesto por la norma ISO 31000:2009. Este marco de referencia no solo es útil a los fines de la gestión del riesgo, sino que también permite llevar a cabo una gestión del medio social apegada a las buenas prácticas dado que recoge los atributos que los especialistas consideran necesarios para tal fin.

El *framework* permitió construir una variable multidimensional denominada *Efectividad en la gestión del riesgo reputacional generado por los medios sociales*, la que pudo ser operacionalizada a través de sus 19 indicadores, y de esa manera obtener una calificación promedio para cada una de sus 5 dimensiones.

Las calificaciones que obtuvieron las dimensiones fueron mediocres, al situarse todas ellas en el entorno del punto medio de la escala, lo que sugeriría que, tomadas como un conjunto, efectivamente las empresas no llevan a cabo una gestión efectiva del riesgo reputacional generado por los medios sociales.

Si bien estos resultados inducirían a confirmar la H.3 para el conjunto de las empresas, dicha apreciación es poco sólida dado que solo se sustenta en una evaluación global de un conjunto de calificaciones dispares que miden aspectos disímiles.

Construir la variable multidimensional ha sido un progreso, pero para poder comprobar la H. 3, además de contar con las calificaciones individuales de las dimensiones, es necesario poder evaluar el desempeño en la gestión de manera más holística, tomando en cuenta cómo se articulan unas dimensiones respecto de otras.

Esto lo realizaremos en el capítulo siguiente, cuyo propósito es precisamente, desarrollar un índice que luego permita dar una apreciación sobre el conjunto de aspectos que hacen a la gestión, de manera de poder reconfirmar la H. 3.

Capítulo 5

Propuesta de un índice para la gestión del riesgo reputacional

Introducción al capítulo

En el presente capítulo daremos satisfacción a lo planteado en el anterior, en cuanto a contar con un índice que permita dar una apreciación sobre el conjunto de aspectos que hacen a la gestión del riesgo reputacional que generan los medios sociales y así poder reconfirmar la H. 3.

En el inicio desarrollamos un breve marco teórico que nos permita situar el uso y desarrollo de índices dentro de la disciplina de la administración. Partimos de la importancia de contar con indicadores cuantitativos (Chiavenato, 2006) y la posibilidad de fijar metas ligadas a objetivos (Drucker, 1954; Drucker, 1993), aunque también aludimos a algunas visiones críticas respecto al enfoque demasiado centrado en lo cuantitativo (Mintzberg, 2004).

Luego mostramos la evolución del tipo de indicadores utilizados, partiendo de los netamente financieros (Brignall y Ballantine, 1996; Upadhaya, Munir & Blount, 2014), hasta la llegada a otros que miden distinto tipos de logros organizacionales, contemporáneos con la irrupción del concepto de *stakeholder*.

Esta revisión cronológica nos conduce a la llegada de los sistemas de medición del desempeño (*performance management systems-PMS*) (Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro. & Voss, 1991; Lynch & Cross, 1991; Nanni, Dixon & Vollmann, 1992), para destacar al más conocido de ellos, el *Balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1997).

La presentación de los PMS nos sirve para introducirnos en las diferentes formas de medir fenómenos multidimensionales. En esa instancia confrontamos las dos visiones prevalentes al respecto en la literatura especializada; la de los que prefieren la agregación de indicadores independientes en un indicador compuesto o índice, frente a aquellos que prefieren trabajar sin realizar ningún tipo de agregación (OECD, 2008).

Brevemente explicamos ambos enfoques, mostramos sus puntos fuertes y hacemos explícitas las principales objeciones cruzadas que se formulan (Sharpe, 2004).

Luego nos concentramos en los indicadores agregados, dado que es el camino que hemos elegido en este trabajo. Citamos ejemplos de su uso en cuestiones medioambientales, economía, tecnología y sociedad (OECD, 2008; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015), y en el marketing (Asociación Argentina de Marketing, 1996; Hoffmeyer-Zlotnik, & Wolf, 2003; Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión, 2015).

Concluido el recorrido por el marco teórico, nos concentramos en la construcción de un índice que permita medir y comparar la efectividad en la gestión del riesgo reputacional que generan los medios sociales.

Seguimos el camino trazado por Lazarsfeld (1973) para llegar desde los conceptos a los índices empíricos y nos apoyamos en las buenas prácticas que debe seguir la construcción de índices (OECD, 2008).

Explicitamos y desarrollamos los dos criterios que le impusimos al índice para que este se adecue a los fines perseguidos: (a) El criterio de prelación de las dimensiones y (b) El criterio de homogeneidad en las calificaciones.

Comenzamos seguidamente la formulación matemática de índice, llegando a su expresión final que podrá ser aplicada para los cálculos. Al nuevo índice lo denominamos como Índice de Efectividad en la gestión del riesgo reputacional generado por medios sociales (IEF).

Para que el constructo sobre el que se apoya el índice pueda convertirse en un instrumento fiable, debemos verificar su consistencia interna mediante el Alfa de Cronbach (Creswell, 2012; Cronbach, 1951; Cronbach & Meehl, 1955).

En base a la fórmula del IEF antes desarrollada, se muestra el cálculo del índice en los 63 casos de la encuesta, lo que permite regresar a la comprobación de la H. 3, postergada en el capítulo anterior.

Se aprovecha también a hacer el cálculo del índice agrupando a las empresas en función del tipo de actividad: productos y servicios, y de su origen: nacionales y extranjeras. Desde estas perspectivas adicionales se pone a prueba nuevamente la H. 3.

El capítulo concluye con consideraciones sobre la utilidad del índice, no solo desde el punto de vista académico, sino también de la práctica profesional.

Medición de la gestión en la teoría de la administración

Si bien la llamada teoría matemática no es propiamente una escuela dentro de la administración en el sentido en el que lo son, por ejemplo, la teoría clásica o la

teoría de las relaciones humanas, no pueden dejar de valorarse los aportes que esta corriente ha realizado a la gestión de las organizaciones (Chiavenato, 2006, pp. 381-382). Una de sus más importantes contribuciones ha sido la de medir y evaluar el desenvolvimiento organizacional mediante indicadores cuantitativos.

Para los autores de esta corriente, contar con indicadores significa poder tomar los *signos vitales* de una organización dado que permiten evidenciar los resultados que producen las acciones que se toman, y particularmente verificar su convergencia con los propósitos fijados como objetivos y metas y trazados mediante estrategias (Chiavenato, 2006, pp. 392-393).

La posibilidad de medir facilita la fijación de metas ligadas a objetivos, esto a su vez permite que directivos y empleados acuerden dichos objetivos y entiendan lo que tienen que hacer en la organización con el fin de alcanzarlos. Drucker (1954) dio en llamar a esto *management by objectives* (gestión o dirección por objetivos). Una de las ventajas enfatizadas por Drucker con relación a la gestión por objetivos es que facilita que cada gerente pueda controlar su propio desempeño (*self-control*) (Drucker, 1993).

Si bien las métricas que se utilicen para guiar al gerente hacia sus objetivos no deben ser rígidas ni exactas, sí deben ser claras, simples y racionales. Tienen que ser pertinentes a los efectos de dirigir la atención y guiar los esfuerzos hacia donde deben ir. Tienen además que ser confiables y deben ser autoexplicativas, es decir entendibles sin necesidad de interpretaciones complejas (Drucker, 1993, p.440).

El foco de una organización debe estar en el desempeño (*performance*). El primer requisito del espíritu que debe guiar a una organización son los altos estándares de desempeño, tanto para el grupo como para cada individuo (p. 456).

Esta visión de un *management* orientado a lo cuantitativo tiene algunos críticos. Tal es el caso de Mintzberg, para quien el *management* es una práctica que “combina el arte, el oficio y la ciencia” (2004, p. 92). Según este autor el problema de esta concepción demasiado enfocada en los números y los resultados, se origina en la educación que reciben los gerentes en sus estudios de posgrado generalmente cursados por jóvenes sin experiencia, demasiado orientados a lo numérico, que tienden a dejar de lado la gestión de equipos.

Para Mintzberg no se puede crear un gerente en un aula, dado que además se requiere de experiencia y de contacto con pares. Desde su perspectiva los buenos gerentes deben tener, además de capacidad analítica, otras dos habilidades: visión y experiencia. Pero fundamentalmente tienen que tener en claro que su tarea consiste en dejar tras su paso empresas más fuertes y no solamente cotizaciones más altas de las acciones (Mintzberg, 2004).

No obstante, esta crítica no significa que Mintzberg abogue por un *management* desentendido de lo cuantitativo, sino más bien balanceado entre lo analítico y las otras habilidades necesarias para la gestión.

Uso de indicadores no financieros

Una revisión de la literatura permite observar que previo a la década del 90 del siglo pasado, el desempeño de las organizaciones era medido a través de indicadores

fundamentalmente financieros, tales como rendimiento de los activos, retorno de la inversión o ganancias por acción (Brignall & Ballantine, 1996; Upadhaya, Munir & Blount, 2014).

Como ya aludimos en el marco teórico principal desarrollado en el capítulo 1, a mediados de los 80 se deja de prestar atención solamente al accionista (*shareholder*) y comenzar a hacerlo con los partícipes sociales (*stakeholders*). Al mismo tiempo, tanto desde el campo académico como profesional, se impulsa una revisión de los indicadores pertinentes para medir el logro de objetivos relacionados con nuevos grupos de interés.

No solo importa medir resultados finales, típicamente financieros, sino que también será importante conocer el desempeño de la organización, es decir el logro de metas no necesariamente financieras, pero instrumentales para la prosecución de objetivos a todo nivel de la organización.

Se espera que los gerentes no solo alcancen las metas tradicionales (financieras), sino también las demás, ligadas con objetivos vinculados con clientes, empleados, proveedores o entes reguladores, entre otros *stakeholders* (Upadhaya et al., 2014).

Esto conduce a que en la década del 90 aparezcan una cantidad de sistemas de medición del desempeño, identificados en la bibliografía en inglés como *performance management systems* (PMS). Se destacan la pirámide de desempeño (*performance pyramid*) (Lynch & Cross, 1991), la medición del desempeño para servicios (*performance measurement in service businesses*) (Fitzgerald, Johnston, Brignall,

Silvestro. & Voss, 1991) y la medición integrada del desempeño (*integrated performance measurement*) (Nanni, Dixon & Vollmann, 1992).

Pero el modelo que más amplia acogida tuvo fue el *Balanced scorecard* que en 1992 publicaron Kaplan y Norton (Chiavenato, 2006, p.395). En palabras de estos autores,

El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. (Kaplan & Norton, 1997, p. 34)

En general a los PMS los caracteriza el hecho de recurrir a medidas multidimensionales que permiten tener una mirada más amplia que los anteriores sistemas de medición de desempeño centrados en lo financiero y de esta manera poder proteger a las empresas de potenciales riesgos y pérdidas, a la vez de mejorar su efectividad organizacional (Fitzgerald, 2007; Turner & Weickgenannt, 2009; Munir, Baird & Perera, 2013).

De los indicadores al índice

Los *performance measurement systems* antes aludidos, no dejan de ser un conjunto de indicadores que resumen la efectividad en la gestión. Precisamente por ello al más famoso de los PMS se lo identificó como una *tarjeta de resultados* (*scorecard*) y la traducción al castellano del título de la obra fue “Cuadro de mando

integral” (Kaplan & Norton, 1997). Dicen sus creadores que “[e]l Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un [...] *conjunto coherente de indicadores de actuación* [énfasis añadido]” (Kaplan & Norton, 1997, p. 37).

Sin embargo, el hecho de querer medir fenómenos multidimensionales, no necesariamente debe concluir en un conjunto de indicadores. La disyuntiva de trabajar con un conjunto de indicadores o de una manera más sucinta, no solo aparece en el campo de la administración de empresas, sino de todo tipo de organizaciones, y es muy común en el campo de la economía referido al estudio del desempeño comparado entre países.

Una revisión de la literatura referida a indicadores muestra una división fundamental de los autores en dos grandes grupos. Por un lado están aquellos que prefieren la agregación de indicadores independientes en un indicador compuesto (*composite indicator*), denominado también “macro indicador” o índice y por otro lado están los que prefieren no combinarlos.

Los primeros, identificados como *agregadores* (*agregators*) creen que tiene valor combinar los indicadores de algún modo, para lograr un resultado final (*bottom line*). Un indicador compuesto se forma a través de la compilación de indicadores individuales en base a un modelo subyacente. El indicador compuesto debería idealmente medir conceptos multidimensionales que no pueden ser captados por un solo indicador (OECD, 2008),

Los “no agregadores” por su parte, creen que se debe parar una vez que se ha llegado a un conjunto apropiado de indicadores. Su principal objeción a la agregación

tiene que ver con la naturaleza arbitraria del modo elegido para darle “peso” a los indicadores combinados (Sharpe, 2004).

Una de las principales ventajas de poder resumir los desempeños en un indicador agregado o índice, tiene que ver con la posibilidad de establecer comparaciones entre las unidades de análisis, sean por ejemplo, organizaciones o países.

Es precisamente en este último campo donde se encuentran los ejemplos más emblemáticos del uso de indicadores agregados. Muchas veces los indicadores compuestos permiten establecer simples comparaciones entre países que permiten ilustrar temas muchas veces complejos y esquivos en un amplio abanico de asuntos que van desde las cuestiones medioambientales, la economía, la tecnología y la sociedad (OECD, 2008). Tal vez el ejemplo más representativo sea el Índice de desarrollo humano de la ONU (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015).

En el campo del marketing hay en varios países de Europa un uso extendido de los índices para la determinación de estratos de la población por su nivel socioeconómico, contruidos a partir de indicadores multidimensionales (Hoffmeyer-Zlotnik, y Wolf, 2003). A partir del diseño europeo, varios países latinoamericanos siguieron el mismo camino.

En el caso de Argentina en el año 1991 se lanzó el Índice de Nivel Socio Económico (INSE), el que fue ajustado en 1994, 1996 y 2006 y que se obtiene a partir de la agregación de dimensiones que se integran con pesos dados por análisis de

regresión (Asociación Argentina de Marketing, 1996; Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión, 2015).

Construcción del índice propuesto

El presente trabajo propone, como uno de sus aportes, la construcción de un índice que permita medir y comparar la efectividad de las empresas en la gestión del riesgo reputacional que generan los medios sociales.

Como se concluyó en el capítulo precedente, medir las distintas dimensiones de la variable *Efectividad en la gestión del riesgo reputacional generado por los medios sociales* es un paso necesario pero no suficiente a los efectos de poder evaluar y comparar entre sí el desempeño integral de las distintas empresas sobre este particular.

Hace falta evidenciar la manera en que se articulan entre sí las distintas dimensiones y llegar a un índice que sintetice el grado de solidez en la gestión. La llegada desde los conceptos a los índices, pasando por los indicadores fue claramente formulado desde la sociología por Lazarsfeld (1973):

Para la determinación de variables capaces de medir objetos complejos, hay que seguir casi siempre un proceso más o menos típico, Este proceso, que permite expresar los *conceptos* en términos de *índices* empíricos, comprende cuatro fases principales: la representación literaria del concepto, la especificación de las dimensiones, la elección de los indicadores observables, y la síntesis de los indicadores o elaboración de índices (p. 36).

Del camino marcado por Lazarsfeld, en el presente trabajo ya hemos expresados los conceptos, especificado las dimensiones, elegido los indicadores y solo resta abordar la elaboración del índice pretendido.

Según la OECD, la construcción de índices tiene mucho de artesanal y no existen reglas universalmente aceptadas aplicables a su construcción. La justificación del modelo utilizado para construirlo tiene que ver con su adecuación a los fines perseguidos y la aceptación de los pares (2008, p.14).

Es clave entonces que el desarrollo se apoye en un sólido marco teórico que facilite la selección y combinación de indicadores individuales en un indicador compuesto o índice que tenga un significado relevante (OECD, 2008, p. 15). “La calidad de un indicador compuesto así como la validez del mensaje que él expresa depende no solo de la metodología usada en su construcción sino principalmente en la calidad del marco teórico y los datos usados”²⁶ (OECD, 2008, p.17).

Satisfaciendo este último aspecto, la construcción del índice propuesto parte de las dimensiones de la variable *Efectividad en la gestión del riesgo reputacional generado por los medios sociales*, las cuales, como se recordará del capítulo anterior, surgen del *framework* que establece la norma ISO 31000:2009.

En cuanto a la *adecuación a los fines perseguidos* por el índice, su construcción se hizo respetando dos criterios: (a) Criterio de prelación de las

²⁶The quality of a composite indicator as well as the soundness of the messages it conveys depend not only on the methodology used in its construction but primarily on the quality of the framework and the data used (Traducción del autor).

dimensiones y (b) Criterio de homogeneidad en las calificaciones. Cada uno de ellos se explicará seguidamente.

Criterio de prelación de las dimensiones. Un camino posible para lograr que un indicador sintetice lo que las distintas dimensiones de la variable expresan, es recurriendo a la ponderación de las mismas. Sin embargo también es posible *premiar* o *castigar* componentes que se juzgan más o menos relevantes, dependiendo de factores teóricos (OECD, 2008, p.31).

En este sentido, el *framework* que establece la norma ISO 31000:2009 fija una secuencia u orden de precedencia en los componentes, tal como lo muestra la *Figura 9* de página 154. Dado que estos componentes son coincidentes con las dimensiones de la variable definida, consecuentemente el orden de precedencia de los componentes debe ser respetado por las correspondientes dimensiones de las variables.

Recordando que las dimensiones son:

1. Mandato y compromiso,
2. Diseño,
3. Implementación,
4. Monitoreo y revisión y
5. Mejora continua.

Respetar el *criterio de prelación de las dimensiones* en el diseño del índice implicará que las dimensiones consecuentes tendrán como calificación máxima, las de las precedentes. Siendo que la secuencia que establece el propio *framework* de la

norma va de lo estratégico a lo operativo, si las calificaciones de las dimensiones consecuentes fueran superiores a las precedentes, estaría indicando una prevalencia de la búsqueda de la efectividad operativa sin que se hubiera asegurado suficientemente *un riguroso alineamiento estratégico de la gestión del riesgo con los objetivos de la organización* (ISO 31.00, 2009, p.9).

Señala Porter (1996) que si bien tanto la efectividad operacional como la estrategia son esenciales para un desempeño superior, ambas tienen agendas distintas. Mientras que la primera tiene que ver con la búsqueda de mejoras incrementales para alcanzar las mejores prácticas, la segunda tiene que ver con elegir caminos alternativos. La búsqueda de la efectividad operativa es seductora porque es concreta y accionable, mientras que la estrategia atemoriza dada la incertidumbre que conlleva elegir tanto qué hacer como qué *no* hacer.

Lo anterior no implica necesariamente suscribir a una postura ligada al Planeamiento estratégico. Lo que importa es que exista la reflexión estratégica, sea esta deliberada o emergente (Mintzberg, 1994). Importa la *formación* de una estrategia más que su *formulación* (Mintzberg, 1978).

Por lo anterior, nunca la dimensión 2, *Diseño*, debería tener una calificación superior a la precedente 1, *Mandato y compromiso*, porque el diseño debe respetar una política. A su vez la dimensión 3, *Implementación*, tampoco se debería calificar por sobre *Diseño*, porque no se puede implementar bien algo que no fue bien diseñado; la dimensión 4, *Monitoreo y revisión*, debería tener como techo la calificación de *Implementación*, porque no es eficaz monitorear algo que no fue bien implementado; y finalmente la dimensión 5, *Mejora continua*, también deberá tener como límite lo

precedente porque esta dimensión es la expresión de la reformulación, como círculo virtuoso, de lo realizado previamente.

De este modo, considerando la escala utilizada en las mediciones (ver Anexo F), las calificaciones que se les pueden dar a los indicadores (y en consecuencia a las dimensiones) son números enteros entre 1 y 5, el polinomio de calificaciones quedaría de la siguiente manera:

$$D_1 + D_1 \cdot \frac{D_2}{5} + D_2 \cdot \frac{D_3}{5} + D_3 \cdot \frac{D_4}{5} + D_4 \cdot \frac{D_5}{5}$$

Así se puede llegar a formular un primer índice que se denominará Índice Base (IB) que tendrá la siguiente expresión:

$$IB = \frac{D_1 + D_1 \cdot \frac{D_2}{5} + D_2 \cdot \frac{D_3}{5} + D_3 \cdot \frac{D_4}{5} + D_4 \cdot \frac{D_5}{5}}{5}$$

Las calificaciones de cada una de esas dimensiones surgen de la siguiente fórmula:

$$D_i = \frac{\sum_{j=1}^m x_{ij}}{m}$$

Donde:

D_i : calificación de la dimensión i

x_{ij} : calificación del indicador j evaluado dentro de la dimensión i

m : cantidad de indicadores j dentro de la dimensión i

Se adecuará el índice IB para que los valores que resulten puedan variar entre cero y cinco. A esta variante del índice se la denominará Índice ajustado en escala (IA) y su expresión matemática es la siguiente:

$$IA = \frac{IB - 0,36}{4,64}$$

Criterio de homogeneidad en las calificaciones. Este criterio castiga aquellos casos que, con calificaciones extremas (mínimas y máximas), lograrían el mismo resultado que otros con calificaciones más homogéneas. En los primeros, las altas calificaciones en determinados indicadores ayudan a ocultar los puntos débiles en otros.

El índice al que se pretende llegar valorará aquellas gestiones equilibradas, que han tenido calificaciones similares a lo largo de todos los indicadores que conforman las dimensiones. En el caso en que haya mucha variación en las calificaciones, el índice registrará esta circunstancia, lo que menguará su calificación final.

El promedio de los diecinueve indicadores se puede expresar como:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ij}}{19}$$

Su desvío estándar es:

$$\sigma_X = \sqrt{\frac{1}{19} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (x_{ij} - \bar{X})^2}$$

Siendo n la cantidad de dimensiones de la variable, es decir 5.

Se utilizará el coeficiente de variación (CV) para incorporar el criterio de homogeneidad en las calificaciones y llegar a la expresión final del índice, al que se lo identificará como Índice de Efectividad en la gestión del riesgo reputacional generado por medios sociales (IEF).

La apelación a la efectividad en la denominación del índice, sigue el sentido dado por Cameron (1980) para la efectividad organizacional, que incluye (i) que la organización logra sus objetivos, (ii) adquiere los recursos vitales para sostenerse, (iii) cuenta con sistemas de gestión efectivos y (iv) tiene *stakeholders* satisfechos.

Recordando que el CV está dado por la siguiente fórmula:

$$CV = \frac{\sigma_X}{\bar{X}}$$

Así, se tienen todos los elementos para poder calcular el IEF de la siguiente manera:

$$IEF = \frac{IA}{1 + CV} \cdot 100$$

El índice así calculado variará entre 0 y 100 y respetará los dos criterios de diseño antes explicitados.

Validez del constructo

Para que pueda construirse un índice a partir de la variable *Efectividad en la gestión del riesgo reputacional generado por los medios sociales*, y este pueda convertirse en un instrumento fiable, antes se deberá verificar la consistencia interna del mencionado constructo (Creswell, 2012, p. 161). Se recurrirá para ello al Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951; Cronbach & Meehl, 1955).

Las medias y desvíos estándar de las calificaciones de los diecinueve indicadores que constituyen la variable pueden observarse en la *Tabla 32*.

Tabla 32
Medias y desvíos estándar de los indicadores

Indicador	Media	Desv est.
Existe un claro compromiso del nivel superior en llevar a cabo una política de gestión del riesgo reputacional a través de redes sociales	3,41	1,377
Se diseñó un marco de gestión de este riesgo que incluye tanto la comprensión de la organización como de su contexto	3,24	1,43
Se ha establecido una razón para gestionar este riesgo	3,22	1,377
Se ha establecido un nexo entre los objetivos de la organización y las políticas de gestión de este riesgo	3,12	1,258
Se han determinado las responsabilidades para gestionar este riesgo	3,38	1,361
Se ha determinado una manera en la que los intereses en conflicto se resuelven	3,40	1,227
Se cuenta con los recursos necesarios para gestionar el riesgo	3,43	1,313
Se mide y se reporta la gestión de este riesgo	2,98	1,457
Se revisa y mejora periódicamente la política y marco de gestión de este riesgo	2,71	1,271
Se han integrado los procesos organizacionales con la gestión de este riesgo	2,83	1,313
Se han definido criterios para evaluar el riesgo	2,93	1,362
Se identifican eventos que pueden generar este tipo de riesgos	3,52	1,143
Se hace un análisis del nivel de riesgo que incluye: si debe ser tratado, causas, consecuencias y probabilidad que afecte la reputación	3,29	1,311
Se hace una evaluación del riesgo que incluye: tratamiento posible, prioridad, alternativas.	3,10	1,294
Se definen: razones de elección del tratamiento del riesgo, responsables, reportes, tiempos.	3,03	1,284
Hay sistematicidad y seguimiento en el tiempo del monitoreo del riesgo	3,03	1,311
Se han determinado responsabilidades para el monitoreo del riesgo	3,14	1,263
Se hace una registración de los resultados del monitoreo del riesgo	2,90	1,398
Se lleva a cabo un proceso sistemático de mejora continua en la gestión que la empresa hace de este riesgo	2,81	1,407

El cálculo del alfa de Cronbach puede verse en la *Tabla 33*, tal como ha surgido del software utilizado para este análisis.

Tabla 33
Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,976	0,976	19

El valor obtenido indica una muy alta fiabilidad del constructo, teniendo en cuenta que en las ciencias sociales es considerado aceptable un alfa de Cronbach superior a 0,7 o en casos más exigentes 0,8 (Garson 2001, p. 125).

Con el objetivo de optimizar el constructo, en la

Tabla 34 se analiza si la eliminación de algunos de los indicadores puede mejorar la fiabilidad del mismo.

Tabla 34

Alfa de Cronbach del constructo si el respectivo indicador se hubiera suprimido

Indicador	Alfa de Cronbach recalculado
Existe un claro compromiso del nivel superior en llevar a cabo una política de gestión del riesgo reputacional a través de redes sociales	0,975
Se diseñó un marco de gestión de este riesgo que incluye tanto la comprensión de la organización como de su contexto	0,974
Se ha establecido una razón para gestionar este riesgo	0,974
Se ha establecido un nexo entre los objetivos de la organización y las políticas de gestión de este riesgo	0,974
Se han determinado las responsabilidades para gestionar este riesgo	0,974
Se ha determinado una manera en la que los intereses en conflicto se resuelven	0,975
Se cuenta con los recursos necesarios para gestionar el riesgo	0,976
Se mide y se reporta la gestión de este riesgo	0,974
Se revisa y mejora periódicamente la política y marco de gestión de este riesgo	0,974
Se han integrado los procesos organizacionales con la gestión de este riesgo	0,974
Se han definido criterios para evaluar el riesgo	0,974
Se identifican eventos que pueden generar este tipo de riesgos	0,976
Se hace un análisis del nivel de riesgo que incluye: si debe ser tratado, causas, consecuencias y probabilidad que afecte la reputación	0,975
Se hace una evaluación del riesgo que incluye: tratamiento posible, prioridad, alternativas.	0,975
Se definen: razones de elección del tratamiento del riesgo, responsables, reportes, tiempos.	0,974
Hay sistematicidad y seguimiento en el tiempo del monitoreo del riesgo	0,975
Se han determinado responsabilidades para el monitoreo del riesgo	0,975
Se hace una registración de los resultados del monitoreo del riesgo	0,975
Se lleva a cabo un proceso sistemático de mejora continua en la gestión que la empresa hace de este riesgo	0,975

La eliminación de cualquiera de los diecinueve indicadores no mejora la fiabilidad del constructo, lo que muestra que tal como está se encuentra en su máxima fiabilidad.

Cálculo del índice

En base a la fórmula antes desarrollada, se pudo hacer el cálculo del índice en los 63 casos en los que los respondientes completaron el tramo de la encuesta donde debían calificar los diecinueve indicadores que operacionalizan la variable *Efectividad en la gestión del riesgo reputacional generado por los medios sociales*.

El resultado del cálculo del índice IEF para cada uno de los 63 casos, puede verse en el Anexo K, mientras que la su media y su desvío estándar se muestran en la Tabla 35.

Tabla 35
Media y desvío estándar del IEF para el total de los casos

	Media	Desvío estándar
Total casos	38,81	27,33

El resultado promedio del IEF para el conjunto de los casos evaluados, es de un 39% del máximo posible, lo que permite reconfirmar la H. 3 que en su formulación original dice que *las empresas no llevan a cabo una gestión efectiva del riesgo reputacional generado por los medios sociales de Internet*.

Se podría alegar que la H. 3 no es lo suficientemente precisa en su enunciación dado que alude genéricamente a “las empresas” como un colectivo uniforme. Ante esto debemos recordar que en su formulación “las hipótesis pueden ser más o menos generales o precisas” (Hernández et al, 2010,p.93).

Por tanto, en este caso, la aceptación de la hipótesis refiere a una apreciación del conjunto de las empresas, dada la manera en que se calculó el IEF. Esto no significa desentendernos de las posibles heterogeneidades que tal generalización conlleva. De hecho, nos ocuparemos de ello seguidamente.

Al mismo tiempo que obtuvimos una media baja para el IEF que nos permitió aceptar la H. 3, también obtuvimos un alto desvío estándar. Es de utilidad recurrir a un histograma que ayude a ver de qué manera se distribuyen los valores en el rango 0-100, en el que puede variar dicho índice. La distribución puede verse en la *Figura 12*.

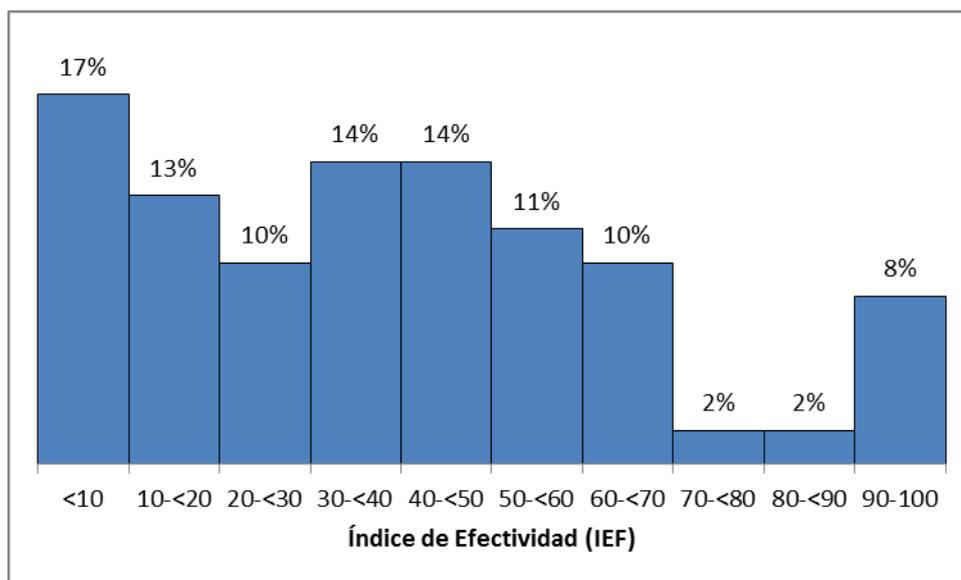


Figura 12. Distribución de frecuencias del puntaje en el Índice de Efectividad (IEF) para el total de 63 casos. Elaboración Propia.

La forma del histograma, pareciera aproximar a una distribución bimodal, lo que sugiere que podrían haberse graficado poblaciones de naturaleza diferente.

Es especialmente llamativo que el 25% de los casos se sitúan en los extremos de la escala.

Para poder desentrañar esto aprovecharemos que en el formulario web de encuesta utilizado (Anexo F), como dato de clasificación se le preguntó a los encuestados si su empresa pertenecía al sector de los productos o de los servicios. Esto arrojó que de los 63 casos, 22 correspondieron a empresas de productos y 41 a servicios.

Si bien la cantidad de empresas puede resultar escasa (particularmente en el caso de productos), la apertura del índice por sector puede arrojar indicios que ayuden a comprender lo que la peculiar distribución del conjunto no permite avizorar.

Como primer paso calculamos el IEF promedio y su correspondiente desvío estándar para cada uno de los mencionados sectores. Los resultados se muestran en la Tabla 36.

Tabla 36
Media y desvío estándar del IEF para las empresas de productos y de servicios.

	Media	Desvío estándar
Productos	31,05	27,08
Servicios	42,98	26,87

Los resultados muestran un muy pobre desempeño de las empresas de producto, por debajo de las de servicios a pesar que éstas no tienen un desempeño especialmente destacable. Los desvíos estándar de ambos grupos son

parejos y altos, por lo que será interesante ver su distribución gráficamente, lo que se hará a continuación.

En el caso de las empresas de productos, la distribución de frecuencias en el puntaje obtenido en el IEF puede verse en la *Figura 13*.

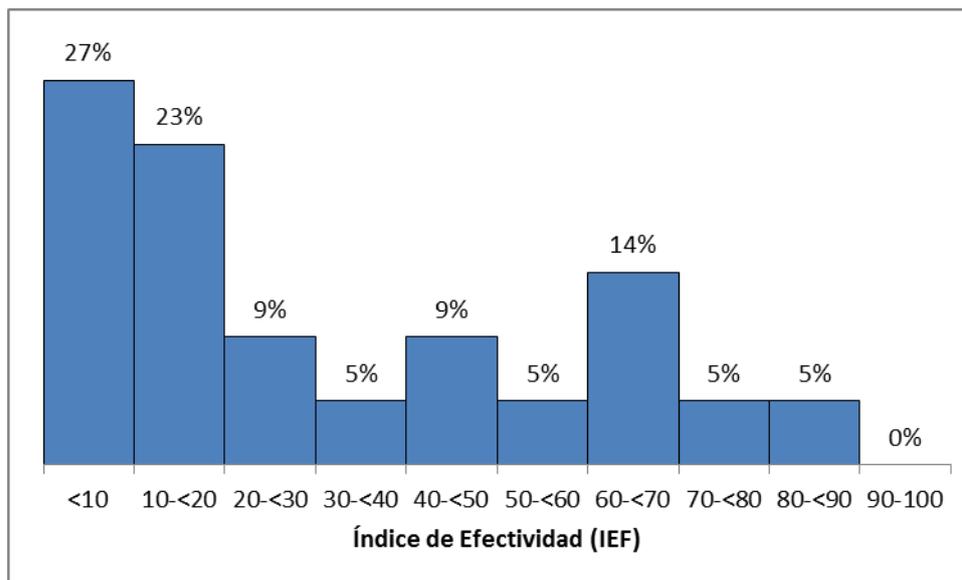


Figura 13. Distribución de frecuencias del Índice de Efectividad (IEF) para las empresas de producto, n=22 casos. Elaboración Propia.

La forma es ahora la de una distribución asimétrica positiva. Más de la mitad de los casos no superan un índice de 20 puntos, lo que podría ser señal de que lo que afirma la H. 3 sería especialmente cierto para la gran mayoría de las empresas de productos. En el caso de las empresas de servicios, la distribución de sus puntajes en el IEF se muestra en la *Figura 14*.

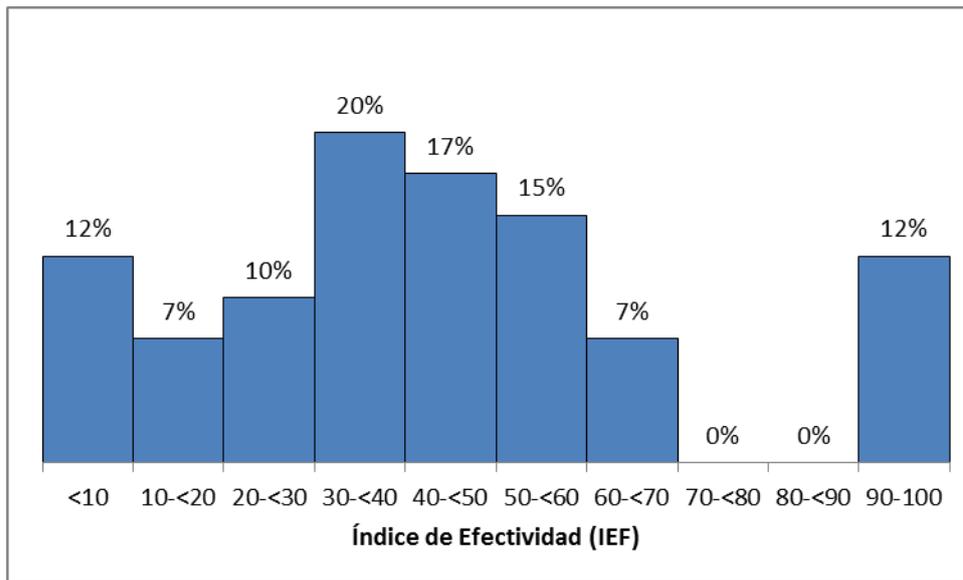


Figura 14. Distribución de frecuencias del Índice de Efectividad (IEF) para las empresas de servicio, n=41 casos. Elaboración Propia.

En el caso de los servicios, se observa que la moda se ubica entre 30 y 40 puntos del IEF. Recordando que la media estaba en los 43 puntos, podría pensarse a esta distribución como una normal, aunque en ambos extremos de las puntuaciones se ubica una significativa proporción de casos.

La distribución obtenida pone en evidencia de que dentro del sector de los servicios es muy diverso el desempeño de las empresas. Si bien la Tabla 36 muestra una diferencia entre el IEF promedio de las empresas de producto y las de servicio a favor de las segundas, también puede observarse un alto desvío estándar, lo que no permite ser concluyente respecto a la diferencia entre medias.

Esto se observa mejor mediante el gráfico de caja y bigotes (*box & whisker plot*) que se muestra en la *Figura 15*.

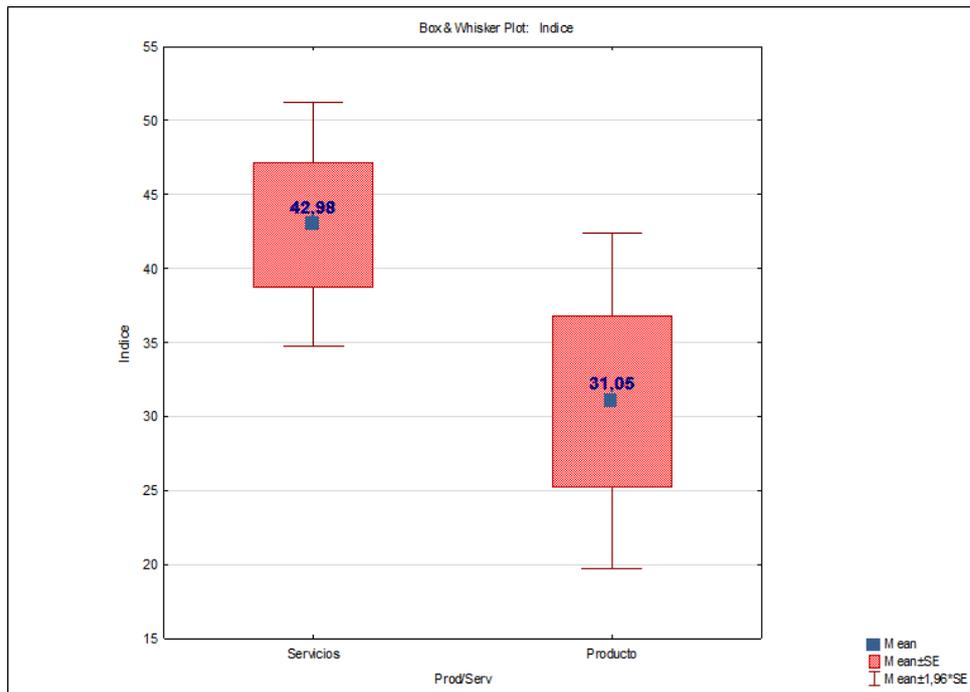


Figura 15. Diagrama de caja y bigotes para el IEF de productos y servicios. Elaboración propia.

Se recurrirá a la prueba t para comprobar si la diferencia entre ambas medias es estadísticamente significativa. Los resultados se muestran en la

Tabla 37 tal como surgieron del software de procesamiento.

Tabla 37

Prueba t para las medias del IEF de productos y servicios

	Mean	Mean	t-value	df	p	Valid N	Valid N	Std. Dev.	Std. Dev.	F-ratio	p
IEF	42,98	31,05	1,675064	61	0,0990	41	22	26,87	27,08	1,015952	0,9355

El valor p que se observa en la quinta columna es algo superior a 0,05 por lo que no puede desecharse la hipótesis nula de que no hay diferencias significativas entre ambas medias. A pesar de que en principio las diferencias entre medias parecían importantes, la gran dispersión de las calificaciones

afectan a ambos desvíos estándar y no permiten establecer que el sector de los servicios tiene un desempeño superior al de producto.

Lo anterior invita a reafirma una vez más lo enunciado en la H. 3 independiente del tipo de sector de actividad al que se dedique la empresa, sea productos o servicios, dado que independientemente de casos particulares, ambos grupos tienen pobres desempeños como subconjuntos.

Aprovechando que al realizar la encuesta también se solicitó a los encuestados indicar el origen de la empresa, sea esta nacional o internacional, procuramos determinar si las diferencias por origen muestran comportamientos diferentes en el IEF.

De los 63 casos obtenidos, 21 correspondieron a empresas de origen nacional y 42 a empresas internacionales. Deben volver a hacerse las mismas salvedades relacionadas con el tamaño de muestra que se hicieron anteriormente.

Calculamos el IEF promedio y su correspondiente desvío estándar para cada uno de los mencionados orígenes. Los resultados se muestran en la Tabla 38.

Tabla 38
Media y desvío estándar del IEF para las empresas nacionales e internacionales.

	Media	Desvío estándar
Internacional	43,85	29,83
Nacional	28,74	18,23

Las empresas de origen internacional muestran un mejor desempeño que las nacionales, aunque con una alta dispersión entre las primeras. La distribución

de frecuencias del IEF en el caso de las internacionales puede verse en la *Figura 16*.

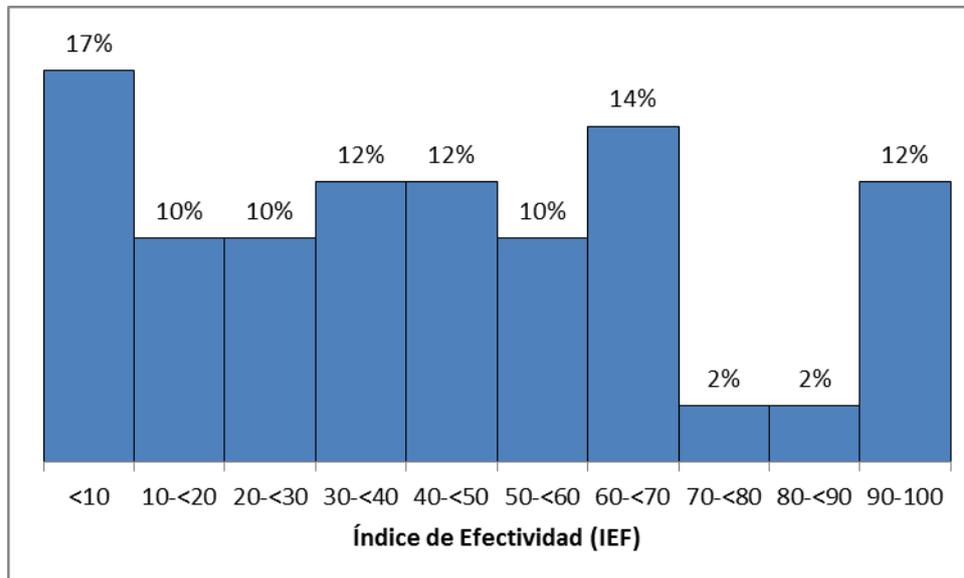


Figura 16. Distribución de frecuencias del Índice de Efectividad (IEF) para las empresas internacionales, n=42 casos. Elaboración Propia.

El gráfico de distribución de frecuencias evidencia la alta dispersión del índice en las empresas internacionales, con cierta concentración en los valores extremos.

Para las empresas nacionales su distribución de frecuencias se muestra en la *Figura 17*.

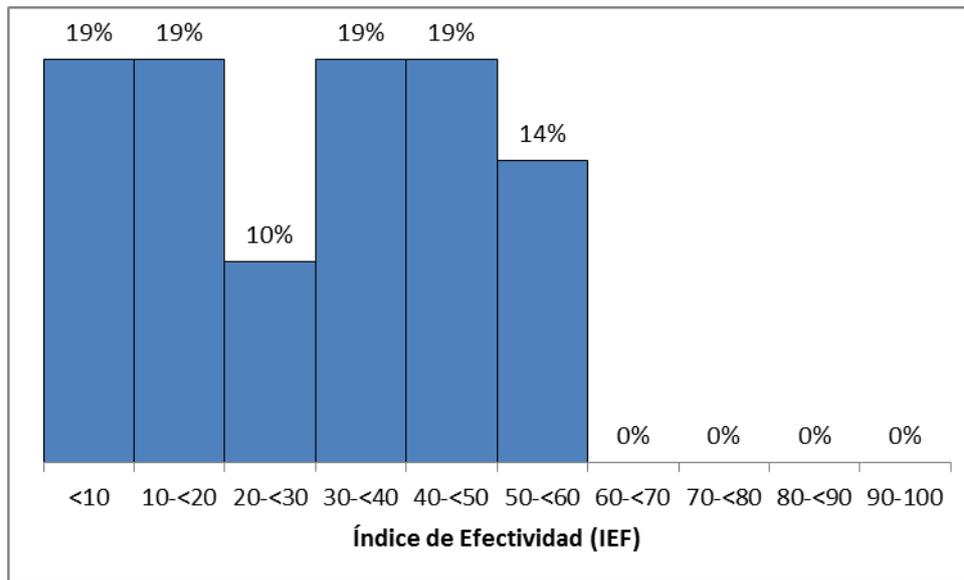


Figura 17. Distribución de frecuencias del Índice de Efectividad (IEF) para las empresas nacionales, n=21 casos. Elaboración Propia.

En este caso hay una fuerte concentración de todos los puntajes en la mitad inferior de la escala del índice.

Para poder corroborar si hay diferencias en el IEF de ambos grupos, se comenzará graficando sus medias y desvíos en un diagrama de caja y bigote como puede verse en la *Figura 18*.

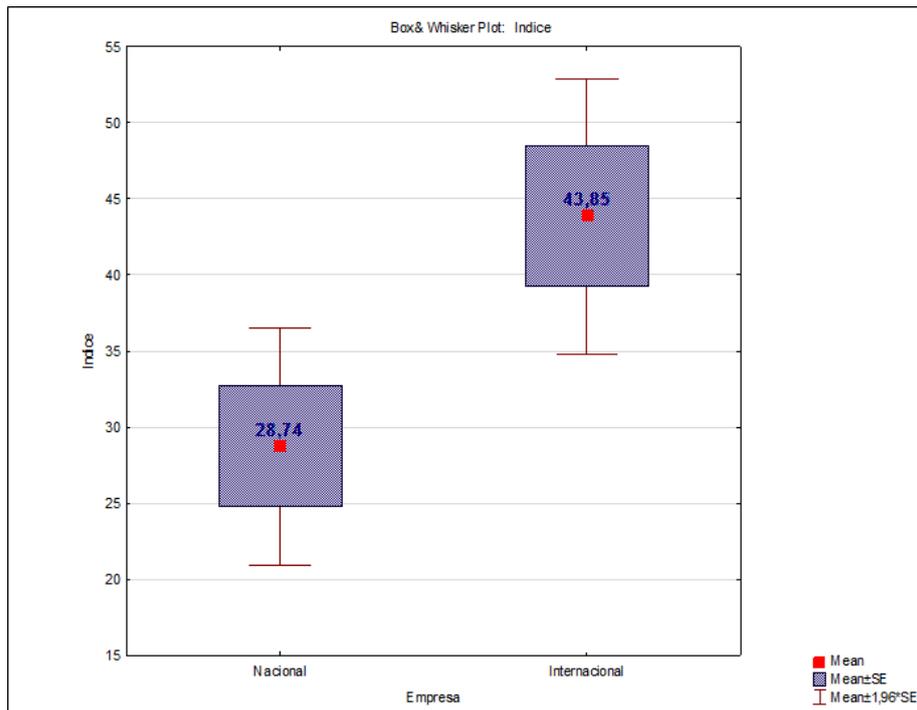


Figura 18. Diagrama de caja y bigotes para el IEF de empresas nacionales e internacionales. Elaboración propia.

Nuevamente se recurrirá a la prueba t para comprobar si la diferencia entre ambas medias es estadísticamente significativa. Los resultados se muestran en la Tabla 39 tal como surgieron del software de procesamiento.

Tabla 39

Prueba t para las medias del IEF de empresas nacionales e internacionales.

	Mean	Mean	t-value	df	p	Valid N	Valid N	Std. Dev.	Std. Dev.	F-ratio	p
IEF	28,74	43,85	-2,12651	61	0,038	21	42	18,23	29,83	2,679063	0,0204

El valor p que se observa en la quinta columna es inferior a 0,05 por lo que puede desecharse la hipótesis nula y sostener que efectivamente la diferencia entre medias de índices de empresas nacionales e internacionales es estadísticamente significativa.

Pueden arriesgarse diversas hipótesis sobre este comportamiento diferenciado por origen, pero esto bien puede ser profundizado por otras investigaciones dado que excede el alcance de la presente.

De cualquier forma, se vuelve a ratificar la H. 3 independiente del origen de la empresa, sea nacional o internacional, dado que independientemente de casos particulares, ambos grupos tienen pobres desempeños como subconjuntos.

Utilidad del índice

Como se dijo anteriormente, una de las principales ventajas de contar con un índice es poder establecer comparaciones. En este caso en particular, el IEF permite comparar el desempeño referido a la efectividad en la gestión del riesgo reputacional que generan los medios sociales de Internet.

Tal como se mostró en el punto anterior, el índice se puede aplicar a unidades de análisis formadas por grupos de organizaciones: de producto, de servicio, de origen nacional, internacional, o agrupadas según otro criterio.

Desde luego que también se puede aplicar a organizaciones individuales y comparar el desempeño de unas con otras. De hecho, para realizar los cálculos anteriores hubo que recurrir a los valores del IEF para cada caso, según puede verse en el Anexo K.

El IEF tiene utilidad desde el punto de vista académico para probar o plantear hipótesis. Para lo primero, se mostró en el presente capítulo que permitió comprobar que las empresas, tomadas como un conjunto, no llevan a cabo una

gestión efectiva del riesgo reputacional generado por los medios sociales de Internet.

Para lo segundo, se mostró que el IEF es útil para plantear hipótesis relacionadas con las razones que explican los desempeños diferenciales que el índice registra, tal como sucedió en el caso de las empresas tomadas por sector de la actividad o por origen.

Pero el IEF no solo encuentra aplicación desde el punto de vista académico, sino que al permitir comparar desempeños individuales en la gestión, tiene un campo de aplicación en la práctica profesional de la administración de empresas, y en particular en la gestión de los riesgos reputacionales de los medios sociales de Internet.

No debemos olvidar que el IEF deriva del constructo *Efectividad en la gestión del riesgo reputacional que generan los medios sociales*, el que a su vez proviene del *framework* de la norma ISO 31000: 2009, por lo que un alto puntaje indica un alto apego a dicho estándar.

Identificar a aquellos con mejor IEF permitirá detectar la fuente de las mejores prácticas que pueden ser aplicadas por otras organizaciones (Spendolini, 2000). Pero también puede ser utilizado como forma de medir la evolución de la propia organización dentro de un proceso de mejora continua (Guerra, 2007).

Conclusiones del capítulo

En este capítulo desarrollamos y aplicamos uno de los principales aportes del presente trabajo: el Índice de efectividad en la gestión del riesgo reputacional que generan los medios sociales de Internet (IEF).

Si bien el IEF demostró su utilidad desde el punto de vista académico al permitirnos confirmar de forma más contundente la H. 3, lo más relevante fue probar su utilidad como instrumento para guiar la gestión del referido riesgo.

Mostramos cómo el índice se puede aplicar a unidades de análisis formadas por grupos de organizaciones: de producto, de servicio, de origen nacional, internacional, o agrupadas según otro criterio. Pero también quedó en evidencia su aplicabilidad a organizaciones individuales para medir su desempeño y eventualmente comparar unas con otras.

Analizando a las empresas por sector de actividad al que pertenecen, sea productos o servicios, en apariencia estas últimas parecían con un mejor desempeño en el IEF que las primeras, pero la alta dispersión dentro de cada grupo sumado al escaso tamaño de las muestras, hacen que la H. 3 deba ser ratificada para ambos grupos.

Haciendo el mismo análisis pero a partir del origen de las empresas, sean nacionales o extranjeras, se puede sostener que estas últimas tienen un desempeño superior, con la salvedad de que los subgrupos que se comparan se miden a partir de muestras muy pequeñas.

Más allá de las comparaciones grupales, al permitir el IEF medir desempeños individuales, tiene un campo de aplicación en la práctica profesional

de la administración de empresas, y en particular en la gestión de los riesgos reputacionales de los medios sociales de Internet.

No debemos olvidar que el IEF deriva del constructo *Efectividad en la gestión del riesgo reputacional que generan los medios sociales*, el que a su vez proviene del *framework* de la norma ISO 31000: 2009, por lo que un alto puntaje indica un alto apego a dicho estándar.

Identificar a aquellos con mejor IEF permitirá detectar la fuente de las mejores prácticas que pueden ser aplicadas por otras organizaciones, pero también puede ser utilizado como forma de medir la evolución de la propia organización dentro de un proceso de mejora continua.

Como surge del breve marco teórico desarrollado en este capítulo, medir una gestión permite evidenciar los resultados que producen las acciones que se toman, y particularmente verificar su convergencia con los propósitos fijados como objetivos y metas y trazados mediante estrategias.

Capítulo 6

Conclusiones del trabajo

El presente trabajo aporta de un marco de referencia para la gestión de los riesgos reputacionales que generan los medios sociales de Internet en las empresas y propone un índice que facilita la medición del desempeño en dicha gestión.

Para llegar al *Índice de efectividad en la gestión del riesgo reputacional que generan los medios sociales de Internet* (IEF), previamente debimos recorrer un camino, que entendemos también como otro aporte, en este caso a la comprensión de un fenómeno novedoso para las empresas, como es el de los medios sociales como generadores de riesgo reputacional.

Los medios sociales son un tema de particular relevancia en la actualidad dada su ubicuidad e impacto en la vida cotidiana, facilitando la interrelación de individuos sin que existan restricciones de escala que puedan acotar al fenómeno

Los medios sociales no son meramente un nuevo recurso tecnológico de comunicación, sino que su rol más relevante lo juegan como agentes de cambios políticos y sociales.

No es factible imaginar que un fenómeno de semejante magnitud vaya a dejar indemnes a las empresas, especulando que se trata de una moda pasajera entre tantas otras o de un fenómeno que ocupa solo a adolescentes.

Una de las características que más impactan de los medios sociales es su poder para amplificar, en proporciones sin precedente, la voz de muchos que hasta su aparición, no podían hacerse oír.

Esta nueva posibilidad de expresarse con libertad hace que estas nuevas voces, antes que complacientes, sean críticas e incluso destructivas, con justicia o sin ella.

Desde la perspectiva de las empresas, el fenómeno de los medios sociales es lógicamente temido dado que las coloca en un lugar de exposición fuera de su control.

Si bien se acepta que los medios sociales pueden ser útiles para las empresas, por ejemplo como espacio de aprendizaje, lo que prevalece es una generalizada percepción de riesgo.

Preocupa que se haya modificado la relación de fuerzas entre clientes y empresas, debido a que este nuevo espacio le da más poder a los primeros, al permitirles ejercer presión mediante un efecto de coerción colectiva debido a la exposición pública a la que someten a las empresas.

Este nuevo público empoderado por los medios sociales crea nuevos desafíos para la gestión de las empresas por los riesgos e incertidumbres que en este sentido nunca antes habían enfrentado y que podrían afectar su reputación.

Se pone en marcha una dinámica inédita, fuera del alcance de las empresas, que permite que sus reputaciones puedan verse potencialmente afectadas, por contenidos creados por una multiplicidad de emisores y recibidos por una multitud aún mucho mayor de receptores.

No sorprende que para muchos que en las empresas se sentían cómodos con el paradigma de control que dominaba las comunicaciones corporativas hasta

no hace mucho tiempo, los medios sociales sean vistos como un agente disruptivo que desafió el *statu quo*.

Desde el mundo académico, bastante se ha estudiado el fenómeno de los medios sociales para comprenderlo mejor, sin embargo poco se lo ha vinculado con el riesgo reputacional que éste genera.

A lo sumo, encontramos algunos estudios de casos emblemáticos de crisis reputacionales amplificadas por los medios sociales, con foco en cómo manejarlas *ex post*, pero casi nada sobre cómo gestionar estos riesgos *ex ante*.

Por otro lado, la inmensa mayoría de los estudios a los que se puede tener acceso provienen de Estados Unidos y cabe preguntarse si el contexto en el que el fenómeno se desarrolla es el mismo que el local.

Fue así que encontramos aquí un espacio vacante para la investigación que nos estimuló para llevar a cabo este trabajo y hacer un aporte en el campo de la administración, dado que no existe un enfoque proactivo sobre cómo enfrentar el riesgo reputacional que estos nuevos medios generan sobre las empresas.

Desde luego que nuestra mirada del fenómeno necesitó alimentarse desde perspectivas propias de distintas disciplinas, particularmente la sociología, pero hemos tenido siempre en claro que nuestro aporte tenía que enmarcarse dentro de las ciencias de la administración.

Por un lado se trata de un aporte a la comprensión relacionado con identificar algunas de las características que delinear a este nuevo espacio virtual de interacción social, desde la mirada administrativa relacionada particularmente con el gobierno corporativo.

Por otro lado, una vez comprendido el fenómeno, creímos necesario hacer adicionalmente un aporte concreto a la gestión empresarial, que sirviera para orientar las acciones que se tomen y verificar su convergencia con las estrategias fijadas.

Entendemos que el presente estudio es de interés para la administración dado que, como quedó expresado en el marco teórico, la supervivencia a largo plazo de una empresa está determinada por su habilidad para establecer y mantener relaciones con toda su red de *stakeholders*.

Si bien el concepto de *stakeholder* se plantea a principios de los años 60 del siglo pasado y cobra relevancia como teoría dentro de la administración en los años 80, creemos que se manifiesta en su máxima expresión con el advenimiento de los medios sociales, dado que son estos los que dan voz a todos los *stakeholders*, aún aquellos que típicamente no podían hacerse oír por las empresas.

Son los *stakeholders* los que en definitiva tienen la manera de condicionar el éxito de las empresas. Si éstas desarrollan vínculos sólidos con este entramado de partícipes sociales, construirá una ventaja competitiva difícil de imitar y por tanto más sustentable.

Debe tenerse presente que la creación del capital de reputación no lo hace la empresa, sino que es producto de una construcción social que van haciendo precisamente los *stakeholders* a lo largo de las interacciones de distinta naturaleza, que tienen con la organización.

La reputación es para los *stakeholders* una manera eficiente de superar el problema de la asimetría en la información estudiado por la economía, dado que de ese modo ellos no deberán guiarse solamente por lo que difunda la empresa sino también por la evaluación de otros actores sociales.

Otro aspecto de interés para la administración es que el fenómeno de los medios sociales nos lleva a hablar de incertidumbre, entendida ésta como conocimiento ambiguo o insuficiente respecto de las relaciones causa-efecto.

Es típico de la problemática bajo estudio, que la predictibilidad y transparencia de las situaciones se vean reducidas y también el control para evitar el daño o aprovechar las oportunidades.

Gestionar bien las incertidumbres es un prerequisite significativo para la gestión del riesgo por medios sociales, dado que como vimos, se han debido descartar tanto el paradigma de control propio de los medios masivos, como el principio de poder para manejar las incertidumbres.

Varios de los postulados que gobernaron al marketing por muchos años deberán ser revisados, dado que los principios de la comunicación masiva no tienen más vigencia en medios que han facilitado un equilibrio en la relación de poder entre empresas y público.

Hasta la marca, síntesis misma del concepto de marketing, se ve desafiada. Su construcción vista como un conjunto ordenado de decisiones autónomas de la empresa, ha tenido que dejar paso a un proceso confuso y hasta caótico de construcción social en el que intervienen los *stakeholders*.

Queda claro entonces que la incertidumbre a la que nos estamos refiriendo no tiene que ver con la falta de información sobre lo que se dice, sino con la falta de *control* sobre lo que se dice sobre la empresa y sus marcas.

Por lo tanto, la aparición de los medios sociales debería llevar a las empresas a que consideren dentro de la gestión de sus marcas a la gestión del riesgo que conlleva la mencionada incertidumbre.

Esta perspectiva es totalmente novedosa para un enfoque de la gestión de la marca apegada a los cánones del marketing tradicional, el cual se asienta en postulados basados en el paradigma de control antes mencionado.

Será necesario entonces proveer a las empresas en general y a las áreas de marketing en particular, de herramientas que sean apropiadas para el manejo del riesgo reputacional que generan los medios sociales.

En este contexto cobra real significación el objetivo general del presente estudio, que es precisamente hacer un aporte a la gestión de los riesgos reputacionales que generan los medios sociales en las empresas.

La utilidad de dicho aporte nos quedó confirmada al inicio de la investigación, dado que en las entrevistas en profundidad encontramos que gran parte de los entrevistados tomó una postura crítica respecto a la forma en que se gestionaban los medios sociales en sus empresas.

Este punto de vista tan marcado entre los especialistas nos llevó a formular una hipótesis (H. 3) que afirma que las empresas no llevan a cabo una gestión efectiva del riesgo reputacional generado por los medios sociales de Internet.

Para que el objetivo general antes formulado se pudiera corporizar en un aporte más específico, pretendimos que una de las contribuciones principales del estudio tuviera que ver con proveer una herramienta concreta para la gestión.

Esta pretensión quedó formulada en el objetivo particular de construir un índice que permitiera medir y comparar el grado de efectividad que tiene la gestión que hacen las empresas del riesgo reputacional generado por los medios sociales.

Recurrimos al *framework* propuesto por la norma ISO 31000:2009, el cual no solo es útil a los fines de la gestión del riesgo, sino que también permite llevar a cabo una gestión del medio social apegada a las buenas prácticas.

Construimos una variable multidimensional denominada *Efectividad en la gestión del riesgo reputacional generado por los medios sociales*, creada a partir del mencionado *framework* y la operacionalizamos a través de un conjunto de 19 indicadores, agrupados en 5 dimensiones.

Si bien los mediocres resultados obtenidos por las dimensiones inducían a confirmar la H.3, su solidez era relativa dado que solo se sustentaba en una evaluación global de un conjunto de calificaciones dispares que miden aspectos disímiles.

Fue evidente la necesidad de contar con un dispositivo que permitiera evaluar el desempeño en la gestión de manera más holística, tomando en cuenta cómo se articulan unas dimensiones respecto de otras.

De este modo llegamos a plantearnos la necesidad de un índice diseñado para tal fin. El IEF deriva del constructo que proviene del *framework* de la norma

ISO 31000: 2009, por tanto un alto puntaje del índice indica un alto apego a dicho estándar, o dicho de otro modo, una adecuada gestión del riesgo reputacional e incluso del propio medio social.

El IEF demostró su utilidad desde el punto de vista académico al permitirnos confirmar la H. 3, pero lo más relevante fue probar su utilidad como instrumento para guiar la gestión del referido riesgo.

Mostramos de qué manera el índice se puede aplicar a unidades de análisis formadas por grupos de organizaciones: de producto, de servicio, de origen nacional, internacional, o agrupadas según otro criterio.

Pero desde luego, el índice puede ser utilizado por empresas individuales a los efectos de medir su desempeño o establecer comparaciones con otras organizaciones.

Esto nos permite materializar el aporte del presente trabajo a la práctica profesional de la administración de empresas en general y en particular a la gestión de los riesgos reputacionales de los medios sociales de Internet.

El IEF podrá ser utilizado como instrumento para identificar las mejores prácticas (*benchmarking*) que pueden ser aplicadas por otras organizaciones, pero también como forma de medir la evolución de la propia organización dentro de un proceso de mejora continua.

Decíamos al inicio de estas conclusiones que para llegar al objetivo específico de construir un índice que permitiera medir el grado de efectividad que tiene la gestión del riesgo reputacional por medios sociales, debimos recorrer un camino previo relacionado con la comprensión del fenómeno.

En efecto, no podíamos avanzar en desarrollar el instrumento pretendido sin asegurarnos que, efectivamente, estos nuevos medios eran percibidos como un factor de riesgo.

Identificar el acuerdo que había dentro del grupo investigado con la idea de que los medios sociales son un factor de riesgo para la reputación de las empresas fue el primer paso ineludible.

Siguiendo el enfoque de la teoría fundamentada, a través de un proceso inductivo pudimos identificar en la etapa cualitativa una perspectiva mayoritaria entre los entrevistados, que nos permitió plantear la hipótesis H. 1 que postula que existe un alto grado de acuerdo en cuanto a que los medios sociales son un factor de riesgo para la reputación de las empresas.

Esta hipótesis pudo ser confirmada de manera contundente a través de las encuestas realizadas y así pudimos dar nuestro primer paso en la comprensión de la percepción que existía de los medios sociales desde la perspectiva de las empresas.

Encontrada la vinculación entre medios sociales y riesgo reputacional, dirigimos la indagación hacia la identificación de las posibles causas que podrían obrar como potenciadores de este vínculo.

Considerando que los factores endógenos estaban relacionados con la calidad de la gestión de dicho riesgo por parte de la empresa y esto había sido abordado por el IEF, sólo restaba identificar a los factores exógenos.

A través del mismo análisis inductivo antes referido pudimos identificar distintos aspectos que podían ser potenciadores del riesgo reputacional. Así, al

indagar sobre las motivaciones de los usuarios para usar los medios sociales, surgió la imposibilidad de lograr resultados por canales tradicionales como el telefónico.

Otro emergente relevante fue la posibilidad que da este medio para exponer públicamente a la empresa y asegurarse una respuesta, o al menos provocarle algún daño a su reputación.

Un tercer aspecto identificado tenía que ver con el hecho de que los que producen contenidos son en su gran mayoría gente común con la que cualquier persona puede verse identificado, lo que hace que su mensaje sea percibido más genuino y creíble y por tanto más potente.

Sin embargo el temor que con más potencia surgió del trabajo cualitativo, es el efecto viral que puede lograr la difusión de aquellos contenidos que pueden afectar la reputación.

Preocupa que el efecto multiplicador que intrínsecamente estos medios tienen, se vea potenciado aún más por la participación de actores que poseen por sí mismos gran capacidad de amplificación y por tanto de afectación del riesgo reputacional.

Concretamente, el temor más mencionado fue la *viralización* a medios masivos y también la llegada a *influenciadores* tanto en el *mundo real*, como en el *mundo virtual*.

El análisis de regresión realizado sobre los datos recogidos en las encuestas nos permitió confirmar la H. 2 en cuanto a que el principal potenciador exógeno del riesgo estudiado es la difusión amplificada (*viralización*) que

permite que los contenidos de los usuarios de los medios sociales llegue a los medios masivos.

Desde el punto de vista metodológico, el haber elegido un abordaje mixto de triangulación nos permitió lograr una perspectiva múltiple del fenómeno y por tanto enriquecida. Sin embargo, es importante advertir que existieron restricciones en su diseño relacionadas con el acceso a la unidad de respuesta.

Al optar por un muestreo teórico, la elección tanto de entrevistados como encuestados tuvo que ver con la posibilidad de acceder a individuos que por sus características propias como informantes clave fueran de valor para la investigación.

Nos era más factible buscar individuos que reunieran tales características, a pretender realizar un muestreo exhaustivo de empresas que le dieran una mayor representatividad a la muestra.

Se puede observar en el Anexo G que algunas industrias están sobre representadas mientras que otras están sub representadas o directamente no tienen casos participantes.

Es por lo anterior que debe tenerse en cuenta que el presente trabajo es un estudio netamente exploratorio sin pretensiones de extrapolación de sus conclusiones a la población.

Dicho lo anterior, que afecta a todos los objetivos de investigación por igual, veamos cada uno de ellos de manera específica para identificar particularidades o limitaciones en la comprobación de las correspondientes hipótesis.

En el caso de la H. 1, que postula que *existe un alto grado de acuerdo en cuanto a que los medios sociales son un factor de riesgo para la reputación de las empresas*, dada la contundencia en su comprobación, no es muy probable que las limitaciones señaladas en el diseño y ejecución de la investigación puedan modificar el hecho de darla por verificada.

En el caso de la H. 2 que afirma que *la llegada a medios masivos de los contenidos generados en medios sociales, es el principal potenciador exógeno del riesgo reputacional*, además de los problemas antes señalados, se agrega que el escaso tamaño de muestra puede afectar los análisis de correlación realizados, por lo que la verificación de esta hipótesis debe tomarse con cautela.

Finalmente la H. 3 que sostiene que *las empresas no llevan a cabo una gestión efectiva del riesgo reputacional generado por los medios sociales de Internet*, fue verificada para el conjunto de las empresas de la muestra, con las salvedades ya manifestadas. Es de destacar que el valor obtenido para el alfa de Cronbach indica una muy alta fiabilidad del constructo sobre el que se construyó el IEF.

En esta última comprobación del hipótesis, el IEF fue de suma utilidad para plantearnos dos nuevas sub hipótesis: H. 3.1: *Las empresas de servicios tienen mejor gestión del riesgo reputacional generado por los medios sociales que las de producto* y la H. 3.2: *Las empresas de origen internacional tienen mejor gestión del riesgo reputacional generado por los medios sociales que las nacionales.*

La primera no pudo ser verificada por escaso margen y la segunda sí lo fue, cuidando la significancia estadística, pero a partir de un tamaño y un diseño muestral que no permiten la extrapolación de los resultados a la población.

Sin dudas estas dos nuevas hipótesis podrían ser motivo de una profundización en la investigación que sea realizada por investigadores con mayores posibilidades de recursos para lograr una mayor representatividad muestral.

Queda también para otros investigadores la utilización del IEF en otros países, lo que sería sumamente auspicioso dado que como se manifestó en el marco teórico referido a la creación de índices, para que un índice sea válido es clave la aceptación de los pares.

El presente trabajo deja también abierta a una mayor profundización el fenómeno de la construcción colectiva de las marcas y es en esta línea de investigación en la que el autor continuará su tarea.

Referencias bibliográficas

- Aaitken, A. (1935). On least Squares and Linear Combination of Observations. *Proc. Of the Royal Society of Edinburgh*, (55), 42–48.
- Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the Future*. New York: John Wiley & Sons.
- Ackoff, R. L. (1999). *Re-creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*. Oxford University Press.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. En L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 7, 263-295. Greenwich: CT JAI Press.
- Allaire Y. & Firsirotu M.E. (1989). Coping with strategic uncertainty. *Sloan Management Review*, 30, 7–16.
- Altman, B. W., & Vidaver-Cohen, D. (2000). A framework for understanding corporate citizenship. Introduction to the special edition of *Business and Society Review* "corporate citizenship and the new millennium". *Business and Society Review*, 105(1): 1-7.
- Asociación Argentina de Marketing (1996). *Índice de nivel socio económico argentino*. Buenos Aires.
- Atkinson, R. (1998). *The Life Story Interview*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aula, P. (2010). Social media, Reputation Risk and Ambient Publicity. *Management. Strategy & Leadership*, 38(6), 43-49.
- Barr, T. (2000). *Newsmedia.Com.Au: The Changing Face of Australia's Media and Communications*, St Leonards: Allen and Unwin.

- Baumeister, R. F. (1998). The self. En D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*, 680-740. New York: McGraw-Hill.
- Beck, U. A., (1998). *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Berger, J., & Milkman, K. L. (2012). What makes online content viral?. *Journal of marketing research*, 49(2), 192-205.
- Berthon, P. F., Pitt, L. F., & Campbell, C. (2008). Ad lib: When customers create the ad. *California Management Review*, 50(4), 6-30.
- Black, E. L., Carnes, T. A., & Richardson, V. J. (2000). The market valuation of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 31-42.
- Bosman, J. (4 de Abril de 2006). Chevy tries a write-your-own-ad approach, and the potshots fly. *The New York Times*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de <http://www.nytimes.com/2006/04/04/business/media/04adco.html>
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Braun, R., & Esswein, W. (2013). Towards a conceptualization of corporate risks in online social networks: a literature based overview of risks. En *Enterprise Distributed Object Computing Conference (EDOC), 2013 17th IEEE International*, 267-274. IEEE.

- Brignall, S. & Ballantine, J. (1996). Performance measurement in service businesses revisited. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (1), 6-31.
- Cameron, A. C., & Trivedi, P. K. (2005). *Microeconometrics: methods and applications*. Cambridge university press.
- Cameron, K. (1980). Critical questions in assessing organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, Vol. 22 No. 2, pp. 66-80.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility - evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3): 268-295.
- Carroll, G. R. & Hannan, M. T. (1989). 'Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations'. *American Sociological Review*, 54, 524-41.
- Carton, S. (2009). Defining social media. *Click Z*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de <http://www.clickz.com/clickz/column/1703507/defining-social-media>
- Casilimas, C. A. S. (1996). *Investigación cualitativa*. Icfes.
- Castells, M. (2006). The network society: from knowledge to policy. *Center for Transatlantic Relations*, Paul H. Nitze School of Advanced International Studies, Johns Hopkins University.
- Chatterjee, P. (2001). Online Reviews – Do Consumers Use Them? ACR 2001 Proceedings, eds. M. C. Gilly y J. Myers-Levy, Provo, UT: Association for Consumer Research, 129-134.

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7 ed.). México: Mcgraw-Hill interamericana.
- Clarín Empresas y Negocios. (27 de septiembre de 2015). Ranking Merco 2015: Las 100 empresas con mayor reputación. Copia en posesión del autor.
- Clarke, T. (1998). The stakeholder corporation: A business philosophy for the information age. *Long range planning*, 31(2), 182-194.
- Coombs, W., & Holladay, S. (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123-137.
- Cornell, B. & Shapiro, A. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 16(1): 5-14.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2004). 'Enterprise risk management – Integrated framework'. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de <http://www.coso.org/ERM-IntegratedFramework.htm>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Creswell, J. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4a Ed.). Boston, MA, EE.UU.: Pearson.
- Cronbach, L. J. (1951), Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, 16, 297-334.

- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological bulletin*, 52(4), 281.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, 32(5), 554—571.
- Dawar, N., & Parker, P. (1994). Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. *The Journal of Marketing*, 81-95.
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of management Studies*, 42(2), 329-360.
- Deighton, J., & Kornfeld, L. (2010). United breaks guitars (Caso No. 9-510-057). Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Dell'Atti, S., Iannuzzi, A., Cavallaro, G., & Trotta, A. (2012). Understanding reputational crisis: evidence from the European banking sector. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(2), 247.
- Dexter, L. A. (1970). *Elite and specialized interviewing*, Evanston: Northwestern University Press.
- Díez Martín, F. D. A., Medrano García, M. L., & Díez De Castro, E. P. (2008). Los grupos de interés y la presión medioambiental.
- DiNucci, D. (1999). Fragmented Future. *Print* 53(4), 32.

- Dirección Nacional de Industrias Culturales (2013). Encuesta Nacional de Consumos Culturales y Entorno Digital. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de <http://sinca.cultura.gob.ar/sic/publicaciones/libros/EECC.pdf>
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management: A Study of the Most Important Function in America Society*. Harper & Brothers.
- Drucker, P. F. (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. HarperCollins.
- Dunham, L., Freeman, R. E. & Liedtka, J. (2006). Enhancing stakeholder practice: A particularized exploration of community. *Business Ethics Quarterly* 16(1): 23 42.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Ediciones Granica SA.
- Fassio, A., Pascual, L. & Suarez, F. (2002). *Introducción a la metodología aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Ferraro, F., Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2005). Economics language and assumptions: How theories can become self fulfilling. *Academy of Management Review* 30 (1), 8-24.
- Fink, A. (2002). *The survey kit* (2da ed.). Thousand Oaks. CA: Sage.

- Fischer, E. & Reuber, R. (2007). The good, the bad and the unfamiliar: The challenges of reputation facing new firms. *Entrepreneurship theory and Practice*, 31(1), 53-75.
- Fitzgerald, L. (2007). Performance measurement. En T. Hopper, D. Northcott and R. Scapens (eds.), *Issues in Management Accounting*, 3ra ed., Essex: Pearson Education.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.J., Silvestro, R. & Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. London : CIMA.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Fombrun, C. J. (1998). Indices of corporate reputation: An analysis of media rankings and social monitors' ratings. *Corporate reputation review*, 1(4), 327-340.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and society review*, 105(1), 85-106.
- Fombrun, C.J., & Rindova V., (2000). The road to transparency: Reputation management at Royal Dutch/Shell 1977–96' en *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*. M. Schultz, M. J. Hatch, and M. L. Larsen (eds), 77–96. Oxford: Oxford University Press.
- Fombrun, C.J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.

- Fombrun, C.J., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1-16.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. FT Press.
- Foro de Reputación Corporativa. (2011). *Reputación corporativa: Introducción a la gestión de los riesgos reputacionales*. Madrid.
- Fournier, S., y Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 193-207.
- Fraser, M., y Dutta, S. (2008). *Throwing sheep in the boardroom*. Cornwall, UK: Wiley.
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90-92.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A Stakeholder Approach. *RE Freeman–Boston: Pitman/Ballinger*.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly* 4(4): 409 421.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.

- Freije Uriarte, A. (1986). Innovación a través de las relaciones con los partícipes sociales. *Boletín de estudios económicos*, 41(128), 223-231.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times* September 13, 33.
- Friedman, M. (2009). *Capitalism and freedom*. University of Chicago press.
- Garson, G. D. (2001). *Guide to writing empirical papers, theses, and dissertations*. CRC Press.
- García Ferrando, M. (1996). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez & F. Alvira (Eds.), *El análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad.
- Gaultier-Gaillard, S., Louisot, J. P., & Rayner, J. (2009). Managing reputational risk—from theory to practice. En *Reputation Capital* (pp. 161-178). Springer Berlin Heidelberg.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75-91.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social theory. Action, structure and contradiction in social analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Gjerdrum, D., & Peter, M. (2011). The New International Standard on the Practice of Risk Management—A Comparison of ISO 31000: 2009 and the COSO ERM Framework. *Risk management*, (31), 8-13.
- Glaser, B. (1992). *Emergence vs. forcing: basics of grounded theory*. Mill Valley, California: Sociology Press.

- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Londres: Weidenfield & Nicolson.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor Books.
- Gogoi, P. (9 de octubre de 2006). Wal-Mart's Jim and Laura: The real story. *Business Week*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/oct2006/db20061009_579137.htm
- González Blasco, P. (1996). Medir en las ciencias sociales. En M. García Ferrando, J. Ibáñez & F. Alvira (Eds.), *El análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Gregory, J. R. (1998). Does corporate reputation provide a cushion to companies facing market volatility? Some supportive evidence. *Corporate Reputation Review*, 1(3), 288-290.
- Grossman, S. & Stiglitz, J. (1980). 'On the impossibility of informationally efficient markets', *American Economic Review* 70: 393-408.
- Grote, G. (2009). *Management of uncertainty: theory and application in the design of systems and organizations*. Springer.

- Guerra, L. I. (2007). *Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. USA :Authorhouse.
- Hay, C. (1997). Estructura y actuación (agency). En D. Marsh y G. Stoker (eds.), *Teoría y métodos de la ciencia política*. Madrid: Alianza.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. & Baptista L. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Hoffmeyer-Zlotnik, J. H., & Wolf, C. (2003). *Advances in cross-national comparison: A European working book for demographic and socio-economic variables*. Springer Science & Business Media.
- Holmes, D. (2005). *Communication theory: Media, technology and society*. Sage.
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795-822.
- Infobae (25 de abril de 2016). Los smartphones 4G despegan en la Argentina. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de <http://www.infobae.com/2016/04/25/1806994-los-smartphones-4g-despegan-la-argentina/>
- ISO 31000 (2009). Principles and Guidelines on Implementation. International Organization for Standardization.
- ISO Guide 73 (2009). Risk Management: Vocabulary. International Organization for Standardization.
- ISO/IEC 31010 (2009). Risk Management: Risk Assessment Techniques. International Organization for Standardization.

- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 602-611.
- Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review* 20(2): 404-437.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Keller, K. L. (1993). 'Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity', *Journal of Marketing*, vol. 57, January, 1-22.
- Kemp, S. (2015). Digital, Social & Mobile 2015, Recuperado el 28 de marzo de 2015, de <http://wearesocial.net/tag/statistics/>
- Kvale, S. (1996). *InterViews. An introduction to qualitative research writing*. Sage.
- La Nación (5 de febrero de 2015). Aerolíneas Argentinas se burló de una pasajera en Twitter. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1765966-aerolineas-argentinas-se-burlo-de-una-pasajera-en-twitter>
- Lazarsfeld, P. (1973). De los conceptos a los índices empíricos, en R. Boudon y P. Lazarsfeld; *Metodología de las ciencias sociales*. Vol. I. (pp. 35-46) Barcelona: Ed. Laia.

- Li, C., & Bernoff, J. (2011). *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*: Harvard Business Review Press.
- Lozares, C. (1996). La teoría de redes sociales. *Revista Papers*, 48, 103-126.
- Lynch, R. L. & Cross, K. F. (1991). *Measure Up: The Essential Guide to Measuring Business Performance*, Mandarin, London.
- Marradi, A., Archenti, N., & Piovani, J. I. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- McGuire, J. B., Schneeweis, T., & Branch, B. (1990). Perceptions of firm quality: A cause or result of firm performance. *Journal of Management*, 16(1), 167-180.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340-363.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Quantitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mills, A. J. (2012). Virality in social media: the SPIN framework. *Journal of public affairs*, 12(2), 162-169.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.

- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H. (2004). Managers not MBA. *San Francisco, Berret-Koehler*.
- Munir, R., Baird, K. & Perera, S. (2013). Performance measurement system change in an emerging economy bank. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 26 No. 2, pp. 196-233.
- Muñiz Jr, A. M., & Schau, H. J. (2011). How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content. *Business Horizons*, 54(3), 209-217.
- Nanda, S., Schneeweis, T., & Eneroth, K. (1996). Corporate performance and firm perception: The British experience. *European Financial Management*, 2(2), 197-221.
- Nanni, A. J., Dixon J. R. & Vollmann, T. E. (1992). Integrated performance measurement: management accounting to support the new realities. *Journal of Management Accounting Research*, Otoño, pp. 1-19.
- Nuttavuthisit, K. (2010). If you can't beat them, let them join: The development of strategies to foster consumers' co-creative practices. *Business Horizons*, 53(3), 315-324.
- Obregón, I. (2003). La integración de la Responsabilidad Social de la empresa en la definición de la estrategia empresarial. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 8, 1-15.
- OECD. (2007). Participative web and user-created content: Web 2.0, wikis, and social networking. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

- OECD. (2008). *Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide*.
- Parent, M., Plangger, K., & Bal, A. (2011). The new WTP: willingness to participate. *Business Horizons*, 54(3), 219-229.
- Park, J., Cha, M., Kim, H. & Jeong, J. (2012). Managing Bad News in Social Media: A Case Study on Domino's Pizza Crisis. En *Proceedings of the Sixth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media*, (pp. 282-289).
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York, 175.
- Popper, K. (1962). *La lógica de la investigación científica*. Trad. Víctor Sánchez de Zavala (1ª edición). Madrid: Editorial Tecnos.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. México. Ed. CECSA.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, nov-dic., 61-78.
- Post, J., Preston, L. & Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Poster, M (1995). *The second media age*. Polity.
- Power, M. (2004). The risk management of everything. *The Journal of Risk Finance*, 5(3), 58-65.
- Power, M., Scheytt, T., Soin, K., & Sahlin, K. (2009). Reputational risk as a logic of organizing in late modernity. *Organization studies*, 30(2-3), 301-324.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015). *Informe sobre Desarrollo Humano 2015*.
- Puncheva, P. (2008). The role of corporate reputation in the stakeholder decision making process. *Business and Society* 47(3): 272-290.
- Resolución 21 (2010). Modificación de la Resolución N° 24/01 en relación con la determinación del valor de las ventas anuales. Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. Buenos Aires, Argentina.
- Resolución General 582 (2010). Sustitúyese el Artículo 36 del Capítulo VI Oferta Pública Primaria de las Normas (N.T. 2001 y mod.). Comisión Nacional de Valores. Buenos Aires, Argentina.
- Revilla, G. G., & Fernández, R. T. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*, (381), 71-76.
- Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. (1999). Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic management journal*, 20(8), 691-710.
- Robson, C. (2002). Real world research. 2nd. Edition. Blackwell Publishing. Malden.
- Rorty, R. (1999). *Philosophy and Social Hope*. Harmondsworth: Penguin.
- Scharpf, F. (1997). *Games Real Actors Play. Actor-Centered Institutionalism in Policy Research*. Boulder: Westview Press.

- Seeger, M. W., & Griffin Padgett, D. R. (2010). From image restoration to renewal: Approaches to understanding postcrisis communication. *The Review of Communication, 10*(2), 127-141.
- Shane, P. B. & Spicer, B. H. (1983). Market response to environmental information produced outside the firm. *Accounting Review, 58*(3): 521-536.
- Shannon, C. E. (2001). A mathematical theory of communication. *ACM SIGMOBILE Mobile Computing and Communications Review, 5*(1), 3-55.
- Shapiro, C. (1983). Premiums for high-quality products as returns to reputations', *Quarterly Journal of Economics, 98*, 659-681.
- Sharpe, A. (2004). *Literature review of frameworks for macro-indicators* (No. 2004-03). Ottawa: Centre for the Study of Living Standards.
- Short, J., Williams, E., y Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión (2015). *El nivel socioeconómico en la Argentina, 2015: Estratificación y variables*. Recuperado de <http://www.saimo.org.ar/archivos/observatorio-social/El-NSE-en-la-Argentina-2015-Estratificacion-y-Variables.pdf>
- Sparks, B. A., & Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management, 32*(6), 1310-1323.
- Spendolini, M. (2000). Benchmarking. Aprendiendo de los mejores. Edit. Norma. Bogotá.

- Spicer, B. H. (1978). Investors, corporate social performance and information disclosure: An empirical study. *Accounting Review* 53 (1): 94-111.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Starik, M. (1995). Should trees have managerial standing? Towards stakeholder status for non human nature. *Journal of Business Ethics*, 14(3): 207-217.
- Steadman, M. E., Zimmerer, T. W. & Green, R. F. (1995). Pressures from stakeholders hit Japanese companies. *Long Range Planning*, 28(6): 29-37.
- Story, L. (26 de Mayo de 2007). The high price of creating free ads. *The New York Times*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de <http://www.nytimes.com/2007/05/26/business/26content.html>
- Strauss, A. L., & Corbin J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2da. Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sydow J, & Windeler A (1998). Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness. *Organ Sci* 9, 265–284.
- Tapscott, D., & Ticoll, D. (2003). *The naked corporation*. New York: Free Press.
- Taylor, S. J., & Bogdan R (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. Bristol, PA: Falmer Press.
- Theodorson, G., & Theodorson A.(1969). *A Modern Dictionary of Sociology*. London: Methuen.

- Thomaselli, R. (4 de Junio de 2007). Big Pharma doesn't like how it looks on YouTube. *Advertising Age*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de http://adage.com/article?article_id=117070
- Touraine, A., & Martínez, A. (1979). La voz y la mirada. *Revista Mexicana De Sociología*, 41(4), 1299-1315. doi:10.2307/3540074
- Tripp, T. M., & Grégoire, Y.,(2011). When unhappy customers strike back on the Internet. *MIT Sloan Management Review*. Primavera 2011, Vol.52 No. 3
- Turner, L. & Weickgenannt, A. (2009). *Accounting Information Systems: Controls and processes*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons,.
- Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2014). Association between performance measurement systems and organisational effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), 853-875.
- Valles, M. (2002). Entrevistas cualitativas. *Centro de Investigaciones Sociológicas* (Cuadernos Metodológicos, 32). Madrid: Links.
- Wasserman, S., Faust, K. (1994). *Social Network Analysis*. Cambridge: University Press.
- Weigelt, K. & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications, *Strategic Management Journal*, 9, 443-454.
- Weinberg, B. D. & Pehlivan, E. (2011). Social spending: Managing the social media mix. *Business Horizons*, 54(3), 275-282.
- Wellman, B. (1983). Network Analysis: Some Basic Principles. En Collins, R. *Sociological theory-1983*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 155-200.

- Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods*. Sage.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393-414.
- White, H. (1980). A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 817–838.
- White, H. C. (1981). Where do markets come from? *American Journal of Sociology*, 87, 517-547.
- Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT press.
- Xifra, J., & Ordeix, E. (2009). Managing reputational risk in an economic downturn: The case of Banco Santander. *Public Relations Review*, 35(4), 353-360.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills.