

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL
Y PUBLICIDAD I**



TESIS DOCTORAL

**La reputación y la legitimidad como bienes
intangibles en el sector público. El caso del
Ministro y el Ministerio de Educación, Cultura y
Deporte (2011-2015)**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA

PRESENTADA POR

Carmen María Robles López

DIRECTORES

**María José Canel Crespo
Rocío Zamora Medina**

Madrid, 2017



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
Departamentos de Comunicación Audiovisual y Publicidad I y II

TESIS DOCTORAL

**“La reputación y la legitimidad como bienes intangibles en el
sector público. El caso del Ministro y el Ministerio de
Educación, Cultura y Deporte (2011-2015)”**

Carmen María Robles López

Directores

María José Canel Crespo

Rocío Zamora Medina

Madrid, 2016

A la memoria de Carmen López.
A todos los que creen en mí.

Agradecimientos

Esta tesis doctoral no la habría llevado a cabo sin el apoyo incondicional de profesores, compañeros, amigos y familiares que día a día, y especialmente en los momentos más duros, me han regalado sus conocimientos, experiencia, paciencia y cariño.

En primer lugar, debo dar las gracias a las dos directoras de este proyecto, las profesoras María José Canel Crespo y Rocío Zamora Medina, por dedicarme su tiempo y ofrecerme la oportunidad de aprender a su lado. Gracias por vuestra orientación, disponibilidad y esfuerzo a lo largo de todo el proceso.

A mi "Grupo de intangibles" quiero agradecerle todas las horas compartidas y decirles que son excelentes profesionales y grandísimas personas. Espero que sigamos compartiendo conocimiento porque me han demostrado que la gente más grande es siempre la más humilde.

Mi agradecimiento también a mis amigos y amigas, por su generosidad y capacidad para levantarme el ánimo hasta en los instantes más difíciles, tanto a nivel académico como personal. Gracias por aguantarme cuando todo se me hace cuesta arriba.

A la memoria de mi madre Carmen López. Una mujer con una gran sonrisa, que siempre supo mostrar lo mejor de ella misma ante todas las adversidades. A la que todos recordamos con mucho cariño y a la que mantenemos viva en nuestros corazones. A pesar de que no ha podido estar presente en la última etapa de este proyecto, sé que me ha dado fuerzas para poder acabar este proyecto.

Por último, quiero dar las gracias de todo corazón a mi familia por creer que puedo conseguir todo aquello que me propongo. Antes de finalizar, no quiero dejar pasar esta oportunidad para expresar mi sincero agradecimiento a mi gran amor, Vicente Ferrer, por creer en mí y darme su apoyo incondicional día a día. Gracias por vuestra paciencia, por respetar mis decisiones y hacerme ver el lado bueno de la vida. Gracias a todos.

ÍNDICE

RESUMEN.	15
PALABRAS CLAVE.	18
INTRODUCCIÓN.	20
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	30
1. Introducción.	32
2. Aclaraciones conceptuales.	33
2.1. Legitimidad.....	33
2.1.1. Definición de legitimidad.	33
2.1.1.1. Aclaraciones iniciales.....	34
2.1.1.2. La idea esencial de la legitimidad.	34
2.1.1.3. La formulación del juicio de legitimidad.....	37
2.1.1.4. El carácter social de la legitimidad.	38
2.1.2. La legitimidad como recurso de las organizaciones.	40
2.1.2.1. Legitimidad organizacional.	40
2.1.2.2. Legitimidad y supervivencia organizacional.	41
2.1.3. La legitimidad como un bien intangible en el sector público.	43
2.1.4. Tipos de legitimidad.....	45
2.1.4.1. Legitimidad pragmática.....	45
2.1.4.2. La legitimidad moral.....	46

2.1.4.3. Legitimidad cognitiva.	48
2.1.5. Los enfoques de la legitimidad.....	51
2.1.6 Legitimidad <i>online</i>	52
2.1.6.1. Aproximación a la definición de legitimidad <i>online</i> ...	52
2.1.6.2. La gestión de la legitimidad <i>online</i>	55
2.2. Reputación.	57
2.2.1. Definición de reputación.	57
2.2.1.1. Reputación e imagen.....	58
2.2.1.2. Los enfoques de estudio de la reputación.....	59
2.2.1.3. Cuestiones críticas del concepto reputación.....	61
2.2.2. La reputación como un bien intangible en el sector público.....	66
2.2.2.1. Los rasgos de bien intangible reputación en el sector público.	66
2.2.2.2. La relevancia de la reputación en el sector público. .	68
2.2.3. La reputación del líder del sector público.....	70
2.2.3.1. La imagen pública de un líder.	70
2.2.3.2. De la comunicación presidencial en el ámbito corporativo a la del líder de la institución pública.	73
2.2.3.3. Los rasgos del liderazgo político.	75
2.2.3.4. La percepción ciudadana de los rasgos de un líder político.	78
2.2.4. Reputación <i>online</i>	80

2.2.4.1. Aproximación a la definición de reputación <i>online</i> ...	80
2.2.4.2. La gestión de la reputación <i>online</i>	83
3. La mediación de los medios de comunicación de las organizaciones y sus líderes públicos. Repercusiones para la legitimidad y la reputación.	84
3.1. El fenómeno de la mediación.....	85
3.1.1. El prisma de los medios de comunicación.	85
3.1.2. El perfil mediático.....	85
3.2. La mediación desde la "legitimidad mediática".	86
3.2.1. El concepto de legitimidad mediática.	87
3.2.2. La legitimidad mediática como acceso a los medios.	88
3.2.3. La legitimidad mediática como proyección legitimada en los medios.	93
3.2.4. Los efectos de la cobertura en la legitimidad mediática de una organización.	94
3.3. La mediación desde la "reputación mediática".	96
3.3.1. El concepto de reputación mediática.	96
3.3.2. Los efectos de la cobertura en la reputación mediática.	98
3.4. De los medios tradicionales a los medios sociales: fenómeno de hibridación.	99
3.5. Los medios sociales en el sector público.	103
3.5.1. El uso de los medios sociales en el sector público.	103
3.5.2. Twitter como herramienta de comunicación en el sector público.	105

4. La tensión entre la legitimidad y reputación de las organizaciones públicas. 109

4.1. Introducción: en qué consiste el debate sobre la tensión. .	109
4.2. La reputación ideal del sector público.....	110
4.2.1. El nivel de neutralidad del sector público.....	112
4.2.2. La neutralidad como apartidismo en el sector público.	114
4.2.3. La legitimidad y excelencia como rasgos de la neutralidad del sector público.	115
4.2.4. La reputación ideal de un ministerio.	117
4.2.6. La reputación ideal de un ministro.	118
4.3. La teoría de la identidad social aplicada a las organizaciones: para entender la relación entre legitimidad y reputación.	120
4.3.1. Que es la identidad social de una organización.	120
4.3.2. Proyección de identidad: ocupar un espacio en el ámbito público.....	121
4.3.3. Identidad corporativa u organizacional.....	124
4.4. La tensión de la diferenciación para ser reputado.	129
4.4.1. Qué otorga la legitimidad.....	130
4.4.2. El isomorfismo.....	131
4.5. El debate sobre la diferenciación/ complementariedad de la reputación y la legitimidad.	133
4.5.1 Que es reputación a diferencia de legitimidad: similitudes y diferencias.....	133
4.5.1.1. Similitudes.	133

4.5.1.2. Diferencias.....	133
4.5.2. Qué dicen King y Whetten sobre la no diferenciación sino complementariedad de los conceptos.	135
4.5.3. Implicaciones para la comunicación de una organización pública.	140
CAPÍTULO 2: HIPÓTESIS, PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS.....	144
1. Hipótesis y preguntas de investigación.....	146
2. Objetivos.	150
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	152
1. Mapa de estudios metodológicos.	154
1.1. El mapa de metodologías para el análisis de reputación y legitimidad mediáticas.	154
1.2. El mapa de metodologías para el análisis de reputación y legitimidad <i>online</i>	182
2. Diseño metodológico.	202
2.1. Análisis de la reputación y la legitimidad mediática de los juicios del Ministro y Ministerio de Educación.	204
2.1.1. Análisis en Twitter.....	204
2.1.2. Análisis de notas de prensa y comunicados.....	205
2.2. Análisis de la reputación y la legitimidad mediática del Ministro de Educación, Cultura y Deporte en prensa.	206
2.2.1. Análisis en Twitter.....	206
2.2.2. Análisis en prensa impresa.	208

2.3. Análisis de la reputación y la legitimidad mediática del Ministro de Educación, Cultura y Deporte en <i>tweets</i> de ciudadanos.	210
---	-----

CAPÍTULO 4: RESULTADOS 213

1. Datos básicos. 215

1.1. Frecuencias por actores.	216
1.1.1. Frecuencia de juicios en los actores sin acumular.	216
1.1.2. Frecuencia de juicios en actores acumulados.	217
1.1.3. Evolución en el tiempo de la frecuencia de juicios por actores sin acumular en el tiempo.	217
1.1.4. Evolución en el tiempo de la frecuencia de juicios por actores acumulados.	219
1.2. El juicio de legitimidad versus el juicio de reputación.	221
1.2.1. La graduación del juicio de los actores.	221
1.2.2. La cantidad de legitimidad y reputación de los actores.	224
1.3. El contenido de los juicios.	227
1.3.1. El contenido de los juicios de los actores sin acumular.	228
1.3.2. El contenido de los juicios de los actores acumulados.	230
1.4. El sentido del juicio.	233
1.5. Las cuatro dimensiones de legitimidad.	235
1.5.1. Frecuencia de las dimensiones de la legitimidad.	236

1.5.2. Las cuatro dimensiones de legitimidad en los actores acumulados.	236
1.5.3. El sentido del juicio de los tipos de legitimidad.	238
1.5.4. El sentido del juicio de los tipos de legitimidad por actores acumulados.	240
1.6. La congruencia de los juicios entre la organización, los medios y los ciudadanos.	241
1.6.1. La organización versus los medios y los ciudadanos... 242	
1.6.1.1. La congruencia en el contenido de la organización versus los medios y los ciudadanos.	242
1.6.1.2. La congruencia en el tipo legitimidad de la organización versus los medios y los ciudadanos.....	246
1.6.1.3. La congruencia en el sentido del juicio de la organización versus los medios y los ciudadanos.....	247
1.6.2. La comunicación <i>online</i> versus la comunicación <i>offline</i>	250
1.6.2.1. La congruencia en el contenido de la comunicación <i>online</i> versus la comunicación <i>offline</i>	250
1.6.2.2. La congruencia en el tipo legitimidad de la comunicación <i>online</i> versus la comunicación <i>offline</i>	253
1.6.2.3. La congruencia en el sentido del juicio de la comunicación <i>online</i> versus la comunicación <i>offline</i>	254
1.7. La evolución en el tiempo de los juicios de los tres puntos de observación.	257
1.7.1. La evolución en el tiempo del tipo de legitimidad de los tres puntos de observación.	257

1.7.2. La evolución en el tiempo en el sentido de los juicios de los tres puntos de observación.....	262
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES	267
BIBLIOGRAFÍA.....	iError! Marcador no definido.
APÉNDICES	303
1. Guía de análisis de contenido.....	305
1.1. Guía de análisis en cuentas del ministro y ministerio en Twitter.....	305
1.2. Guía de análisis en discursos y comunicados.....	314
1.3. Guía de análisis en prensa en Twitter.	323
1.4. Guía de análisis en prensa impresa.....	333
1.5. Guía de análisis de <i>hashtags</i> en Twitter.	344
2. Listado de cuadros, tablas y gráficos.....	356
2.1 Listado de cuadros.	353
2.2 Listado de tablas.	353
2.3 Listado de gráficos.	355

ABSTRACT.

The aim of this work is about intangibles in the public sector, a matter of research that is at the intersection of several disciplines, such as political communication, public relations and corporate communications.

The research explores the dynamics of legitimacy and reputation of a public leader and his organization with executive responsibilities in a central government. More specifically, it analyzes what is the basis for the construction of these intangibles: the congruence between the judgments of reputation and legitimacy on a Ministry of Education, Government of Spain and their Ministers Mr. Jose Ignacio Wert and Mr. Inigo Mendez de Vigo (2011-2015) formulated the organization itself, the media and citizens.

The theoretical framework, under the theory of social identity, deepens about some basic concepts, such as reputation and legitimacy, but drifting with the mediation of the media (also online) adopted as "media-offline legitimacy / online" and "media reputation offline / online ". The current state of the academic debate on the relationship between these two intangibles (complementarity and not independence) is being analyzed in this thesis.

The methodological design for empirical observation is triangular and consists of a quantitative content analysis of the judgments of legitimacy and reputation contrasting three points of observation (organization, media and citizens).

This investigation analyzes also the online / offline status of communication. Specifically, I analyze the organization of communication in Twitter (ministers and ministry accounts) and press releases. Secondly, I analyze printed press and daily profiles on Twitter. Finally, I analyze also citizens tweets.

With support data triangular contrast, and under the theoretical framework, the work provides information on the drift that adopts the communication of a public organization in their interaction with stakeholders. I also consider how this interaction can affect their reputation and legitimacy, even also about citizens. Finally, I add some operational constructions about these intangible assets in public institutions and their implications. The work includes methodological maps after a complete review of what has been done so far on legitimacy and both online and offline media reputation.

RESUMEN.

Este trabajo se sitúa en el ámbito de los intangibles en el sector público, un campo de investigación que se encuentra en la intersección de varias disciplinas como son la comunicación política, las relaciones públicas y la comunicación corporativa.

La investigación explora la dinámica de la legitimidad y reputación de un líder público y su organización con responsabilidades ejecutivas en un gobierno central. Más específicamente, se analiza lo que está en la base para la construcción de estos intangibles: la congruencia que hay entre los juicios de reputación y legitimidad que sobre un ministerio de educación (Ministerio de Educación del Gobierno de España, con ministros José Ignacio Wert y Iñigo Méndez de Vigo (2011-2015) formulan la propia organización, los medios y los ciudadanos.

El marco teórico, al amparo de la teoría de identidad social, profundiza en los conceptos reputación y legitimidad, pero en la deriva que con la mediación de los medios (también *online*) adoptan como "legitimidad mediática-*offline/online*" y "reputación mediática *offline/online*". El estado más actual del debate académico sobre la relación entre estos dos intangibles (la complementariedad y no independencia) es objeto del análisis.

El diseño metodológico para la observación empírica es triangular y consiste en un análisis de contenido cuantitativo de los juicios de legitimidad y reputación contrastando tres puntos de observación, así como el carácter *online/offline* de la comunicación. En concreto, de la organización se analiza la comunicación en Twitter de los ministros y del ministerio, así como las notas de prensa y comunicados; de la prensa se analiza prensa impresa y los perfiles de los diarios en Twitter; y de los ciudadanos, los tuits.

Con apoyo en los datos del contraste triangular, y al amparo del marco teórico, el trabajo proporciona información sobre la deriva que

adopta la comunicación de una organización pública en su interacción con los diferentes actores, y cómo esta interacción puede afectar a su reputación y legitimidad y, en último término, a los ciudadanos. Se apuntan implicaciones operativas para la construcción de estos bienes intangibles en instituciones públicas. El trabajo incluye mapas metodológicos elaborados tras una revisión completa de lo realizado hasta el momento sobre legitimidad y reputación mediáticas tanto *online* como *offline*.

PALABRAS CLAVE.

Comunicación política

Comunicación de instituciones públicas

Intangibles sector público

Reputación

Legitimidad

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

INTRODUCCIÓN.

Con este proyecto se pretende explorar la dinámica de la reputación y la legitimidad de un líder público con responsabilidades ejecutivas y de la institución que dirige. Más específicamente, se analiza la congruencia entre los juicios de reputación y legitimidad formulados por y sobre el líder y la institución pública, y los juicios que sobre lo mismo realizan los medios y ciudadanos.

Lo que me ha empujado a llevar a cabo este proyecto es una situación de partida de escasa confianza en las instituciones públicas, como ha sido constatado por importantes organismos internacionales en sus diferentes informes (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos- OECD, 2015; informes de Naciones Unidas, el Banco Mundial, la Fundación Internacional Monetaria, la Organización de Estados Unidos y el Banco de Desarrollo de América Latina – CAF). En estos informes se pone de manifiesto la necesidad de realizar estudios sobre este problema y el trabajo estratégico para reconstruir la confianza en el sector público y entender el rol que la comunicación puede tener en este esfuerzo. Durante los últimos años, estas entidades han sido cruciales al realizar una llamada al sector público para trabajar en áreas como asegurar legitimidad, mejorar la transparencia y la responsabilidad; mejorar el acceso a la información, incentivar la reputación y, en resumen, acercar a los gobiernos y a las organizaciones públicas a los ciudadanos. La confianza en las organizaciones públicas, con los distintos valores asociados, me resultó desde el principio un tema de gran interés.

Con esta investigación se pretende dar respuesta al problema de la desconfianza, pero desde unos conceptos sobre los que hay escasa investigación: el concepto de reputación y legitimidad en el sector público; pero, además, se trata de un enfoque singular, el de

los bienes intangibles en el sector público, también un tema poco estudiado.

El ámbito de los intangibles en el sector público es un área de investigación que se encuentra a caballo entre distintas disciplinas: Comunicación Política, Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa. Por eso, la presente investigación trata de tomar aspectos, enfoques, aproximaciones y desarrollos conceptuales y empíricos de estas distintas áreas.

Por un lado, en el marco de la teoría reputacional y de legitimidad, la presente investigación se apoya en una revisión de ambos conceptos y de los conceptos afines y relacionados, tales como "imagen corporativa", "identidad corporativa", "identidad social", "reputación mediática" "legitimidad *online*", "legitimidad mediática", "comunicación corporativa", "comunicación presidencial", "perfil mediático" e "imagen pública". La selección de estos conceptos se ha realizado tras una revisión de la literatura sobre las cuestiones más críticas en relación a la construcción de bienes intangibles en el sector público.

La investigación se ha llevado a cabo desde una perspectiva triangular en dos niveles: por un lado, se triangula en cuanto a que se combina la revisión teórico-conceptual con una observación empírica; por otro, la triangulación implica observar y contrastar diferentes actores (Piñuel, 2002:14), y en el presente trabajo se observa los tres actores que formulan juicios sobre una organización pública: la propia organización, los medios de comunicación y los ciudadanos.

El caso específico del que se ocupa esta investigación es el de José Ignacio Wert y Iñigo Méndez de Vigo, Ministros de Educación, Cultura y Deporte y el Ministerio De Educación, Cultura y Deporte. Para ello, se ha realizado un análisis de contenido en los tres puntos de observación: organización (cuentas de Twitter de los ministros y el ministerio y notas de prensa y comunicados por el ministerio),

medios de comunicación (prensa en Twitter y prensa impresa) y ciudadanos (*tweets* de ciudadanos). El análisis se ha realizado desde el 22 de diciembre de 2011, que fue la toma de posesión del ministro José Ignacio Wert de Educación, Cultura y Deporte hasta el 20 de diciembre de 2015, que fueron las elecciones generales, es decir, se abarca una legislatura completa.

En cuanto a las fuentes manejadas, y puesto que el área de bienes intangibles está más desarrollada en la comunicación corporativa, la mayoría de ellas tratan los conceptos revisados desde un punto de vista empresarial. Por ello, he tenido que extrapolar la literatura de algunos autores como Villafañe, Fombrun o King y Whetten desde un contexto de organizaciones privadas a uno de organizaciones públicas.

Mención particular merece lo que se refiere a la fundamentación del concepto legitimidad. Considerado como bien intangible, este trabajo se apoya en lo desarrollado respecto a éste en el ámbito de la comunicación organizacional. Así, he revisado autores como Bitektine, Canel, Deephouse y Carter, Diez, Blanco y Prado, DiMaggio y Powell, Hunt y Aldrich, Johnson, Dowd y Ridgeway, Reuf y Scott, Suchman, Thomas, Tyle, Weber, Zaheer o Zyglidopoulos. Pero el desarrollo de este concepto se produce en el ámbito organizacional a partir de la teoría de la identidad social, por lo que autores como Ashforth y Mael, Canel, Scandroglio, Martínez y Sebastián, King y Whetten, Whetten y Mackey o Tajfel han sido necesarios para componer la fundamentación teórica de la legitimidad.

En cuanto al concepto de reputación, los autores a los que recurrí son Abratt y Kleyn, Barnet, Jemier y Lafferty, Chun, Einwiller, Caroll y Korn, Heil y Whittaker, Fombrun, Villafañe o Walker.

Si bien está muy desarrollada la investigación en Comunicación Política sobre la cobertura que los medios dan a las organizaciones, la "legitimidad mediática" es un término acuñado en la Comunicación

Organizacional y en las Relaciones Públicas, y en este sentido autores como Deephouse, Sheaffer o Yoon han sido de gran relevancia.

Son pocas las fuentes que tratan la legitimidad como bien intangible (u otros bienes intangibles) en el sector público. De manera particular ha sido de utilidad el trabajo de Canel, Bitektine, DiMaggio y Powell, Luoma-aho y Schuman.

En general, la mayoría de las fuentes en las que me he basado han sido libros y artículos, la mayoría en inglés y unos pocos en castellano, lo que demuestra que todavía en la investigación de bienes intangibles en el sector público predominan los autores anglosajones.

En cuanto a la estructura del trabajo, esta investigación comienza con una revisión de la literatura para elaborar el marco teórico-conceptual, recogido en el Capítulo I. La estructura de la parte teórica tiene, en esencia, la siguiente lógica: al ampararse en el campo de los bienes intangibles, primero expongo el contexto de la administración pública para la incorporación de la noción y práctica de bien intangible; entre estos, el bien intangible escogido es el de legitimidad mediática y reputación mediática, es decir, dos bienes intangibles afectados por la mediación de los medios. Por eso, la secuencia es la siguiente: expongo primero las nociones de legitimidad y reputación; a continuación, realizo unas consideraciones sobre cómo el proceso de mediación de los medios puede afectar a estas nociones; y expongo, por último, los conceptos "legitimidad mediática" y "reputación mediática".

Más específicamente, la primera parte constituye una introducción sobre la importancia de los intangibles en el sector público, con el fin de contextualizar su relevancia y justificar por qué los he elegido como objeto de análisis: actualmente, tanto la investigación como la práctica profesional están prestando una creciente atención al estudio de bienes intangibles en el sector público. Además, se exploran las distintas contribuciones para su

gestión, así como los factores que influyen como las crecientes exigencias de transparencia y excelencia en los servicios por parte de los ciudadanos.

Contextualizada la situación de los bienes intangibles en el sector público, realizo unas aclaraciones conceptuales sobre legitimidad y reputación. Una vez definidos los conceptos los abordo como bienes intangibles del sector público, siguiendo los criterios para la determinación de los bienes intangibles.

Para el estudio de la legitimidad, planteo el concepto como un recurso de las organizaciones, por lo que analizo la legitimidad organizacional y las razones por las que se considera que una organización necesita tener legitimidad para operar. Explorar la legitimidad implica conocer cuáles son las distintas formas de realizar este juicio social, por lo que expongo las tipologías que más se ajustan al análisis de la legitimidad del sector público. Entre ellas, la tipología moral resulta la más adecuada para el presente análisis, por lo que expongo en detalle en qué consisten las diferentes categorías: la dimensión procedimental, la consiguiente, la estructural y la personal. Y, por último, termino la exploración del concepto de legitimidad exponiendo los distintos enfoques con los que se ha estudiado el concepto según diferentes autores.

Para el análisis de la reputación, se hace necesario perfilar la diferencia esencial entre imagen y reputación. Después abordo las diferentes perspectivas que existen sobre qué es la reputación corporativa e identifico cinco cuestiones que considero que son críticas en el estudio de la reputación. Dado que el caso objeto de estudio incluye una institución (Ministerio de Educación) como también la persona (quienes fueron sus ministros), termino el epígrafe con una revisión sobre la reputación del líder del sector público, para lo que he tenido que recurrir a conceptos y planteamientos del sector privado.

Este trabajo no se queda en la versión de los medios tradicionales, sino que se interesa por cómo la comunicación *online* puede afectar a los juicios de reputación y legitimidad, o, con otros términos, se explora si hay diferencias entre la legitimidad y reputación mediáticas “tradicional” y la de la *online*. Por eso, para ambos conceptos reviso la literatura con el fin de abordarlos desde una perspectiva *online*. Debido al escaso número de investigaciones que hay al respecto, he tenido que realizar una aproximación al nivel *online* de estos conceptos (y de sus estrategias de gestión) a partir de una literatura todavía incipiente.

Una vez aclarados los conceptos de legitimidad y reputación, y con el fin de abordar lo que significa en ellos el calificativo de “mediática”, exploro el proceso de mediación de los medios. Con este fin, expongo la mediación de los medios de comunicación de las organizaciones y sus líderes públicos, así como las repercusiones que conlleva la mediatización para la legitimidad y la reputación. En primer lugar, para contextualizar pongo de manifiesto el fenómeno de la mediación. Y, una vez aclarado esto, profundizo en la mediación en relación con los bienes intangibles que se van a estudiar, proporciono las definiciones de “legitimidad mediática” y “reputación mediática”.

En línea con la consideración de ambos conceptos desde una perspectiva *online*, considero oportuno realizar un análisis de la evolución de los medios tradicionales a los medios sociales para conocer el “fenómeno de hibridación”, es decir, la convivencia de los medios tradicionales y los medios sociales, para a continuación revisar el rol que tienen los medios sociales en el sector público, específicamente Twitter.

El marco teórico termina con una de las cuestiones más críticas sobre los conceptos de legitimidad y reputación, que es el de su relación. ¿Es la legitimidad diferente y separada de la reputación, la primera un paso previo y exigible mientras que la segunda algo secundario y voluntario? Con otras palabras, ¿le basta a una

organización pública con ser legítima, o debe aspirar (y puede) a llegar a altos niveles de excelencia reputacional? Para responder a estas preguntas recurro a la teoría de la identidad social aplicada a las organizaciones con el fin de estudiar el debate actual sobre la relación entre legitimidad y la reputación. La hipótesis de King y Whetten propugna la no diferenciación sino complementariedad de los conceptos, algo que tiene importantes implicaciones prácticas para la comunicación de una organización pública, como aclaro al final de este apartado teórico, donde establezco las bases para la formulación de las hipótesis y la observación empírica.

En el segundo capítulo presento las preguntas de investigación y las hipótesis que me surgen con el desarrollo del marco teórico. Y, por último, los objetivos que se pretenden alcanzar con esta investigación.

En el tercer capítulo planteo la metodología, en cuya elaboración me ha sido necesario explorar los trabajos realizados hasta el momento. He elaborado para ello dos mapas metodológicos, uno con los trabajos empíricos sobre legitimidad y reputación mediáticas y el otro sobre los trabajos empíricos de reputación y legitimidad *online*. Para la selección, me he guiado por el criterio de trabajos de los que pudiera extraer ideas de utilidad. Revisé un total de veintitrés trabajos, y de cada uno expongo los rasgos del diseño metodológico y una síntesis de su aportación. Debo reconocer que la elaboración de estos mapas me llevó un tiempo importante, pero consideré necesario llevarlos a cabo por dos razones: en primer lugar, porque necesitaba apoyar mi diseño metodológico en lo desarrollado hasta el momento; y, en segundo lugar, porque dada la escasez de estudios sobre estos temas, me pareció de interés proporcionar para investigaciones posteriores un mapa de estas características. Por tanto, la información que se recoge en estos mapas (Tablas 1 y 2) me ha sido de gran utilidad, y es mi deseo que lo sea también para investigadores que quieran trabajar en este campo. En el diseño

metodológico justifico la elección y valor del análisis de contenido cuantitativo, así como el caso escogido. Realizo la propuesta de guía de análisis y de código para la observación de los tres actores, tanto desde una perspectiva *offline* como *online*.

El cuarto capítulo recoge los resultados del trabajo empírico realizado a través de la aplicación del código propuesto para el análisis de contenido de los tres puntos de observación. Se validan las hipótesis y se responden a las preguntas planteadas en el capítulo anterior. Los datos obtenidos se estructuran en función de lo que se va analizando y se extraen valoraciones en cada epígrafe. La estructura de la exposición de estos datos es la siguiente: en primer lugar, se exponen unos datos básicos que sirven de situación para el análisis e interpretación de resultados; en segundo lugar, se analizan si los juicios que se formulan son juicios de legitimidad o juicios de reputación; en tercer lugar, el contenido de los juicios; en cuarto lugar, se recoge el sentido del juicio, es decir, si fue positivo, negativo o neutro; en sexto lugar, el grado de congruencia entre el discurso de la organización, los medios y los ciudadanos; y en último lugar, la evolución en el tiempo del discurso de los tres puntos de observación.

En el quinto capítulo expongo las principales conclusiones y los hallazgos generales de la investigación.

Por último, la bibliografía citada y los apéndices complementan la presentación del proyecto.

En el desarrollo del proyecto he encontrado algunos problemas como, por ejemplo, no contar con suficiente bibliografía sobre los intangibles en el sector público, por lo que he tenido que realizar un esfuerzo notable para trasladar los conceptos de la comunicación corporativa al ámbito público. He tenido además la dificultad de que, incluso lo que se ha tratado en el sector público desarrolla poco el nivel de análisis que esta tesis tiene por objeto: la comunicación ministerial. Por eso, he tenido que aplicar las teorías de autores como Canel, Thompshon o Shogan, más centradas en la comunicación de

un Presidente de una república, o de un Primer Ministro de un gobierno, a un ministro y a la organización ministerio. A pesar de esta dificultad, considero, en conjunto, que el esfuerzo ha sido satisfactorio y que, como refiero en las conclusiones, son muchas las líneas de investigación que se pueden abrir a partir de aquí.

En cuanto a la recopilación de datos, he encontrado dificultades a la hora de acceder la información de Twitter. Tras múltiples intentos fallidos, comprobé en primera persona lo difícil que es monitorizar retrospectivamente Twitter cuando hay gran cantidad de datos. Para poder obtener estos datos tuve que comprarlos. En este sentido, agradezco los fondos del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), pues con su apoyo al proyecto "La comunicación de la Administración Pública: la generación de bienes intangibles para recuperar la confianza ciudadana. Análisis crítico de casos prácticos", pude llevar a cabo esta investigación.

Por último, no voy a dejar de mencionar las dificultades que supone que la mayor parte de las fuentes estén en un idioma diferente al propio.

He invertido muchas horas y energías de mi vida en este trabajo, en el que he aprendido lo importante que es abordar el *gap* que hay entre lo que los ministros hacen y lo que los públicos creen que hacen; entre la gestión real y la gestión percibida. Como he dicho, en las conclusiones expongo las líneas que se abren a partir de aquí. Es mi intención seguir trabajando en la crisis de confianza de las organizaciones públicas debido a que esto incrementa la insatisfacción en los ciudadanos y, en consecuencia, mina la legitimidad. Trataré de explorar la compleja dinámica de la no relación causal entre los logros de gestión, su comunicación, las expectativas, la satisfacción ciudadana y, en definitiva, la confianza.

CAPÍTULO 1:
MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

1. INTRODUCCIÓN.

La Administración Pública está teniendo problemas a la hora de satisfacer las demandas de los ciudadanos (Thomas, 2013) y para mantener un nivel de excelencia (Luoma-aho, 2007) a causa de la crisis económica.

Por este motivo, hay que tener en consideración que los intangibles están muy presentes en el sector público (Bossi et al., 2005). En el sector público se están desarrollando ideas para gestionar mejor los intangibles debido a las exigencias sociales de transparencia y excelencia en los servicios (Sánchez, 2008).

Sánchez (2008: 580) afirma que los objetivos de la administración pública no son principalmente cuantificables como en el sector privado, sino que son variables porque dependen de la finalidad de cada entidad. Por lo que, trasladar un bien intangible del sector privado al público es un reto para la investigación porque hay que identificarlos y adaptarlos. Por ello, los investigadores tienen que diseñar nuevas maneras de definir, clasificar, generar y evaluar la intangibilidad.

Según Bossi et al (2005), el sector público presenta algunas diferencias para la aplicación de los bienes intangibles respecto al sector privado. En primer lugar, estos autores indican que los objetivos de la administración pública son más intangibles que los del sector privado. Por ello, afirman que "independientemente del objetivo que tenga la entidad, el cómo llevarlo a cabo es una constante en todas las administraciones, y se caracteriza por aspirar a la máxima calidad de servicio al usuario con una gestión excelente." En segundo lugar, los autores exponen que la mayoría de los servicios son intangibles. En tercer lugar, también entienden que los recursos humanos y el conocimiento son activos intangibles, entendiendo que "muchas administraciones públicas entran en la categoría de organizaciones basadas en el conocimiento". En cuarto lugar, los

autores consideran que los bienes intangibles pueden ser utilizados como herramienta de gestión interna en el sector público. En quinto lugar, afirman que la transparencia es un activo intangible, al igual que la publicación de documentos. En sexto lugar, entienden que las responsabilidades social y medioambiental son intangibles que tienen que estar dentro de los objetivos de las administraciones públicas. En séptimo lugar, afirman que la falta de competencia en el sector público hace no propicia una rápida incorporación de la medición y el registro de los bienes intangibles. Y finalmente, los autores concluyen que los gerentes están limitados debido a que "las entidades públicas están sometidas a un mayor control y exigencia de transparencia en la gestión". (2005: 217-221).

En suma, en el sector público se gestionan muchos intangibles porque su producto final son los servicios, que emplean, sobre todo, recursos humanos y conocimiento.

2. ACLARACIONES CONCEPTUALES.

2.1. Legitimidad.

2.1.1. Definición de legitimidad.

En este epígrafe voy a tratar el concepto legitimidad partiendo de aclaraciones iniciales y centrándome en la idea esencial del mismo. Primero expondré la legitimidad como recurso de las organizaciones y como bien intangible en el sector público. Después desarrollaré los cuatro tipos de legitimidad y los enfoques de la misma. Y, por último, abordare el concepto de legitimidad *online* y cómo se gestiona.

2.1.1.1. Aclaraciones iniciales.

La legitimidad, según la RAE, tiene que ver con la cualidad de legítimo, es decir, la de ser y estar con forme a las leyes y lo lícito (RAE, octubre 2014).

A continuación, expongo las distintas aportaciones de los autores sobre el concepto legitimidad aplicado al mundo organizacional. La legitimidad organizativa (Weber, 1978) ha sido identificada como un aspecto clave a tener en cuenta por las organizaciones (Hunt y Aldrich, 1996). Aun así, las investigaciones en este campo aún se encuentran en sus inicios, y no existe unanimidad sobre qué es legitimidad (Diez, Blanco y Prado, 2010: 128). Todavía no hay definiciones claras del concepto, y según Suchman hay una falta de unificación de esfuerzos en la legitimidad organizacional (1995: 572). Por la tanto, este autor apunta que “sin los esfuerzos por aunar, las investigaciones sobre legitimidad de las organizaciones pueden degenerar en diferentes perspectivas, fragmentando el discurso académico e interrumpiendo el flujo de información” (Suchman, 1995: 572).

Contando con este punto de partida, trataré a continuación de ir a la esencia del concepto de legitimidad, para poder aplicarlo al ámbito organizacional.

2.1.1.2. La idea esencial de la legitimidad.

Ruef y Scott (1998: 877) en su investigación hacen una revisión del concepto legitimidad desde el punto de vista de Weber (1968), es decir, desde las estructuras de poder gubernamentales y corporativas. Además, estos autores han extraído de Weber (1968) que las organizaciones, al ser estructuras sociales, tienen que plantearse unos objetivos coherentes con los valores sociales. Por tanto, la idea de legitimidad tiene un punto de partida por el que se

considera que para que algo sea legítimo tiene que tener unos objetivos que estén en consonancia con el sentir social. Siguiendo esta perspectiva, Reuf y Scott (1998: 878) concluyen de Meyer Y Rowan (1977) que quien desee legitimidad necesita apoyar sus estructuras y procedimientos en modelos culturales que están aceptados por la sociedad.

El autor que más ha trabajado la noción de legitimidad aplicada a las organizaciones con un enfoque que nos permite acercarnos a la consideración de la legitimidad como bien intangible es Suchman (1995). Define el concepto de legitimidad, como "una percepción generalizada de que las acciones de una organización son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido con normas, valores, creencias y definiciones" (1995: 574). A raíz de esta definición, Reuf y Scott concluyen que una organización se considera legítima cuando sus *stakeholders* evalúan, conforme a un modelo específico, algún aspecto de la organización "con diferentes grados de conocimiento y con diversos grados de influencia en todos los niveles de legitimidad" (1998: 880). Además, estos autores diferencian tres niveles dentro del proceso de legitimización, señalando que es muy importante distinguir los *stakeholders* específicos que corresponden a cada nivel, pues a diferentes niveles de *stakeholders*, también diferentes son los criterios para evaluar la legitimidad de una organización. El primer nivel es la totalidad de la organización (es decir, el sector al que pertenece la organización); el segundo nivel es el de la organización específica, y el último nivel es el de las subunidades y aspectos especializados dentro de la organización. Así, en el juicio de legitimidad que se formula una persona sobre una política pública, por ejemplo, sobre el personal sanitario, del ministerio de Sanidad, le influye en su cobertura sanitaria, en el centro de salud donde acude y, por último, en la atención que pueda recibir.

Díaz et al. (2010), partiendo de la revisión que otros autores

realizan de la contribución de Suchman (1995: 573), concluyen que la legitimidad está relacionada con la idea de juicio. Estos autores extraen de esta afirmación, en primer lugar, que ese juicio establece una relación lógica entre los valores, las normas y las expectativas de la sociedad con lo que las organizaciones hacen y proveen como los resultados (Dowling y Pfeffer, 1975; Ashforth y Gibbs, 1990); en segundo lugar, que la legitimidad consiste en un estado que refleja la alineación cultural, el apoyo normativo o la consonancia de la organización con las reglas y leyes relevantes (Scott, 1995); y en tercer lugar, que las organizaciones ganan legitimidad cuando siguen las normas y las regulaciones impuestas externamente (Deephouse, 1996; Ruff y Scott, 1998).

Tras esta revisión, Díaz et al. concluyen que “la legitimidad está relacionada con la percepción que la sociedad tiene sobre las acciones realizadas por la organización” (2010: 127).

Por otro lado, y siguiendo esta línea sobre la idea de juicio Bitektine afirma que “la legitimidad puede ser comprendida como las percepciones que los públicos tienen de los actores de la organización, como un juicio sobre la organización o las percepciones de las consecuencias de su comportamiento” (2011: 152)

Sin embargo, Suchman (1995: 573) va más allá y también menciona en su revisión de las investigaciones de Pfeffer y otros autores (Dowling y Pfeffer, 1975; Pfeffer, 1981; Pfeffer y Salancik, 1978), que la legitimidad tiene que ver con la “conformidad cultural”: “la legitimidad se da cuando hay congruencia entre los valores asociados con las actividades de la organización y las normas de comportamiento aceptadas en el sistema social” (Dowling & Pfeffer, 1975: 122 y Parsons, 1960: 175, citados en Suchman, 1995: 573).

Tras esta revisión de autores, Suchman incluye en su definición de legitimidad dos dimensiones: la evaluativa y la cognitiva. De forma que el autor considera que “la legitimidad es una percepción o suposición generalizada de que las acciones de una organización son deseables,

adecuadas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman, 1995: 574). Se entiende por dimensión evaluativa, cuando una organización es legítima por aprobación y por dimensión cognitiva, es decir, cuando se da por sentada. En un análisis de las diferentes definiciones de legitimidad, Bitektine (2011) afirma que estas hacen referencia a percepción, juicios o consecuencias en comportamientos. Con apoyo en estas definiciones, entiendo la legitimidad como un juicio que los públicos hacen de los actores, las actividades y los resultados de una organización en referencia a los valores, las normas y las expectativas que se tienen.

En definitiva, la legitimidad tiene que ver con un juicio que los públicos se formulan sobre las acciones de la organización.

2.1.1.3. La formulación del juicio de legitimidad.

¿Cómo se elabora este juicio? A continuación, expongo la contribución de distintos autores para poder aproximarnos a la exploración de este juicio mental. Es común en la literatura la referencia a Weber para apoyar la idea de legitimidad. Así, por ejemplo, Tyler (2006) sostiene que las definiciones de legitimidad se basan en Weber (1978), ya que este autor afirmaba que las normas y los valores sociales actúan como motivaciones internas de las personas y guías de comportamiento, independientemente de que haya establecidos incentivos o sanciones. El juicio que los demás realizan nos influye en la manera de actuar. Tyler indica también que Weber (1978) deja claro que “la legitimización de la autoridad y de las instituciones a través de “el estado de derecho”, generalizado en las sociedades modernas, es solo una de las maneras en la que los acuerdos sociales pueden justificarse potencialmente” (2006: 378).

Otros autores que acuden a la fundamentación de Weber son Johnson, Dowd y Ridgeway (2006), quienes centran sus análisis en el

rasgo de que la legitimidad es un proceso construido socialmente y que de alguna manera opera como control social.

2.1.1.4. El carácter social de la legitimidad.

En este epígrafe voy a profundizar más en la idea de la legitimidad como juicio que tiene carácter social, pero no lo aplicaré todavía a las organizaciones.

Las diferentes definiciones de legitimidad revisadas concluyen que tanto se haga ésta desde el punto de vista psicológico como si se hace desde el punto de vista organizacional, a pesar de tener ciertas diferencias, el juicio tiende a coincidir en los aspectos fundamentales. En primer lugar, la legitimidad es una realidad social porque “consiste en la conceptualización de un objeto social, en consonancia con las creencias culturales, normas y valores y compartido con una situación local, y tal vez de manera más amplia por parte de actores en toda la comunidad” (Johnson et al 2006: 56). En segundo lugar, se trata de un proceso colectivo porque, aunque esté mediado por percepciones individuales, “se realiza a través y en dependencia implícita de la pertenencia a una audiencia social”. En tercer lugar, la idea de mayoría está presente en el juicio de legitimidad: un objeto es legítimo cuando sobre éste hay consenso entre los distintos actores. Y, por último, la dimensión cognitiva: “los actores constituyen los objetos como válidos, le proporcionan un objetivo social” y la dimensión normativa, “se representa el objeto social como derecho” (Johnson et al., 2006: 57). En definitiva, la legitimidad tiene que ver con un juicio, que es social (es decir, formulado por un grupo) y construido socialmente (es decir, el juicio se formula respecto a las normas consensuadas junto con otros).

Para comprender bien el proceso del juicio de legitimidad quiero añadir aquí la aportación de Suchman, que introduce la historia como elemento que moldea el juicio. La historia, es decir, la trayectoria de una organización, puede llegar a hacer que algo muy puntual y

coyuntural quede superado. Una organización puede así mantener la legitimidad aun apartándose de las normas sociales y mantener la legitimidad aun cuando haya cierta divergencia en eventos particulares o puntuales; de manera que una organización que goza de una trayectoria coherente logra que “la divergencia puntual pase desapercibida” (Suchman, 1995: 574).

Partiendo de la ya citada definición de Suchman sobre el legitimidad, concebida como “una percepción generalizada de que las acciones de una organización son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido con normas, valores, creencias y definiciones” (1995: 574), se deriva la idea de que una organización necesita de la sociedad para poder llegar a ser legítima, porque su estructura, objetivos y procedimientos, para ser legítimos, tienen que estar en consonancia con el sistema social, es decir con la comunidad para la que la organización actúa; se trata, por tanto, de la necesidad que tiene toda organización de estar en sintonía, consonancia y relación con el entorno, con el sentir social.

La legitimidad de una organización, entonces, tiene carácter social, por cuanto depende de la percepción que la sociedad tenga tanto de la organización en sí misma como de las acciones que ésta realiza (ver Díez et al., 2010: 127, entre otras fuentes).

En conclusión, la legitimidad es un activo social gracias al cual una organización va adaptándose a las normas, valores y creencias que imperan en ese momento en la sociedad, los cuales sirven de referencia a los ciudadanos para formular sus juicios. De forma que, si una organización quiere sobrevivir en el entorno en el que se encuentra, tiene que cumplir no sólo con el marco legal establecido, sino también con el social, es decir, con lo que la sociedad espera de ella. En el siguiente epígrafe desarrollaré más esta idea de supervivencia.

2.1.2. La legitimidad como recurso de las organizaciones.

2.1.2.1. Legitimidad organizacional.

La legitimidad es, por tanto, un juicio respecto a las actuaciones de alguien, formulado socialmente (por un grupo) y respecto a unas normas, pautas, y estándares construidos socialmente; por tanto, es un juicio susceptible de ser aplicado a las organizaciones.

Partiendo de esta idea, la legitimidad es un componente que puede ayudar a la organización a obtener mayores beneficios, es decir cuanto mayor sea el nivel de legitimidad que tiene una organización, mayores serán sus beneficios. En el caso de que una organización no tenga grandes beneficios estos pueden aumentar en el tiempo gracias a la legitimidad, siempre y cuando realice actividades deseables para la sociedad y de acuerdo a los valores y normas establecidas en el entorno (Diez et al, 2010: 127).

Por otro lado, según Diez et al., la legitimidad también se aplica a una organización en cuanto a su "acceso a otros recursos como inversores, clientes, proveedores, distribuidores, autoridades y empleados" (2010: 127). Esto se debe a que la legitimidad facilita el acceso porque simboliza la supervivencia y el crecimiento de la organización. Estos autores defienden que la legitimidad "es un factor importante para las organizaciones porque puede utilizarse estratégicamente para aumentar el acceso a recursos y el crecimiento organizativo" (128).

Por tanto, también se puede considerar un componente estratégico ya que una organización puede ganar, mantener o recuperar legitimidad tanto para que supere sus primeros años de existencia como para crecer y establecerse en el tiempo (2010: 141).

En definitiva, la legitimidad es un elemento primordial en una organización porque puede hacer que esta termine triunfando o fracasando. Por tanto, la legitimidad es imprescindible para que una

organización pueda sobrevivir, tal y como explico en el siguiente epígrafe.

2.1.2.2. Legitimidad y supervivencia organizacional.

Tras la revisión de la literatura expongo a continuación las razones por las que se considera que una organización necesita tener legitimidad para operar.

a) En primer lugar, para la propia supervivencia. Si una organización no es considerada como legítima no puede actuar, o lo que es lo mismo, necesita de la legitimidad para actuar como organización, así como para poder entender la proyección de las identidades de las organizaciones públicas, la gestión de su reputación, etc.

Así, se considera que la legitimidad da un primer acceso al desarrollo de una organización: Diez et al. (2010) consideran que un nivel alto de legitimidad permite que incluso organizaciones de baja facturación (por ejemplo, organizaciones de nueva creación) que realizan actividades deseables para la sociedad y conforme a los valores y normas socialmente establecidas, pueden sobrevivir y, con el tiempo, encontrarse en situación de alcanzar mayores beneficios (p. 127).

De forma que, tal y como Diez et al. han extraído de otros autores (Suchman, 1995; Caza y Aldrich, 1996; Zimmerman y Zeitz, 2002) la legitimidad es considerada como "un factor clave para la supervivencia de las organizaciones, así como para su crecimiento y éxito" (2010: 128).

b) Para generar apoyo. Si las organizaciones quieren generar apoyo, necesitan dar buena impresión en lo que se refiere a su viabilidad. Diez et al. afirman que "las organizaciones legitimadas son aquellas consideradas como deseables y aceptadas por su entorno, y, por tanto, las actividades que realizan se encuentran en consonancia

con las normas, creencias, valores y principios, dentro del sistema social al que pertenecen” (2010: 127). Cuando hay consonancia, cuando hay empatía, hay apoyo; y el apoyo es un recurso importante para las organizaciones.

c) Para dar ejemplaridad. Diez et al. toman de Zelditch (2010) la idea de que las organizaciones legitimadas pueden influenciar a las personas por cuanto se configuran como ejemplos a seguir. Extraen además de Tyler (2006), que las organizaciones pueden llegar a “ganarse el consentimiento voluntario de los agentes externos” porque con legitimidad hacen que las personas se sientan con un sentimiento de deber hacia ellas (2010: 130). Cuando una organización es considerada legítima, sus acciones se hacen deseables e incluso imitables, de forma que “la legitimidad mejora la estabilidad y comprensibilidad de las actividades organizativas mostrando la inclusión de la organización en un sistema institucionalizado de creencias y acciones” (2010: 131). Las organizaciones legítimas son influyentes.

d) Para generar efectos en los *stakeholders*. En relación con la idea anterior se puede afirmar que la legitimidad está asociada a efectos en los públicos y, por tanto, permite anticiparse a cómo se van a comportar. Como afirma Bitektine, la legitimidad “ayuda a predecir cómo se van a comportar nuestros *stakeholders*, y nos da pistas de como tenemos que gestionar la comunicación”, lo cual resulta muy interesante a la hora de gestionar “pequeñas o nuevas organizaciones” (Bitektine, 2011: 175). Por eso, investigar sobre la legitimidad de una organización puede ayudar a reducir la diversidad de juicios y a identificar las condiciones que tienen las personas que evalúan, predecir cómo van a reaccionar a los mensajes, y gestionar adecuadamente la propia intangibilidad.

2.1.3. La legitimidad como un bien intangible en el sector público.

Este epígrafe está enfocado en la idea de la legitimidad como un bien intangible en el sector público y para ello se van a tratar tanto la importancia de la legitimidad en una organización pública como en el líder que la dirige.

Para conocer si la legitimidad es un bien intangible que se puede aplicar a una organización pública y a su líder, voy a exponer de forma sintética los rasgos de bien intangible al sector público.

En primer lugar, un bien intangible es un bien no monetario que carece de sustancia física, lo que se cumple para la legitimidad en el sector público debido a que la legitimidad no tiene forma física, sino que es perceptible.

En segundo lugar, la legitimidad también se puede aplicar como bien intangible porque está ligada al pasado de la organización. Esto se cumple en el sector público ya que los *stakeholders* refieren sus valoraciones a la historia, es decir, a la trayectoria de experiencias e información que han recibido sobre la organización pública.

En tercer lugar, un bien intangible es un elemento que ofrece recursos a la organización como generar relaciones con los *stakeholders*. Y, además, la legitimidad incrementa la confianza, y, por tanto, el apoyo del público.

En cuarto lugar, un bien intangible genera un recurso que lleva asociado un beneficio económico. Por tanto, entiendo que en el sector privado un bien intangible es un recurso que genera beneficios económicos en un futuro. Si esta idea la extrapolo al sector público puedo afirmar que la legitimidad ayuda a la supervivencia de la organización porque si una organización pública es considerada legítima, los ciudadanos por ejemplo van a tender a pagar sus impuestos, por lo que habría un reflejo contable porque se reducirían

costes a la hora de tomar medidas coercitivas contra los que no pagan.

En quinto lugar, los bienes intangibles requieren desarrollo en su investigación. En el caso de la legitimidad para poder gestionarla adecuadamente se necesita investigación de los públicos de la organización. Por lo que, la legitimidad está asociada al conocimiento de los *stakeholders*. Como he mencionado en apartados anteriores basándome en DiMaggio y Powell (1983), Schuman (1995) y Bitektine (2011), los ciudadanos formulan sus juicios de legitimidad de una organización pública en relación a los valores sociales, las normas y las expectativas que proyectan sobre la misma. En esta línea, Canel (2015) argumenta que a través de la comunicación hay que hacer una construcción sólida de los bienes intangibles, diciendo que tiene que saber “explorar bien la incidencia en el juicio final de las distintas dimensiones para calibrar adecuadamente las causas de los *gaps* entre las instituciones públicas y ciudadanos” (2015, en prensa). Sin embargo, en la medida en que es “un deber” parece más un valor para la organización que para el público.

En sexto lugar, la legitimidad es medible en el sector público como lo es un bien intangible. Y, asimismo, es mensurable el coste de la investigación para la gestión de la legitimidad.

En resumen, la legitimidad se puede considerar un bien intangible, por lado, en cuanto al beneficio económico y social que aporta a una organización pública. Y por otro, porque supone un valor para los públicos como es la confianza. Por tanto, aunque es ciertamente novedoso, se considera la legitimidad como un bien intangible dentro del ámbito de la comunicación en el sector público.

2.1.4. Tipos de legitimidad.

La literatura elabora sobre los distintos tipos de legitimidad, que son relevantes para poder analizar cuáles son los elementos, ámbitos u objetos a los que el “juzgador” refiere su juicio de legitimidad.

Diez et al. hacen referencia a las fuentes de la legitimidad, mencionando la clasificación de Scott (1995), quien las denomina “reguladora, normativa y cognitiva”; Hunt y Aldrich (1996) entienden que la legitimidad puede ser “sociopolítica reguladora, sociopolítica normativa y sociopolítica cognitiva” (2010: 132).

La clasificación más completa es la provista por Suchman (1995), quien establece tres tipos de legitimidad, la pragmática, la moral y la cognitiva. El autor afirma que los tres tipos incluyen en su definición “la percepción de que las actividades de la organización son deseables, adecuadas y apropiadas dentro de un sistema social construido con normas, valores, creencias y definiciones”, aunque la dinámica de comportamiento de cada tipo sea diferente (1995: 577). Es decir, los tres tipos de legitimidad tienen que ver con el hecho de que son juicios formulados respecto a unos estándares sociales; pero difieren en matices en lo que respecta al objeto del juicio. Lo que aporta esta clasificación a efectos de la presente investigación es poder observar cuáles son los aspectos respecto a los cuales los públicos acentúan sus juicios cuando analizan una organización.

2.1.4.1. Legitimidad pragmática.

Suchman afirma que la “legitimidad pragmática se basa en los cálculos egoístas de los públicos más inmediatos de una organización” (1995: 578). Es decir, es un juicio referido a lo que “yo” puedo obtener de la organización. Dentro de este tipo, el autor considera que hay dos variantes de legitimidad pragmática: la “legitimidad influenciadora” y la “legitimidad disposicional”. La legitimidad

influidora se genera, según Suchman, cuando quien juzga considera no tanto la transacción que obtiene (los beneficios que la organización le da) sino la influencia que la organización tiene sobre los propios intereses (1995: 578).

La legitimidad disposicional es cuando se personifica a la organización y se le trata como autónoma, coherente y actor moralmente responsable, es decir, con frecuencia se personifica a las organizaciones y los públicos se comportan como si estas fueran individuos y tuvieran metas, gustos, estilos, etc. Este tipo de atribuciones pueden resultar fundamentales cuando se extrapola una evaluación positiva de un acto específico de la organización en percepciones generalizadas de la legitimidad organizacional (1995: 578).

Diez et al. en la revisión que realizan en este tipo de legitimidad que aporta Suchman (1995), extraen que "las organizaciones mantienen relaciones directas con su entorno directo, relaciones que pueden llegar a convertirse en auténticas relaciones de poder, donde algunos grupos son capaces de conseguir un gran poder sobre la organización" (2010: 132). Es decir, estos autores extraen que cuando los grupos de presión observan que la organización este receptiva antes sus intereses, estos muestran su apoyo. En definitiva, la organización pretende que "sus políticas y sus objetivos sean evaluados positivamente por el entorno específico, especialmente sus grupos de presión", y, como resultado, se genera "una relación materialista de poder y dependencia" (2010: 132).

2.1.4.2. La legitimidad moral.

El juicio de "legitimidad moral" no se apoya tanto en si se considera que la actividad de la organización beneficia, sino más bien en si "es lo que se debería hacer". Por tanto, el juicio de legitimidad según Suchman dependerá de si la actuación de la organización

“promueve el bienestar social” según los valores que se han construido socialmente (1995: 579). Se trata entonces de un juicio normativo.

En esta categoría de legitimidad Suchman destaca cuatro variantes. En primer lugar, la “legitimidad consiguiente”, es decir, la que se basa en los resultados de las actividades de la organización, por lo que el juicio lo refiere el “juzgador” a los logros provistos por aquella. En segundo lugar, la “legitimidad procedimental”, que se refiere a los juicios sobre las técnicas y procedimientos seguidos por una organización (1995: 580). Aplicado a las organizaciones públicas, este tipo de legitimidad haría referencia a los procedimientos por los que se proveen los servicios públicos, los resultados de gestión: por ejemplo, el diálogo, participación y consenso de los procesos con los que se aprueba una ley. En tercer lugar, la “legitimidad estructural” se refiere a las características generales de la organización” (Schuman, 1995: 581), y tomando de Meyer y Rowan (1991: 50), el autor la habla de los fines, políticas, competencias, localización, etc. De nuevo, aplicando este tipo de juicio a las organizaciones públicas, se trata de ver si éstas cuentan en el organigrama con un departamento de control de calidad, o si aplican políticas de empoderamiento de los empleados. Por último, la “legitimidad personal” está basada en “el carisma de los líderes de la organización” (Suchman, 1995: 581), es decir, es un juicio referido a quien lidera la organización, en el caso de una organización pública, se trata del juicio sobre el político o líder público.

Considero necesario reiterar la idea de que la legitimidad moral es un juicio de carácter normativo, es decir, referido a si la organización hace lo que debe. Pero, como ya he dicho antes, el juicio contrasta con unos estándares sociales. Diez et al. aportan algunos ejemplos al respecto: el juicio de si el trato que la organización da a los empleados o a los clientes es el esperado en el sistema social donde opera (2010: 132).

2.1.4.3. Legitimidad cognitiva.

Para exponer este tipo de legitimidad, Suchman se apoya en Aldrich y Fiol (1994), y afirma que se trata de una legitimidad que se basa en el conocimiento sobre la organización. Diez et al. la explican afirmando que son "acciones que simplifican o ayudan a dar sentido a la toma de decisiones y, por tanto, ayudan a la solución de los problemas" (2010: 133). En este sentido, entiendo que es la legitimidad que brindan los expertos cuando respaldan a la organización.

Suchman identifica dos variantes de la legitimidad cognitiva: "la legitimidad de la comprensibilidad" y "la legitimidad de lo que se da por sentado". La primera variante la expone el autor revisando a distintos autores (Scott, 1991; Wuthnow, Hunter, Bergesen y Kurzweil, 1984): se debe a la "disponibilidad de modelos culturales que proporcionan explicaciones para la organización y sus esfuerzos" (1995: 582); es decir, se considera que lo que hace una organización es comprensible, y lo es porque se cuenta con marcos de referencia que ayudan a comprenderlo. La organización se muestra predecible, significativa y tentadora. Si por ejemplo hay riesgo a un brote de gripe A, los ciudadanos van a comprender que el Ministerio de Sanidad realice una campaña de prevención".

Y la segunda variante, es la coherencia cognitiva. Se trata de una fuente de legitimidad muy "sutil y poderosa". En este caso, "si una alternativa tomada por la organización es impensable, un reto sería imposible", así que "la legitimidad de la organización sería indeseable". Un ejemplo de ello sería que un país esté en un nivel alto de alerta antiterrorista y el Ministerio de defensa no pusiera en marcha inmediatamente un grupo de medidas específicas adaptadas a la naturaleza de la amenaza porque en este caso los ciudadanos darían por sentado que esto va suceder.

Finalmente, Suchman (1995) clasifica los tipos de legitimidad de acuerdo a dos ejes. Como se puede ver el Cuadro 1, el primer tipo refleja “el enfoque de la legitimación”, dividiendo la dinámica que se centra en las acciones y en la esencia de la organización. Distingue cómo actúa la organización de cómo es en sí misma de manera conveniente, adecuada y apropiada. Y el segundo tipo refleja “la dimensión temporal de la legitimidad”, separando las dinámicas de actuación de la organización en episodios o transitorias de las continuadas o de larga duración.

Cuadro 1. Una tipología de legitimidad.

	Acciones	Esencia	
Episódico	Intercambio	Disposición	Legitimidad pragmática
		Interés	
Continuo	Influencia	Carácter	
	Episódico	Consiguiente	Personal
Continuo	Procedimental	Estructural	
Episódico		Comprensibilidad	Legitimidad cognitiva
		Predecible	
Continuo		Dado por supuesto	
		Inevitable	Permanente

Fuente: Suchman (1995: 584). Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.

En su investigación Suchman (1995) reconoce la dimensión evaluativa y cognitiva de la legitimidad. La legitimidad evaluativa sería la que se asegura que los *stakeholders* de la organización reconocen que la organización contribuye a su bienestar. El autor distingue entre la pragmática y la moral, sin embargo, Golant y Sillince (2007: 1149) afirman que existe similitud en los procesos de

validación y de efecto con el que se atribuyen. Respecto a la dimensión cognitiva, Golant y Sillince (2007: 1149) sostienen que el resultado de la acción colectiva está basado en el entendimiento común y no en las evaluaciones de medios y fines.

Por otro lado, Bitektine (2011: 154) realiza la siguiente diferencia. En primer lugar, cuando hablamos de "juicio de legitimidad cognitiva", responde a la pregunta de si esta organización pertenece a algún tipo de categoría. En segundo lugar, "el juicio de la legitimidad sociopolítica", responde a si la organización cumple con las normas de su categoría, es decir, si tiene derecho a existir. En tercer lugar, "el juicio de estatus", es decir, en que puesto se sitúa la organización dentro de su sector. Y, por último, "juicio de reputación", que hace referencia a cómo se comportará la organización en el futuro respecto a las de su sector.

Tras este análisis de las diferentes clasificaciones del concepto legitimidad que realizan los autores citados, entiendo que la tipología que más se ajusta al análisis de la legitimidad del sector público, tanto a la organización como al líder que la dirige, es la que propone Canel (2015, en prensa):

- Legitimidad procedimental: se apoya en las evaluaciones que la gente hace sobre los procedimientos y procesos seguidos por la Administración Pública para la producción de resultados.
- Legitimidad consiguiente: refiere el juicio a los resultados de la gestión pública.
- Legitimidad estructural: tiene que ver con los edificios, recursos, políticas laborales, etc. con los que se provee de algo al ciudadano.
- Legitimidad personal: es la del liderazgo.

2.1.5. Los enfoques de la legitimidad.

Terminaré esta exploración del concepto de legitimidad exponiendo los distintos enfoques con los que se ha estudiado el concepto en el ámbito organizacional, y para aplicarlo al sector público.

Suchman sugiere dos enfoques para el estudio de la legitimidad: estratégico y el institucional (Suchman, 1995: 575). En cuanto al estratégico, Suchman (1988) afirma, basándose en un estudio anterior de Pfeffer (1981), que en este enfoque la legitimidad es un "recurso operativo que las organizaciones extraen competitivamente de sus entornos culturales y que emplean para la búsqueda de sus metas". Por tanto, en el primer enfoque, según Suchman, "las definiciones culturales determinan cómo se construye la organización, la forma en que funciona y, al mismo tiempo, como se entiende y se evalúa (Suchman, 1995: 576). El enfoque estratégico, por tanto, "asume un nivel alto de control directivo sobre el proceso de legitimación" y suele ser "determinado, calculado y frecuentemente opuesto" (Suchman, 1995: 576).

El enfoque institucional, donde los investigadores consideran la legitimidad como un conjunto de creencias constructivas (Suchman, 1988), las organizaciones no solo extraen su legitimidad de los entornos culturales sino también de la propia organización. Este enfoque no considera a la legitimidad como un recurso operativo práctico sino como algo fundamental que hace que la organización se diferencie de las demás.

En definitiva, se puede concluir que el enfoque estratégico se ocupa más de las cuestiones pragmáticas relacionadas con qué hay que hacer para lograr que la organización sea aceptada; es, por tanto, una mirada hacia afuera. El enfoque institucionalista se ocupa más de las percepciones que la sociedad tiene de la organización, es decir la sociedad se asoma adentro. A pesar de las distinciones que

plantean estos enfoques, ambos hacen que “las organizaciones parezcan naturales y significativas” (Suchman, 1995: 576).

Se trata de una cuestión de perspectivas, en la que Suchman entiende que las organizaciones se enfrentan a retos estratégicos y a presiones institucionales por lo que es importante que incorporen ambos enfoques de legitimidad (Suchman, 1995: 577).

2.1.6 Legitimidad *online*.

2.1.6.1. Aproximación a la definición de legitimidad *online*.

En este epígrafe, analizo las aproximaciones que hay en torno al concepto de legitimidad *online*. Sin embargo, primero hay que aclarar que se trata de un término que no ha sido muy estudiado, por lo que hay poca literatura sobre él.

La primera aproximación es la del autor Colleoni (2013), que realiza una investigación sobre organizaciones que tienen cuentas en Twitter dedicadas a la responsabilidad social corporativa con el fin de estudiar la legitimidad organizacional en el contexto de los medios sociales. El objetivo principal de este estudio es conocer cuál de las estrategias que las organizaciones adoptan en los medios sociales son más eficaces para crear convergencia entre la agenda de la responsabilidad social corporativa y las expectativas sociales de los *stakeholders* y para incrementar la legitimidad.

Este autor parte de la idea de que cada vez más los ciudadanos piden a las organizaciones que se justifiquen y que sean legítimas tanto en cuestiones económicas como sociales y de medioambiente, con el público en general. Y por ello, la relación entre las empresas y la sociedad ha cambiado y se ha creado la necesidad de una nueva forma de legitimidad corporativa y de dialogo entre las organizaciones y la sociedad (2013: 229).

Colleoni, va más allá y basándose en los autores Latour y Weibel (2005), afirma que “la percepción que tienen los *stakeholders* sobre el comportamiento de la organización se construye de forma independiente de la información que proporcionan la organización y de los medios de comunicación tradicionales y depende directamente de la comunicación de una red de compañeros” es decir, de personas iguales a ellos (2013: 234). De forma que, este autor no realiza una definición en sí del concepto, pero sí hace una aproximación en la relación de la legitimidad con los medios sociales. Por tanto, la percepción de los *stakeholders* ya no solo está influida por la información organizacional y de los medios de comunicación sino también de los medios sociales, donde los *stakeholders* pueden encontrar a sus iguales, y con quienes comparten juicios sobre las organizaciones.

Otra investigación sobre legitimidad *online* es la que realizan Catelló, Etter y Arup (2016), que, cogiendo como caso una compañía farmacéutica, proponen una estrategia de legitimidad en medios sociales. A diferencia de las teorías centralizadas de legitimidad, y basadas en las necesidades de los públicos con valor de voz, dialogo y multitud de juicios (Bennett e Iyengar, 2008), estos autores enfatizan que con esta estrategia se puede ganar legitimidad cuando las organizaciones son capaces de reducir el control sobre los *engagements* y relacionarse de forma no jerárquica con sus públicos. Es decir, las organizaciones utilizan una estrategia que se basa en el dialogo en lugar de en llegar a un acuerdo con un dialogo ideal o controlando los *engagements* con los *stakeholders* (Castelló et al., 2016: 484). Entre las principales ventajas que tienen los medios sociales, encontramos el *engagement*, que da acceso a múltiples *stakeholders*, aumenta la velocidad en las comunicaciones y tiene una falta aparente de mecanismos de control (Kent y Taylor, 1998)

Asimismo, también afirman que es muy importante construir la legitimidad teniendo en cuenta que existe una sociedad conectada a

la red y globalizada. En este caso tampoco hay una definición como tal de legitimidad *online*.

Las condiciones de los medios sociales han alterado las características estructurales del *engagement* entre la organización y sus *stakeholders* (Castelló et al., 2013; Fieseler y Fleck, 2013). Este nuevo contexto desafía las formas previas de legitimación. Por tanto, la legitimidad emerge en un proceso de reconocimiento mutuo y de dialogo, facilitado por las plataformas abiertas. En consecuencia, los *engagements* ya no se definen jerárquicamente por la organización, pero son abiertos a la participación de diferentes públicos.

Sin embargo, Bergquist et. al (2013) surgieron que los medios sociales son “*a double-edge sword*”, es decir, un arma de doble filo para los líderes públicos porque, por un lado, permite el dialogo con los ciudadanos, pero, por otro, facilita la movilización y la coordinación para la crítica de los públicos. Es decir, los medios sociales no solo proporcionan un canal eficiente para información, de dialogo con los ciudadanos y transparencia, sino que también facilitan que los ciudadanos monitoricen las actividades de los líderes públicos, desafíen su legitimidad y movilicen y coordinen cuando estén insatisfechos (Bertot et al., 2013).

Tras la revisión de la literatura, entiendo que la legitimidad *online*, al igual que la legitimidad *offline*, sigue siendo un juicio respecto a las actuaciones de la organización. De forma que, la legitimidad *online* es un juicio que se basa en unas normas, pautas y estándares construidos socialmente y que es formulado independientemente de la información que emite la organización y de los medios de comunicación a través de los medios sociales. Por tanto, las organizaciones tienen que realizar estrategias para poder gestionar la legitimidad *online* como explico en el siguiente epígrafe.

2.1.6.2. La gestión de la legitimidad *online*.

Tal y como hemos visto anteriormente, la gestión de la legitimidad *online* es un aspecto muy importante para una organización. Al igual que sobre la definición, tampoco existe mucha literatura sobre las diferentes estrategias que puede adoptar una organización para gestionar su legitimidad *online*.

Para comenzar, Castelló et al. (2016) afirman que existen cuatro estrategias para gestionar la legitimidad *online*. Basándose en Scherer et al. (2013), utilizan en su investigación la "estrategia de manipulación", la de "adaptación al isomorfismo" y la de "razonamiento moral" y, además, elaboran una cuarta estrategia, llamada "estrategia en red".

En primer lugar, la "estrategia de manipulación", según estos autores, hace referencia a la búsqueda solo de su beneficio. Además, para que la organización pueda ganar legitimidad pragmática, los *engagement* tienen como fin crear consistencia en la relación que tiene la organización con el entorno (2016: 405).

En segundo lugar, la "estrategia de adaptación al isomorfismo" es definida por Castelló et al. (2016: 405) como la adaptación de la organización a las características del sector movida por la presión social. Es decir, si una organización del sector lleva a cabo un compromiso con la sociedad, esta va a pedir que las otras también lo lleven a cabo. Estos autores extraen de Scherer et al. (2013) que este tipo de estrategia ayuda a la organización a ganar legitimidad cognitiva.

En tercer lugar, la "estrategia de razonamiento moral". Estos autores afirman, basándose en Scherer et al. (2013), que se trata de que la organización no actúe de forma jerárquica ni centrada en el corporativismo, sino mediante comunicación interactiva con los *stakeholders* (2016: 406).

Y, por último, la estrategia que añaden Castelló et al. que es la "estrategia en la red". Estos autores afirman que con la aparición de los medios sociales hay un cambio en las características de los compromisos que una organización adquiere con sus *stakeholders*, porque la "organización ya no se define jerárquicamente, sino que deja participar a múltiples públicos". Además, estos autores concluyen que "por su naturaleza abierta e inclusiva los medios sociales lideran el compromiso entre los diferentes *stakeholders*". Por tanto, los autores afirman que el control ni debería ser interno como en la "estrategia de manipulación", ni externo, como en la "estrategia de adaptación al isomorfismo", sino que "debería descansar en la suposición de que la legitimidad emerge en un proceso de reconocimiento mutuo y facilita el dialogo en los medios sociales" (2016: 422). Por tanto, Castelló et al. apuntan que para que los distintos públicos de interés tengan capacidad de evaluar en términos iguales a la hora de construir la legitimidad es preciso que exista un "acceso abierto, un reconocimiento mutuo y dialogo" (2016: 422).

Entonces como he mencionado anteriormente, según Castelló et al., la legitimidad *online* puede aumentar "cuando la firma es capaz de reducir el control sobre los *engagements* y no se relaciona jerárquicamente con los públicos" (2016: 402). Es decir, una organización puede incrementar su legitimidad *online* si tiene una relación más cercana con sus *stakeholders*. Los autores concluyen que para favorecer la legitimidad en los medios sociales es necesario romper con "las reglas, las normas y las rutinas" así como "reducir los esfuerzos para controlar los *engagements*" (2016: 420). Y esa legitimidad *online* ayuda a consolidar la legitimidad organizacional global.

Finalmente, Grimmelikhuijsen et. al (2015), en un estudio que realiza para medir la legitimidad del cuerpo de policía en Twitter, identifica dos tipos de perspectivas del uso de los medios sociales para la legitimidad: cognitiva y afectiva.

Desde el punto de vista de la legitimidad cognitiva, la legitimación organizacional a través de la interacción con el contexto toma un nuevo giro con la aparición de los medios sociales. Esta perspectiva tiene dos fuentes muy importantes para legitimidad de la policía: la efectividad percibida y la justicia procedimental percibida (Hawdon et al., 2003; Tyler, 2004; Tyler, 2006). La primera es el resultado basado en la legitimidad que resulta de las evaluaciones positivas de los ciudadanos sobre la efectividad de la organización pública. Y la segunda fuente está basada en percepciones de los ciudadanos sobre el si el tratamiento de la organización es justo.

Y en cuanto a la perspectiva afectiva, Grimmelikhuijsen et. al. (2015) hacen referencia a la legitimidad percibida de la organización en los medios sociales; por ejemplo, que el cuerpo de policía haya adoptado los medios sociales como un medio de comunicación puede mostrar a los ciudadanos que la policía tiene contacto con el actual desarrollo en la sociedad para informar e interactuar con ellos.

2.2. Reputación.

A continuación, en primer lugar, voy a definir el concepto de reputación y tratar su carácter social. En segundo lugar, voy a tratar la reputación como un bien intangible en el sector público y después la reputación del líder del sector público. Por último, voy a explorar el concepto de reputación *online* y su gestión.

2.2.1. Definición de reputación.

El concepto de reputación ha sido estudiado por muchos autores en el ámbito de las organizaciones. Es un concepto sobre el que hay diferentes puntos de vista. Un primer acercamiento a su conceptualización es la definición que aporta el Diccionario de la Real Academia Española diciendo que la reputación es la "opinión o

consideración en que se tiene a alguien o algo” o el “prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo” (RAE, octubre 2014).

En los siguientes apartados voy a relacionar el concepto de reputación con otros cercanos, a plantear los enfoques de estudio de reputación y, por último, señalar las cuestiones críticas del concepto reputación.

2.2.1.1. Reputación e imagen.

Partiendo de esta definición se puede empezar a considerar las lindes de este concepto y otros cercanos como son el de identidad y de imagen.

El análisis conceptual de Walker concluye que “hay una clara tendencia en los investigadores a identificar a los *stakeholders* internos con la identidad corporativa, a los *stakeholders* externos con la imagen corporativa y a los internos y externos *stakeholders* con la reputación corporativa” (2010: 363). Por ello, según este autor, la identidad corporativa emana de los *stakeholders* internos, y la imagen corporativa de los externos de tal manera que, combinándose, forman la reputación corporativa.

En cuanto a esta diferenciación, Villafañe habla sobre las diferencias que hay entre la imagen corporativa y la reputación corporativa. El autor expone que la primera tiene “carácter coyuntural, proyecta la personalidad corporativa, genera expectativas, es resultado de la excelencia parcial y es difícil de objetivar” mientras que, la reputación tiene “carácter estructural, proyecta la identidad corporativa, genera valor, reconocimiento del comportamiento y permite una evaluación rigurosa” (2001: 2). Es decir, la idea esencial que diferencia la imagen de la reputación es que la primera es más efímera y puntual, y la segunda está más relacionada con el comportamiento de la organización a lo largo del tiempo.

Esta diferencia está bien expresada en el acento que pone Chun en la idea de experiencia: afirma que podemos constituir una imagen de una organización sin tener una experiencia con ella mientras que la reputación conlleva algo que se basa en una experiencia. Esta conclusión nos lleva a que “la imagen puede cambiar rápidamente, mientras que para la reputación requiere más tiempo y un mayor esfuerzo internamente y externamente” (2005:96).

En cuanto a la duración de la reputación, Abratt y Kleyn, revisando a Argenti y Druckenmiller (2004), afirman que “la reputación es el resultado de las interacciones entre los *stakeholders* y la organización a lo largo del tiempo” (2012: 5). Por tanto, la reputación no es concreta ni se da en un momento determinado, sino que depende de las interacciones que se extienden en el tiempo entre la organización y sus *stakeholders*.

2.2.1.2. Los enfoques de estudio de la reputación.

En el epígrafe anterior he tratado de perfilar la diferencia esencial entre imagen y reputación, lo que me ha llevado a subrayar la idea de experiencia en el tiempo como constitutivo de la segunda. Abordo ahora las diferentes perspectivas que existen sobre qué es la reputación corporativa.

Algunos autores como Fombrun consideran la reputación de una organización como la estimación global que tienen sus *stakeholders*, es decir, representa la “unión racional”, ya sea buena o mala, de los *stakeholders* (2006: 37). Por tanto, para Fombrun la reputación es el resultado de la relación de la organización con sus *stakeholders*, más concretamente, la “unión racional y emocional” que surge entre ellos (2006: 37); y puede ser positiva o negativa. En otra investigación Fombrun y Van Riel identifican cinco componentes de la reputación, que son la visibilidad, la diferenciación, la autenticidad, la transparencia y la fortaleza (2003).

Varios son los trabajos que han elaborado sobre estos componentes. Así por ejemplo Barnet, Jemier y Lafferty afirman que Fombrun y Van Riel con estos componentes, están identificando “varias perspectivas de la reputación como son la económica, la estratégica, la organizacional, la sociológica y la contabilidad” (2006: 28). Por su parte, Einwiller, Carroll y Korn (2010) consideran que Fombrun (2000) está distinguiendo dos dimensiones según las cuales las personas evalúan a una organización: la cognitiva y la emocional. En la cognitiva están los productos y servicios, la actuación financiera, la gestión de la visión y el liderazgo, el ambiente de trabajo y la responsabilidad social corporativa. Y en la emocional está la atracción emocional.

En un artículo sobre reputación Villafañe (2001) hace una revisión de las definiciones que otros autores hacen sobre el concepto. El autor expone que Antonio López entiende que la reputación “resulta de la relación armónica entre la identidad y la imagen corporativas, es decir, es el resultado de la consolidación de su imagen”. De Scott Meyer extrae que “la reputación es la integración de un proceso secuencial: imagen, percepción, creencias y carácter, donde reside la fuente de la reputación”. Y, por último, extrae que Aaker “identifica reputación corporativa con reputación de marca, atribuyendo ésta a seis factores: conocimiento, lealtad, percepción de sus cualidades, asociaciones y cualidad intrínseca de la marca” (p. 2).

Sin embargo, Villafañe en esta investigación expone que la reputación tiene una dimensión triple. La primera dimensión es la “axiológica, en la que se encierran los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros y su responsabilidad con la sociedad”. La segunda dimensión hace referencia a “un comportamiento corporativo, comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas”. Y la tercera dimensión sería “una actitud proactiva de la organización

en la gestión de la comunicación de la reputación” (2001: 2). Villafañe considera la reputación como “la expresión de la armonía entre la lógica central de la empresa, que enfatiza los resultados económicos y financieros y la fortaleza de su oferta comercial, y las lógicas marginales, orientadas hacia aquellas políticas y comportamientos corporativos como la gestión del capital humano, sostenibilidad de sus acciones, o la responsabilidad social corporativa (2004b: 20). Asimismo, este autor entiende la reputación como “la expresión de la identidad de la organización y del reconocimiento de su comportamiento corporativo” (2004b: 29). Es decir, la reputación es resultado de la identidad de la organización. En un escrito posterior, este mismo autor afirma que los atributos de la reputación pueden encontrarse en cuatro ámbitos diferentes, como son el económico, el comercial, el laboral y el social (Villafañe, 2005). En definitiva, al proponer un enfoque de la reputación que acentúa la identidad y la experiencia que los *stakeholders* tienen del comportamiento de la organización en el tiempo, Villafañe está subrayando el aspecto del *reconocimiento*, para lo que se hace necesaria una actitud proactiva de la organización.

2.2.1.3. Cuestiones críticas del concepto reputación.

Antes de considerar más detalladamente uno de los aspectos de la reputación, termino esta exploración del concepto identificando cinco cuestiones que considero que son críticas en el estudio de la reputación y que se derivan de las aportaciones arriba expuestas. En primer lugar, el carácter perceptual: en la consideración de los autores de que la reputación corporativa está basada en la percepción de todos los *stakeholders*, unos dan más importancia a la experiencia directa del comportamiento de la organización y a otros les basta con la percepción aun cuando ésta sea indirecta. En segundo lugar, la permanencia en el tiempo: la reputación es una percepción estable y

duradera, y no algo pasajero o coyuntural; por tanto, aunque es dinámica –puede tener variaciones- goza de cierta estabilidad. En tercer lugar, los valores de la reputación se mueven entre lo positivo, neutro y negativo, por lo que es gradual y no binomial (una organización no es reputada/no reputada, sino que sus valores reputacionales admiten grados que se miden en una escala); y, además, en una misma empresa podemos encontrar distintas reputaciones, según la importancia que los *stakeholders* otorguen a distintos temas o atributos (Frombrun, 1996; Barnett et al., 2006). En cuarto lugar, en la medida en que la reputación es “fruto del reconocimiento del comportamiento” (Villafañe 2004b: 29), es resultado de una relación de la organización que se compromete con los *stakeholders*, y se hace proactiva, pues identifica sus fortalezas y se emplea en comunicarlas para que los públicos las reconozcan; cuando lo hace con éxito logra reforzar su buena reputación.

Un elemento importante en el estudio de la reputación es el de su evaluación, cuestión clave en la literatura, objeto de muy diferentes estudios. Por considerar este aspecto de gran relevancia para mi trabajo, dedicaré el final de este epígrafe a recopilar varias aportaciones que considero me ayudarán a elaborar mi diseño metodológico. Por un lado, está la cuestión de qué debe ser objeto de evaluación. Heil y Whittaker entienden que “los *stakeholders* deben conocer la naturaleza de la organización con la que quieren interactuar o por la que se han interesado” (2011: 266). Por tanto, para evaluar la reputación externa de una organización hay que preguntarse (y, por tanto, evaluar) diferentes cuestiones. En primer lugar, conocer las percepciones de la cultura y de la identidad que tienen los públicos externos, es decir, qué significa para ellos pertenecer a esa organización. En segundo lugar, saber las percepciones de las expectativas que sobre las promesas esenciales de la organización proyectan los *stakeholders*. Y, por último, determinar cómo los *stakeholders* entienden a la organización o lo

que es lo mismo, qué es esa organización para ellos (2011: 265-267). A pesar de que ninguna de estas preguntas trata específicamente sobre la reputación de la organización, estos autores consideran que las respuestas a las mismas aportan información sobre “la experiencia que tienen o esperan tener los *stakeholders* cuando tratan con la organización” (2011: 267). Es decir, según este enfoque para medir el valor reputacional hay que tener en cuenta aquellos factores que rodean o moldean la experiencia. Sin embargo, hay autores como Einwiller, Carroll y Knor (2010: 302) que consideran que no todas las personas tienen la posibilidad de una experiencia directa y, por tanto, generan sus actitudes sin haber tenido contacto con la organización, con sus productos, servicios o empleados. Por tanto, estas personas tienen información de otras fuentes con las que se forman las actitudes, y como consecuencia, la reputación. La reputación es aquí entonces resultado más indirecto y colateral, y no está tan directamente relacionado con lo que el *stakeholder* experimenta del comportamiento de la organización.

De aquí se puede extraer que, si bien la reputación no depende completamente de la organización (porque ésta no puede controlar la mente de los *stakeholders* y abarcar toda la experiencia que estos puedan tener), tampoco es algo independiente de lo que la organización es y hace. Entonces el valor de la reputación se puede evaluar midiendo el *gap* que hay entre lo que una empresa logra y cómo sus *stakeholders* lo perciben. El estudio de Einwiller, Carroll y Korn sobre Rindongan (2005) afirma que la reputación es una evaluación de ciertos atributos y conocimientos sobre el reconocimiento de la organización. De este modo, entienden estos autores que la reputación de una organización tiene dos dimensiones. Por un lado, “las percepciones que tienen los *stakeholders* sobre la calidad de los atributos evaluados en el contexto de la organización”; y, por otro lado, “el grado de reconocimiento a gran escala que recibe la organización” (2010: 301). En esta línea, los autores extraen de

Rosenberg y Hovland (1960) que “el reconocimiento a gran escala puede relacionarse con una gran cobertura de la organización en los medios y la percepción de los *stakeholders* con las actitudes de la organización” (2010: 301). Al introducir la idea de “reconocimiento a gran escala” estos autores están relacionando el valor reputacional con la cobertura que la organización obtiene en los medios, algo que abordaré en otro apartado al tratar el concepto de “reputación mediática”.

La idea de reputación mediática implica entender que los medios de comunicación pueden actuar como público que evalúa la reputación de una organización, lo que me permite introducir aquí otra cuestión debatida sobre la evaluación de la reputación: a quién hay que preguntar para evaluar la reputación de una organización. Como apunta Chun (2005), hay quienes consideran que el *stakeholder* de la compañía es un todo uniforme, y quienes entienden que son múltiples –y diferentes- *stakeholders*. Chun expone que mientras que Brown y Dacin (1997) definen la reputación como “un conjunto de asociaciones mentales que posee una persona externa a la compañía” (2005: 94), Fombrun (2000) entiende que “la reputación corporativa representa a un colectivo y un concepto multidimensional, el cual es construido por la percepción de muchos individuos” (2005: 94). Como he mencionado anteriormente, hay autores que ven la imagen como la percepción de los *stakeholders* externos y la reputación incluye tanto a *stakeholders* internos como externos. Chun concluye que “mientras los investigadores de la escuela “*impressional*” entienden la reputación como un reflejo de las percepciones que tiene un solo *stakeholders*, la escuela “*relational*” ve la reputación como un reflejo equivalente del punto de vista de los *stakeholders* internos y externos” (2005: 95). Con esta diferenciación de *stakeholders* internos y externos juega esta autora para establecer las distinciones entre la imagen, la identidad y la identidad deseada: la imagen es la percepción de los *stakeholders* externos de la

organización y la identidad la percepción de los *stakeholders* internos; ambos conceptos deben de estar al mismo nivel. Asimismo, identifica la identidad deseada con lo que la organización dice que es y desea ser. En definitiva, a qué distintos *stakeholders* hay que preguntar para evaluar la reputación, y si la opinión de todos vale lo mismo, es una de las cuestiones debatidas en la investigación sobre reputación. Como expondré más abajo, esta investigación se acoge a la distinción y diferenciación de *stakeholders*, entre los cuales los medios de comunicación figuran como evaluadores determinantes y prescriptores de los juicios de otros, y por lo que la evaluación de la “reputación mediática” –concepto que introduzco más abajo- es ciertamente relevante.

La última cuestión crítica sobre la reputación es la de sus efectos. Hay un consenso en la literatura en afirmar que la reputación no es indiferente. Así por ejemplo para Chun “la reputación corporativa afecta la forma en la que los *stakeholders* se comportan con la organización” (2005: 91). Apoyándose en Markham (1972) afirma que “una reputación favorable anima a los *shareholders* a invertir en la compañía”. En esta investigación la autora realiza una revisión de la literatura que trata el concepto de reputación desde dos perspectivas diferentes. Por un lado, la visión organizacional, de la que considera que fundamentalmente se basa en “una relación entre los empleados y su organización” (2005: 93); y, por otro lado, la perspectiva del marketing, la cual “ha centrado sus ideas principales en los clientes, en la gestión de la imagen y de la identidad corporativas” (2005: 93).

Encontramos otros autores que también afirman que la reputación tiene efectos, en este caso positivos, sobre la actuación financiera de una organización. Como, por ejemplo, Fernández, Luna y Baraibar (2012) que han realizado una investigación sobre la reputación de 38 empresas españolas incluidas en MERCO y concluyen que la reputación es un valor intangible que da ventaja a

una organización en el mercado en el que opera y a su actuación financiera respecto a la de sus competidores (p. 237).

Asimismo, otro de los efectos de la reputación es que es un elemento indispensable a la hora de realizar estrategias para diferenciarse de los competidores del mismo sector (García, 2004). En definitiva, la reputación de una organización es relevante y, como me ocuparé más abajo, lo es también la reputación mediática.

2.2.2. La reputación como un bien intangible en el sector público.

Los siguientes epígrafes están enfocados en la idea de la reputación como un bien intangible en el sector público y para ello se van a tratar tanto la importancia de la reputación en una organización pública como en el líder que la dirige.

2.2.2.1. Los rasgos de bien intangible reputación en el sector público.

¿Es aplicable el bien intangible reputación a una organización pública y a su líder? Para dar respuesta a esta pregunta, aplicaré de forma sintética los rasgos de bien intangible al sector público.

Un bien intangible es un bien no monetario que carece de sustancia física, lo que se cumple para la reputación en el sector público, donde la reputación no tiene forma física, sino que es perceptible.

En segundo lugar, como bien intangible que es, la reputación está ligada al pasado de la organización, algo que se cumple en el sector público, en el que los *stakeholders* refieren sus valoraciones a la historia, es decir, a la trayectoria de experiencias e información que han recibido sobre la organización pública. Como afirma Luoma-aho

refiriéndose a la reputación del sector público, ésta se ha ido formando a lo largo del tiempo como resultado de la dinámica entre mensaje de la institución pública, medios de comunicación y ciudadanos (Luoma-aho, 2007).

En tercer lugar, un bien intangible es un elemento que ofrece recursos a la organización como generar relaciones con los *stakeholders* como autonomía. Y, además, la reputación incrementa la confianza, y, por tanto, el apoyo del público.

En cuarto lugar, un bien intangible genera un recurso que lleva asociado un beneficio económico. En el sector público la buena reputación ayuda a la supervivencia de la organización. Luoma-aho (2007: 124) afirma que una buena reputación puede reducir costes de transacción por lo que asegura beneficios económicos para la organización y, por otro lado, en cuanto a los recursos humanos facilita la captación de personal y la lealtad de los empleados. Junto con Canel, esta autora considera que la reputación de una institución pública y de su líder tiene reflejo contable por cuanto puede incrementar la inversión (por ejemplo, un alcalde reputado incrementa su capacidad de *networking* con otras ciudades y atrae inversión extranjera) o reducir costes (un servicio público bien reputado incrementa su uso y, en consecuencia, puede reducir los costes de corrección o coerción (Canel y Luoma-aho, 2015).

En quinto lugar, este tipo de bienes requieren desarrollo en su investigación. En el caso de la reputación, para poder gestionarla adecuadamente, se necesita investigación de los públicos de la organización, por lo que la reputación está asociada al conocimiento de los *stakeholders*.

En sexto lugar, un bien intangible es medible, y medible es la reputación en el sector público. Si bien es verdad que el sector público no cuenta, todavía, con rankings de reputación similares a los que hay en el sector privado, bien se puede decir que la reputación puede medirse a través de atributos reputacionales tanto de la

organización como del líder que la dirige. Como he mencionado anteriormente, algunos autores afirman que la reputación es una evaluación de ciertos atributos y conocimientos sobre el reconocimiento de la organización (Einwiller, Carroll y Korn, 2010). Además, hay que tener en cuenta que el coste de la investigación para la gestión de la reputación es mensurable.

Y, además, la reputación cumple con otro criterio como es el de su gestión tiene implicaciones prácticas. Por un lado, supone un valor para los públicos como es la confianza y, por otro lado, supone una transformación estructural para la organización. Sobre estos aspectos volveré más adelante en el presente trabajo.

2.2.2.2. La relevancia de la reputación en el sector público.

Cada vez más se está viendo la importancia que tiene la reputación en el sector público. Tal y como he mencionado anteriormente, y como afirma Luoma-aho, revisando diversos autores (Hosmer, 1995; Staw y Epstein, 2000; Fombrun y Van Riel, 2003; Deephouse y Carter, 2005; Tyler, 2006) una buena reputación ayuda a la supervivencia de la organización. Además, añade que “una buena reputación para los *stakeholders* es entendida como una reputación de capital, es decir, que contribuye a reducir los costes de transacción, una fácil captación de personal e incremento de la lealtad de los empleados, así como de la legitimidad de la organización” (2007: 124). La eficiencia y la reputación son consideradas dos valores centrales del sector público.

Introducir la idea de reputación en el sector público lleva asociado importar también el concepto de *stakeholder*, algo ciertamente novedoso, pues *stakeholder* denomina originariamente al propietario de acciones de la compañía y, por tanto, a aquel de quien la compañía depende. ¿Se puede considerar a los ciudadanos como

stakeholders del sector público, es decir, como alguien de quien éste depende? Sí, en la medida en que el sector público es dependiente de la opinión de los ciudadanos, viene a ser la respuesta de Luoma-aho (2007). Esta autora se apoya en la afirmación de Bromley (1993) de que “las creencias de los *stakeholders* son las que se utilizan continuamente para las evaluaciones de las organizaciones” (2007: 126). Por tanto, la opinión que tengan los *stakeholders* es influyente. Pero, además, a diferencia del sector privado, en el público, los *stakeholders* incluyen tanto a la persona que tiene algún tipo de relación estrecha con la organización pública –por ejemplo, el usuario frecuente de un hospital- como aquella persona que no tenga esta relación –quien nunca pasa por un hospital porque carece de problemas de salud; a todas personas afecta lo legislado sobre hospitales, sean o no usuarios habituales de los mismos. Asimismo, dependiendo del modo en el que un *stakeholders* perciba la organización, va a hacer que tenga un comportamiento bueno o malo hacia ella, convirtiendo así a la reputación en un tema importante también para las organizaciones públicas (Luoma-aho, 2007: 126).

Siguiendo esta revisión que Luoma-aho (2007) hace de la reputación en el sector público, la autora afirma que la reputación de la organización depende de la reacción de los *stakeholders* a la información que provee la organización. También afirma que “es muy importante el mantenimiento de un diálogo, porque los *stakeholders* tienen acceso a la información y tienen capacidad para poder interactuar a través de los medios a tiempo real” (2007: 126). Las diferentes opiniones o puntos de vista son rápidamente percibidos por el público. Por ello, concluye la autora, la rapidez con la que los medios –ya sean tradicionales o en red- recogen los incidentes que se pueden producir en un servicio público; por ejemplo, configura un reto para las organizaciones públicas. La rapidez con la que cambia el entorno requiere que las organizaciones del sector público monitoreen su reputación y estén en constante alerta con los *stakeholders*. De

este modo, las organizaciones públicas pueden reaccionar a tiempo para gestionar su reputación. Dedico los próximos epígrafes a desarrollar más específicamente la relevancia de la reputación de un líder público.

2.2.3. La reputación del líder del sector público.

2.2.3.1. La imagen pública de un líder.

Para referir la relevancia de la reputación del líder público, traigo a colación lo que es considerado en la reputación del líder empresarial. Haré en este epígrafe algunas consideraciones iniciales, para extenderme más detalladamente en el siguiente. Un factor muy importante para construir el perfil de imagen pública del presidente es el posicionamiento que tiene en la relación a sus empresas. Según Villafañe (2004a: 260), podemos encontrar tres modelos diferentes de presidente:

- Presidente gestor. Es un presidente impulsor en el sentido de que gobierna los planes de la organización durante el periodo que la preside. A este tipo de presidente no se le asocia con la identidad corporativa de la empresa.

- Presidente protagonista. Aquí el presidente es el centro de la compañía y se considera que tiene un perfil únicamente mediático. Por eso, todo lo que hace la empresa se asocia con la imagen del presidente.

- Presidente tradicional. El perfil de este tipo de presidente no es tan mediático, ya que la imagen de la compañía estaría por encima de la suya; es decir, la identidad del presidente no se puede separar de la propia identidad corporativa.

La comunicación del presidente tiene que estar en sintonía con la comunicación de la corporación que se preside, y en este sentido, Villafañe considera que el presidente ha de asumir las competencias

que tengan relación con la imagen corporativa. Para ello, el presidente tiene que especificar la imagen intencional de la compañía respecto al proyecto empresarial. Además, la imagen del presidente debe considerarse como un "servicio de la estrategia comunicativa y la imagen, desarrollando un rol con una gestión rigurosa como se haría con cualquier otro programa". El presidente se considera "el portavoz del discurso corporativo de la entidad", comunica cuál es el papel de la empresa en la sociedad y la posición que adopta en las grandes corrientes de opinión. (2002: 264-265).

Trasladando estas consideraciones a la organización que es objeto del presente trabajo, diré que la imagen pública de un ministro es muy importante, porque ha de complementarse con la imagen de la organización que preside, en este caso, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Por ello, los rasgos de imagen pública de un ministro deben identificarse y complementarse con la imagen del ministerio que lidera. Pero aquí hay una diferencia específica respecto a la comunicación de un presidente de una organización privada: mantener la imagen en el tiempo es difícil, ya sea por el cambio de partido que se pueda producir con el cambio de legislatura, ya sea por el cambio de ministro que se puede producir aun cuando se mantengan el partido en el gobierno.

Tal y como explica Villafañe (2004a: 257), la imagen pública de los presidentes de las grandes organizaciones tiene que complementarse con la imagen corporativa de las mismas, es decir, esta imagen pública debe estar dentro del contexto donde se mueve la empresa. Para aprovechar la notoriedad de la imagen del presidente, el autor recomienda que se induzca a una imagen positiva del presidente, y que la planificación de la proyección de esta imagen pública se dirija a la imagen intencional que la organización persigue. Por tanto, Villafañe afirma que "la imagen pública del presidente y la de la empresa deben ser imágenes armónicas" (2004a: 257). El autor recomienda que en esa armonía destaque más

la imagen corporativa, aunque, por otro lado, no es aconsejable que la imagen del líder sea baja, en cuanto a perfil público, porque el público tiende a asociar los atributos de la organización con los de su líder (2004a: 258) y, si no hay líder visible, más difícil será atribuir algo.

Por otro lado, hay que considerar qué atributos del líder se van a mostrar públicamente. Para ello, Villafañe recomienda que se realice una investigación cualitativa porque considera que el presidente "debe ser el rostro de la empresa". Asimismo, el autor afirma que "este proceso de personalización de la compañía es más importante de lo que parece porque sirve para equilibrar los planos funcionales y emotivos de los múltiples mensajes que una compañía emite cotidianamente" (2004a: 258). En consecuencia, tal y como apunta Villafañe, un líder tiene que ser "el rostro de la empresa y su programa de comunicación ha de asumir este principio como uno de sus objetivos principales" (2004a: 258). Esta idea tiene especial relevancia para la presente investigación, ya que en política y gestión pública el ministro se convierte en el rostro principal a través de quien sale a relucir y gana visibilidad la gestión ministerial.

Otra manera de contraponer y contrastar el plano funcional con el emotivo se encuentra en el trabajo de Zamora y Losada. Estos autores indican que un líder termina formándose "en el eje del discurso político, social y mediático a partir de los ingredientes diferenciadores y preferentes con los que caracteriza su imagen pública" (2011: 9). Consideran que la imagen pública de un líder está formada por unos atributos, basados en el carácter emocional y en el cognitivo; con el emocional hacen referencia a la humanización y, con el cognitivos a la actuación y cualidades del líder.

En cuanto a cómo gestionar la imagen pública de un líder público, Harisalo y Stenvall consideran que "el ministro debe tener un sistema de dirección en que la visión y los objetivos giren en torno a las decisiones prácticas y las acciones" (2003: 921). La dirección es

la responsable de los logros de la agencia gubernamental, la que “determina cómo las personas son dirigidas, supervisadas, motivadas y evaluadas. Además, el presidente, director o ministro define con qué problemas debe tratar la organización y hacer seguro que la división de trabajo coincida con la estrategia de objetivos de la organización” (2003: 921).

Estos autores definen la estrategia como “un punto de partida en un sistema de dirección, que sirve como guía cuando hay algún problema y para alcanzar los objetivos” (2003: 921). Desde su punto de vista, la confianza es un poder fundamental que hace o pone fin a los valiosos esfuerzos de la dirección. “La confianza es una fuente que las organizaciones públicas necesitan cuando se tienen que enfrentar a nuevos problemas sociales”. Además, “facilita el reemplazo de las viejas prácticas burocráticas por los métodos y herramientas de dirección propias de las nuevas corrientes de gestión” (2003: 935).

2.2.3.2. De la comunicación presidencial en el ámbito corporativo a la del líder de la institución pública.

En este epígrafe voy a tratar de trasladar la comunicación presidencial del ámbito corporativo a la comunicación de líder de una institución pública. Antes de comenzar con esta traslación considero importante conocer qué se entiende por comunicación presidencial. Según Ryfe la comunicación presidencial está conectada con el público y la retórica presidencial (Ryfe, 2005). Cuando se habla de retórica se está haciendo referencia a la construcción social de significados con una audiencia y un contexto. Además, también se incluye dentro de este contexto a los medios de comunicación. Por ello, hoy en día los presidentes le dan mayor valor a la comunicación que antes porque la utilizan como una herramienta para cumplir con sus objetivos políticos.

Una de las cuestiones que se plantea en la comunicación presidencial es la de la relación que debe haber entre ésta y la comunicación de la compañía. A este respecto, Villafañe (2004a: 257) considera que la comunicación presidencial ha de seguir un "decálogo normativo" que recojo a continuación:

1. Una misma estrategia de imagen para la compañía y su presidente.
2. Armonía entre la imagen del presidente y la de la compañía.
3. Investigar cuales deben ser los atributos del perfil de imagen del presidente.
4. El presidente debe ser el rostro de la empresa.
5. La comunicación del presidente debe ser el rostro de la empresa.
6. Reforzar la imagen pública del presidente más allá del ámbito sectorial.
7. Comunicarse directamente con los líderes de opinión.
8. Equilibrio entre el perfil mediático y el perfil público del presidente.
9. Continuidad y permanencia de la comunicación.
10. La comunicación del presidente es responsabilidad del director de comunicación.

Según este autor, el programa de comunicación del presidente de una compañía no es el mismo que el de la compañía, y estos principios pueden servir como guía (2004a: 257).

Como se puede observar en este decálogo, es importante tener en cuenta los rasgos que posee un líder de una organización. En este caso el autor realizó el decálogo para organizaciones privadas, pero se puede extrapolar a un líder de una organización pública, porque tal y como consideran Álvarez y Pascual (2002: 269), hay ciertas convergencias: mientras que el trabajo de los directivos de empresas privadas tiene algo de político (elección de futuro y movilización de medios para alcanzarlo), el de los líderes de instituciones públicas

tiene también componentes directivos, como por ejemplo estar al frente del ministerio que dirigen.

Refiriéndose a la relación entre la comunicación de una organización pública y la de su líder, Canel indica que “en el caso de las instituciones públicas hay que decidir qué aspectos de la personalidad del líder han de ser resaltados como atributos en el conjunto de una política pública determinada” (2007: 240).

Para trasladar esta cuestión a la comunicación del líder de una organización pública, es preciso considerar cuáles son los rasgos del líder de una organización que tienen dimensión política.

2.2.3.3. Los rasgos del liderazgo político.

Para comenzar a gestionar la imagen de un líder primero se tiene que decidir cuáles de sus aspectos se quieren enfatizar. Partiendo de Thompson, “si el líder tiene un carácter moral variable se tendrá que ser más exigente con las virtudes que se requieren de él”. Dice también que “algunos defectos pueden ser menos serios en la institución pública y algunas virtudes más necesarias en su vida privada” (2010: 24).

De la exposición de este autor se desprende que lo ideal es que el líder tenga todas las virtudes tanto como líder público como en su vida privada. En consecuencia, para gestionar bien los rasgos de un líder también hay que tener en cuenta las virtudes que prioritariamente se exponen en los medios de comunicación. Según Thompson, estas virtudes son las que pertenecen al carácter constitucional, y por “constitucional” se refiere a “la disposición a actuar y a motivar a otros a actuar, siguiendo los principios por los que un proceso democrático se rige” (2010: 24).

El autor destaca seis aspectos que forman el carácter constitucional de un líder. El primer aspecto es la “sensibilidad a los derechos”. Esto se puede evaluar por ejemplo viendo cómo el líder

trata a los ciudadanos más vulnerables. El segundo aspecto es el "respeto al debido proceso" en el sentido más amplio, es decir, que respete la separación de poderes y reconozca el valor y la autoridad del poder legislativo. El tercer aspecto es el "sentido de responsabilidad". Los líderes no siempre se responsabilizan personalmente de los errores que se han cometido en su administración, por lo que Thompson afirma que cuando el líder asuma la culpa en nombre de sus subordinados, logrará para el futuro gratitud y obediencia por parte de estos. El cuarto aspecto es la "tolerancia a la oposición" que, según el autor, "refuerza el carácter democrático del proceso para promover el compromiso"; es decir, un líder, para serlo, tiene que buscar oportunidades de cooperación con sus oponentes (2010: 30). El quinto elemento es la "disposición que tienen para justificar sus decisiones". En este sentido los ciudadanos no deberían ser solo tomados como sujetos pasivos, sino también como parte de la gobernanza de la sociedad. Y el sexto aspecto es el "compromiso con la franqueza", considerada como un valor muy importante del proceso democrático. De Shogan tomo otro rasgo por el que se puede caracterizar a un líder político y es el de la empatía, es decir, la identificación que pueda tener el líder con los sentimientos de otras personas. Cuanto más pueda percibir un líder político las emociones de otros, mejor tomará sus decisiones. También añade este autor que la empatía puede llegar a mejorar la comunicación entre un líder político y los ciudadanos y que, en tiempos de crisis, le puede ayudar a mejorar su liderazgo (2009: 874). Como se verá posteriormente en el diseño metodológico para la observación empírica, la identificación de estos rasgos del liderazgo público me permitirá elaborar unas categorías para el análisis de la reputación y legitimidad mediática del líder objeto del presente trabajo.

Además de los atributos que posee un líder, también hay otros asuntos que influyen tanto en su percepción como en la de la institución pública. Por un lado, están las "políticas públicas". A veces

ocurre que los líderes se quedan estancados en la imagen porque pueden controlar la gestión de la percepción de su personalidad y no tanto la percepción de las políticas públicas que gestiona. Por otro lado, está la percepción o valoración sobre la "situación económica" y sobre la "situación política" del contexto en el que el líder opera, que pueden influir en la percepción que el ciudadano tenga del líder (Canel 2007: 141-142). Como se verá, estos dos elementos son muy relevantes en la presente investigación, porque se va a considerar si la reputación del ministro está influida por las políticas públicas que lleva a cabo y también porque el periodo en el que se va a realizar el análisis es un período de una situación económica de crisis.

Otra aportación que considero de interés para el análisis de la reputación de un líder público es la clasificación de las competencias de estilo de trabajo de un líder público que sugieren Álvarez y Pascual (2002). Distinguen tres categorías (ver Cuadro 2). En primer lugar, el estilo de trabajo de categoría "psicológica", donde hay tres competencias: el "temperamento del líder" (que el autor clasifica como caliente o frío), el "modo cognitivo" (selección y procesamientos de datos para la toma de decisiones) y la "tolerancia a la ambigüedad". En segundo lugar, está la categoría "política", donde destacan competencias como la "capacidad de comunicación", el "fundamento de las bases de poder" (carismático o burocrático) y la competencia de conseguir "objetivos a corto y medio plazo". Y, por último, está la categoría de "gestión", que incluye las competencias del "medio preferido de trabajo" (es decir, la orientación a las personas *versus* orientación hacia la tarea), la toma de decisiones (es decir, la "orientación del alto cargo hacia la toma de decisiones de manera individual *versus* la toma de decisiones en grupo) y, en tercer lugar, el "tiempo de acción" (la preferencia por políticas de largo plazo *versus* decisiones tácticas con impactos a corto plazo" (2002: 272-277).

Cuadro 2. Las competencias directivas de los líderes públicos.

Tipos básicos	Categorías	Competencias
Conocimientos formales	Psicológica	Tipo de temperamento Modo cognitivo Tolerancia a la ambigüedad
Estilos de trabajo	Política	Canales de comunicación Fundamentación del poder Capacidad de acción robusta
Actitudes	Gestión	Medio preferido de trabajo Toma de decisiones Tiempo de acción

Fuente: Álvarez y Pascual (2002: 271). Las competencias de liderazgo de los presidentes de gobierno en España. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, 116, 267-279.

2.2.3.4. La percepción ciudadana de los rasgos de un líder político.

En relación a los aspectos de un líder, hay que decir que uno de los factores que se tienen en cuenta cuando se va a evaluar a una organización es el liderazgo, en este caso el liderazgo del ministro. Tras una revisión de diferentes teorías sobre liderazgo, que realiza Canel, se pueden distinguir dos corrientes. Por un lado, están los autores que entienden el liderazgo como un "proceso de influencia del líder sobre el comportamiento de otras personas, bien de manera individual o en grupo". Y, por otro lado, los autores que afirman que "el liderazgo, condicionado por los múltiples factores contingentes del contexto, es un proceso, una función o un *rol* social" (2007: 120).

El ciudadano se fija en los rasgos personales al evaluar a un líder. Por tanto, a un líder se le puede valorar en cuanto a su "competencia profesional" y a su "carácter personal". La "competencia profesional" engloba el criterio político, la capacidad

organizativa, la representatividad, capacidades cognitivas y capacidad para comunicar. Mientras que, el "carácter personal hace referencia a la honestidad, fiabilidad, simpatía, capacidad para compartir valores, capacidad para cumplir lo prometido, comprensión, cercanía, etc." (Canel, 2007: 119).

Canel (2007: 139) ha extraído de algunos autores las explicaciones que señalan las distintas causas de por qué a un líder se le puede valorar por su personalidad. Según Rose (1999), el apoyo que se le da a un líder político se puede relacionar con la "percepción psicológica" de lo que significa ese liderazgo para una persona. En segundo lugar, Greenstein (1974) considera que un ciudadano puede sentirse participante dentro de los eventos que tiene a su alrededor gracias al líder de la institución, por lo que se valora mejor a la persona que a otros elementos. Y, por último, Newman (2004) afirma que cuando el ciudadano está desinformado sobre lo que un líder hace, tiende a referir la valoración de éste a su personalidad.

En relación a la "competencia profesional", un ciudadano puede perder confianza de una institución cuando ésta o su líder son vistos como ineficaces o como inmorales (Canel, 2007: 140). En este caso se relaciona la personalidad con la competencia en cuanto a la capacidad que tiene el líder en el mandato. Asimismo, Canel (2007: 140) recoge de Newman (2004) que, si un líder es percibido positivamente, es posible que su popularidad no descienda aun cuando no gestione adecuadamente un suceso, porque la personalidad puede llegar a neutralizar el impacto negativo que pudiera tener una mala gestión de sucesos imprevistos. Sin embargo, la autora extrae de Perfley (1989) la idea de que, si un líder está considerado como mal gestor, es decir, si padece una negativa imagen acuñada en los ciudadanos, ésta influirá en la percepción que tengan sobre su capacidad para gestionar políticas públicas específicas. En consecuencia, como afirma Canel tras referir varias investigaciones que muestran resultados en esta dirección, "el público

demanda resultados, independientemente de cuáles sean sus visiones del Presidente como persona. Y quiere una buena gestión pública” (2007: 141). Es decir, el peso que el público otorgue a la valoración de una buena gestión pública, puede ir en detrimento de lo que otorgue a la valoración del líder como persona.Cuál sea el peso que el evaluador (los diferentes públicos) otorgan en sus juicios a los distintos elementos del liderazgo público es, ciertamente, una cuestión clave y que merece el desarrollo de investigaciones específicas.

2.2.4. Reputación *online*.

Como he explicado en apartados anteriores la reputación es un intangible en el sector público, por lo que es importante hacer una buena gestión del mismo tanto *offline* como *online*. No obstante, antes de profundizar en la gestión de la reputación *online* voy a realizar un primer acercamiento a la definición del concepto.

2.2.4.1. Aproximación a la definición de reputación *online*.

En la literatura, tal y como expone Itoiz (2015), hay dos líneas de investigación sobre el concepto de reputación *online*. Por un lado, esta autora hace referencia a Del Fresno (2010) que basa su definición en las percepciones, es decir, basa la reputación *online* en las opiniones que exponen los usuarios en la red. Y, por otro lado, los que basan la definición en la reputación corporativa como son Antón (2008) y Hernández (2011). Para Antón “la reputación corporativa *online* podría definirse como la valoración alcanzada por una empresa a través del uso o mal uso de las posibilidades que ofrece Internet” (2008: 23).

Esta distinción puede observarse en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Exposición de las dos líneas planteadas en el estudio de la reputación *online*.

Percepciones	
Del Fresno (2010)	“La reputación <i>online</i> es el clima de opinión de los usuarios de Internet alrededor de las marcas o personas”
Reputación corporativa	
Antón (2008)	“La reputación corporativa <i>online</i> podría definirse como la valoración alcanzada por una empresa a través del uso o mal o mal uso de las posibilidades que ofrece Internet”
Hernández (2011)	“La reputación <i>online</i> es el reconocimiento que los <i>stakeholders</i> de una compañía manifiestan en Internet sobre el comportamiento corporativo de la misma a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos”

Fuente: Itoiz, M. (2015: 144). En la era digital, ¿reputación o reputación *online*? *El nuevo diálogo social: organizaciones, públicos y ciudadanos* (pp. 137-148).

Como muestra el Cuadro 3, Del Fresno relaciona la reputación *online* con las opiniones que tienen los usuarios sobre cualquier aspecto de una organización en Internet (2011: 31). En esta línea, Martínez y Durántez (2011) definen la reputación *online* como “el reflejo del prestigio o estima que determinado producto, marca o personaje tiene en Internet: es la suma ponderada y valorada de todo lo que se comenta en la Red” (p.430). Asimismo, estas autoras extraen de Carreras (2010) que la reputación *online* además de configurarse los comentarios que realizan los usuarios en la red, depende de cómo la organización gestiona estos comentarios y de la presencia que tenga en los medios sociales para interactuar con ellos (2011: 430).

Por tanto, hay autores que no definen el propio concepto, sino que lo abordan desde la gestión. Por otro lado, los autores que

consideran que la reputación *online* complementa la reputación corporativa y aporta una nueva perspectiva como Hernández (2010). Tras el análisis de dos casos en su investigación, Antón afirma que “la reputación no debe buscarse por imposición, sino en aprovechar al máximo las nuevas posibilidades que ofrece esta nueva herramienta de comunicación” (2012: 45). Es decir, una organización no puede silenciar los comentarios de los usuarios por lo que tienen que tomar ventaja para escucharlos y entenderlos.

En esta perspectiva, Vaquero (2012) afirma que los modelos de estrategia que se utilizan en la reputación *online* tienen que estar en línea con los de la reputación *offline*. Esta autora considera que la reputación *online* es el “resultado de las buenas prácticas empresariales en Internet y el buen comportamiento corporativo en la doctrina del *management*” (2012: 51). Por ello, con su investigación quiere demostrar que la gestión de ambas reputaciones tiene que integrarse y la *online* no solo basarse en la monitorización. Esto se debe a que en la revisión que realiza de la literatura la autora solo observa que la reputación *online* se contempla “desde la constante prevención y eliminación de riesgos reputacionales” por lo que “se ha obviado una posible gestión de la reputación en Internet con fines proactivos, que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones con los diferentes grupos de interés” (2012: 57).

En este sentido, Vaquero afirma que monitorizar juicios positivos en un periodo de tiempo sobre una organización no tienen sentido si no se rigen por los principios de la misma y también que las opiniones de los usuarios no afectan a los juicios de valor de la opinión pública si se producen de manera aislada. Por tanto, “el principal objetivo se fundamenta en alcanzar la mayor concordancia posible entre aquello que se dice (compromiso de la organización con sus *stakeholders*) y aquello que se hace (acciones que se ejecutan)” (2012: 57).

Tras esta revisión de la literatura, entiendo que para poder definir el concepto de reputación *online* tengo que enlazarlo al concepto tradicional, de forma que se realice una estrategia conjunta para que una reputación complemente a la otra.

2.2.4.2. La gestión de la reputación *online*.

En cuanto a la gestión de la reputación *online* hay que considerar que las redes sociales son un canal de comunicación donde los usuarios expresan sus opiniones y comparte sus experiencias. Por eso, Castelló, Del Pino y Ramos afirman que hay tres pilares fundamentales a la hora de gestionar la reputación *online* y son “escuchar para saber qué compartir, compartir para construir una comunidad participativa y monitorizar para identificar y cuidar a los *branders*”, es decir, los verdaderos *fans* (2014: 33). En definitiva, estos autores entienden que para tener una buena reputación *online* es necesario preocuparse por los usuarios y, para ello, entienden que la estrategia de comunicación de las redes sociales tiene que formar parte de la global, “en el que se describan unas pautas de seguimiento, las herramientas que se van a utilizar y un plan de actuación en caso de crisis de reputación corporativa *online*” (2014: 34).

En esta línea, Castelló et al. concluyen que es muy importante cuidar a los usuarios de los medios sociales y mantener el contacto frecuentemente para que la reputación *online* no se vea perjudicada. Además, afirman que hay tanto que escuchar las críticas como fomentar que los usuarios satisfechos publiquen sus comentarios positivos (2014: 33)

Por otro lado, Martínez y Durántez en su investigación se basan en Máiquez (2009) para afirmar que existen tres pilares básicos a la hora de gestionar la reputación *online*. En primer lugar, la organización tiene que elaborar contenido y de calidad para acercarse

al público. En segundo lugar, la organización tiene que monitorizar qué han dicho otros sobre ella. Y, por último, la reputación se repara hablando de la organización en sí misma y cuidando los contenidos y usuarios (2011: 430).

A la hora de construir la reputación *online*, además de los pilares básicos encontramos tres tipos de estrategias, según extraen Martínez y Durántez de Naudin, consultora de marketing estratégico en Internet, y son: estrategia pasiva (implicación baja), estrategia reactiva (implicación media) y estrategia proactiva (implicación alta).

Entiendo que para poder hacer una buena gestión de la reputación en las redes sociales es importante hacer un seguimiento diario sobre la conversación que generan los ciudadanos y, asimismo, seguir los comentarios para poder tener capacidad de reacción y participar en las conversaciones.

La presencia o no presencia en medios sociales puede afectar tanto a la imagen como a la reputación de una organización porque es una línea de comunicación que sirve para “acercarse al público objetivo y contribuir a una mejor imagen” y, por tanto, también “para reforzar la reputación de marca”, generando una mayor confianza entre su público objetivo (Iturregui, Pérez y Marauri, 2014: 149).

3. LA MEDIACIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y SUS LÍDERES PÚBLICOS. REPERCUSIONES PARA LA LEGITIMIDAD Y LA REPUTACIÓN.

En los siguientes epígrafes expongo el marco en el que voy a considerar los conceptos o fenómenos del juicio de reputación y del juicio de legitimidad. Para ello, trataré la idea de mediación, y consecuentemente, de legitimidad mediática y reputación mediática. Esto permite acotar los *stakeholders*: de todos los públicos, vamos a

considerar el juicio de legitimidad y el juicio de reputación que realiza el público-medios.

3.1. El fenómeno de la mediación.

En este epígrafe trato el fenómeno de la mediación, pero sin llegar a profundizar en el concepto de reputación mediática. Voy a realizar un análisis más neutro denominando al concepto "perfil mediático".

3.1.1. El prisma de los medios de comunicación.

Antes de centrarme en el concepto de perfil mediático, también me gustaría tratar el reflejo de la realidad política en los medios de comunicación según la teoría del espejo y la teoría del prisma. Como extrae Canel de Davis (1992), el periodista no es un espejo que refleja todo lo que se le pone delante tal cual (teoría del espejo) sino que actúa como prisma, es decir, recibe diferentes informaciones de diferentes direcciones que "refracta, constriñe y expande" (2008: 146). En consecuencia, siguiendo la perspectiva de Canel, "los medios imponen su propia lógica en la producción del mensaje" (2008: 147). La autora continúa argumentando que los periodistas reciben mucha información, y tienen que decidir bajo una serie de rutinas qué es noticia y qué no lo es. Después toman la información y le dan forma según el medio del que se trate (2008: 147-148).

3.1.2. El perfil mediático.

Antes de entrar en los conceptos específicos de legitimidad y reputación mediática, considero necesario definir el concepto de perfil mediático frente a lo que es el perfil público. Según Villafañe,

entendemos que “el perfil mediático es la imagen que de una persona proyectan los medios de comunicación. Se trata de un perfil muy estereotipado que reproduce los valores noticiosos de esos medios de comunicación que lo construyen” (2004a: 260). Por su parte, el “perfil público” sería la imagen pública, es decir, “la imagen que queremos proyectar del presidente de acuerdo a la estrategia global de imagen de la compañía” (2004a: 259). Por tanto, mientras que el perfil público está determinando la aspiración reputacional del líder, el mediático es la representación que de éste se hace en los medios. Precisamente porque no es posible controlar al cien por cien la imagen pública del presidente de una organización, pues no se controlan todas las variables o agentes que van a tener un papel en la difusión de información de un presidente “la estrategia más segura y eficaz es siempre aquella que no solo hace depender esa imagen del presidente del perfil que los medios proyectan de él” (Villafañe, 2004a: 260).

En consecuencia, de todo esto, extraigo de Villafañe que es tan importante que un líder tenga un perfil mediático elevado como que este perfil este en armonía con el perfil público, es decir, “que su imagen no dependa exclusivamente del estereotipo que de él ofrezcan los medios” (2004a: 259).

3.2. La mediación desde la “legitimidad mediática”.

Una vez introducido el concepto de perfil mediático procedo en los siguientes epígrafes a desarrollar el concepto de legitimidad mediática, con el fin de poder asociarlo, en último término, a la categoría de bien intangible de una organización pública.

3.2.1. El concepto de legitimidad mediática.

En este epígrafe voy a realizar una aproximación sobre este concepto tan poco estudiado dentro de la comunicación. Para comenzar este acercamiento, considero oportuno hacer referencia a Pollock y Rindova, autores que afirman que “el rol de los medios de comunicación es ser intermediarios de la información” (2003: 631). En consecuencia, dicen que la percepción que los inversores tienen de una compañía está influida por la información que los medios de comunicación proporcionan (2003: 631). Asimismo, basándose en Suchman (1995), estos autores entienden que los medios, según expongan la información, positiva o negativamente, o la omitan, pueden influir en la percepción de los inversores sobre una organización; pueden hacer que ciertas organizaciones se hagan más deseables para los públicos y, con ello, más legítimas (2003: 631).

En cuanto a las percepciones de legitimidad, siguiendo la investigación de Suchman (1995: 571), Pollock y Rindova concluyen que éstas afectan a las organizaciones porque las hacen más “significativas, más predecibles y más confiables” (2003: 631); y estos atributos hacen que sean más interesantes para sus *stakeholders*. Por tanto, los autores entienden que “la legitimidad mediática de las organizaciones crea un contexto interpretativo para las decisiones de los inversores” (2003: 632).

Pollock y Rindova van más allá y afirman que “las organizaciones impulsan su legitimidad con estrategias simbólicas y con la gestión de impresiones” (2003: 632). Y, por otro lado, que la legitimidad y la formación de impresiones sobre una organización dependen de cómo los medios de comunicación presenten la información.

En definitiva, el concepto de “legitimidad mediática” tiene que ver con el juicio que, podríamos decir, el “publico medios” se formula de las organizaciones; y aunque no ha sido tratado como tal en la

literatura, se puede decir que los medios otorgan a las organizaciones una legitimidad de distinto tipo (cognitiva, moral, etc.), según cuál sea el aspecto que tomen como objeto del juicio (ver los distintos tipos de legitimidad ya tratados en el apartado 2.1.4.).

Por tanto, tras la revisión de la literatura sobre el concepto entiendo por legitimidad mediática el juicio de la legitimidad de una organización que realizan los medios de comunicación, más específicamente, los periodistas, y me lleva a identificar dos aspectos del mismo. Del juicio de legitimidad que los periodistas realizan de las organizaciones deriva, por un lado, un acceso a los medios: el espacio que los medios otorgan a las organizaciones depende del juicio que de las mismas realizan. Por otro, el juicio de legitimidad que los periodistas realizan con sus noticias implica las atribuciones de rasgos específicos a las organizaciones, y con ello, una atribución determinada de legitimidad. Por tanto, se podría decir que los medios tienen un efecto doble sobre las organizaciones: les otorgan legitimidad al darles (o no) espacio, y les atribuyen unos rasgos de legitimidad al emitir juicios sobre las mismas. En los dos siguientes epígrafes expongo estos aspectos.

3.2.2. La legitimidad mediática como acceso a los medios.

Para tratar el primer aspecto de la legitimidad mediática, el que tiene que ver con el acceso, considero interesante las consideraciones de Sheaffer (2001) sobre las reglas de juego que imperan en el combate por espacios mediáticos. Del estudio de diferentes autores como Blumler y Gurevitch (1986), Gans (1979) y Schlesinger (1993), Sheaffer (2001: 712), Sheaffer extrae que "el ámbito de la comunicación política está caracterizado por la competencia que existe entre los temas políticos, los eventos, los mensajes y los actores para lograr dominar". Hay competencia por la atención mediática, y Sheaffer (2001: 712) concluye de Hilgartner y Bosk

(1988) y Wolfsfeld (1997) que ésta es de dos tipos: la que se produce en el acceso a los medios (lograr aparecer) y, la que se produce entre los encuadres de los temas (lograr aparecer bien). La competencia, según Sheaffer, se produce entre los diferentes actores por lograr una determinada legitimidad mediática. Y así, "aquellos actores políticos que sistemáticamente logran ventaja en la atención mediática, serán reconocidos con más legitimidad mediática que los demás" (Sheaffer, 2001: 713). Por tanto, la cantidad de cobertura mediática que tenga un actor político puede influir en su legitimidad mediática: en principio, a mayor presencia, mayor legitimidad.

¿Qué causa una mayor o menor legitimidad de acceso? El estudio de Sheaffer (2001) trabaja con un modelo en el que la legitimidad mediática de los diputados del Parlamento de Israel es la variable dependiente de unas variables independientes que registran la actividad parlamentaria llevada a cabo por los mismos, las habilidades carismáticas y de los recursos políticos (nivel del puesto que se ocupa en el grupo parlamentario y grado de centralidad ideológica). Como más adelante explicaré en detalle el diseño metodológico de este trabajo, aquí simplemente apunto la conclusión a la que el autor llega: lo que más incrementa la legitimidad mediática son las habilidades carismáticas; en menor medida, el puesto y centralidad; y en sentido negativo, las actividades parlamentarias que el diputado realiza. En una investigación posterior, Sheaffer (2008) concluye que la cobertura mediática y las habilidades políticas pueden influir en el éxito electoral de los parlamentarios, es decir, el autor afirma que la legitimidad mediática y las habilidades carismáticas influyen de forma positiva en su éxito electoral.

El trabajo de Yoon (2005) es también un elaborado análisis de la legitimidad como acceso mediático a los mismos. Este autor trabaja sobre la idea de que toda fuente de información tiene una determinada legitimidad para los periodistas, y es respecto a esa

legitimidad como éstos valoran si otorgar credibilidad a la información y, en consecuencia, darles un espacio en los medios. Yoon expone distintas teorías sobre el acceso a medios, como por ejemplo la hipótesis del *primary definer*: cuando las fuentes son institucionales – por ejemplo, un ministerio- tienden a gozar de un acceso privilegiado a los medios, y se pueden convertir en “definidores primarios” de la agenda de las noticias gracias al poder, representatividad y experiencia de la que gozan. El poder, ya sea social, político o económico, otorga mayor acceso mediático a las fuentes (Yoon, 2005: 763).

¿Juegan algún papel las relaciones públicas en la legitimación de las organizaciones para ser fuente de información? Yoon, en la misma línea que Miller (1994), entiende que las relaciones públicas son una parte fundamental para la estrategia de legitimidad de las organizaciones debido a que la legitimidad es dinámica y no estática (puede subir y bajar) y, además, se puede construir independientemente de la relación que la organización tenga con los medios (2005: 768).

Pero Yoon revisa los estudios sobre la interacción entre fuentes de noticias y periodistas, y sugiere una visión alternativa a la de Schlesinger y Tumber (1994). Estos autores exponen que las fuentes que normalmente están en los mensajes mediáticos lo están porque, independientemente de que ya estén legitimadas, han desarrollado una estrategia noticiosa (2005: 763). Es decir, no basta con ser una fuente legítima para los medios, sino que hay que llevar a cabo una estrategia noticiosa para competir con éxito en el espacio de los medios. Y esto es así bien porque hay una gran competencia entre distintas fuentes, o bien porque la organización parte de un nivel bajo de legitimidad que necesita compensar con una labor de relaciones públicas efectiva. De hecho, para algunas organizaciones la tarea de relaciones públicas es la única que les puede legitimar para acceder a un espacio (Shoemaker, 1989, citado en Yoon, 2005: 763).

Lo que hace Yoon, por tanto, es analizar cuánto puede incrementar a la legitimidad mediática (en términos de acceso a un espacio) la tarea de relaciones públicas de una organización. Observa el acceso que tiene a los medios la fuente cuando realiza una labor de relaciones públicas con el acceso sin esa labor, es decir, apoyándose sólo en la legitimidad que el periodista le otorga a la fuente. Con otras palabras: poniendo como variable dependiente el acceso mediático, el autor explora cuánto de eso se debe a las relaciones públicas llevadas a cabo por la fuente y cuánto a la mera decisión del periodista de conferir legitimidad (los periodistas otorgan distinto grado de legitimidad a las distintas fuentes, y es dependiendo de esta legitimidad cómo deciden el espacio que otorgan).

Es lo que deja reflejado en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Las PR para el acceso mediática.



Fuente: Yoon (2005:764). Yoon, Y. (2005). Legitimacy, public relations, and media access: Proposing and testing a media access model. *Communication Research*, 32(6), 762-793.

En su decisión de otorgar legitimidad a las organizaciones para darles acceso mediático, los periodistas se guían, dice Yoon, de cinco dimensiones. Las cuatro primeras las toma de Shoemaker (1982), y a ellas me referiré en el siguiente epígrafe. La quinta es la "credibilidad", que se refiere a la capacidad de la organización de ser

fuentes de información. El periodista, al valorarla, tiene en cuenta distintos elementos: la credibilidad, confianza, equilibrio, sesgo, precisión y comprensividad de la información que la organización proporciona. Fallos en estos aspectos pueden hacer que el periodista considere que la fuente (la organización) no es digna de aparecer.

Para medir el acceso mediático, Yoon diferencia el *acceso* (que es el espacio mediático que obtienen las organizaciones con la información de la que ellas mismas son fuente) de la *cobertura* (que incluye todo el espacio mediático que una organización tiene). De forma que toda organización suele obtener más cobertura que acceso, pues no todo lo que se publica sobre algo es sólo de autoría de la misma organización. Como se verá en el análisis empírico, de todas las noticias que hablan sobre el ministerio objeto del presente estudio (cobertura), sólo en parte de ellas la autoría de la información es el propio ministerio a través de sus notas de prensa, discursos del ministro o *tweets* (lo que sería el acceso, en términos de Yoon).

Para evaluar este acceso a los medios, Yoon sugiere tres dimensiones: protagonismo o prominencia (cantidad de noticias), dominio (si la prensa considera que es una fuente fiable de información), y sentido (positivo o negativo) (2005: 769). Tener en cuenta para comentario de resultados

Tras un análisis empírico (cuyas características expongo en el apartado de diseño metodológico) Yoon concluye que es más relevante e influyente el juicio de los periodistas que la labor de relaciones públicas. Mientras que "las fuentes percibidas como legítimas por los periodistas tienen acceso regular y de valor, cuando las fuentes son expertos de relaciones públicas no aparecen claros indicadores de acceso mediático" (2005: 762). A los profesionales de las relaciones públicas les cuesta más lograr ser legitimados para acceder mediante sus acciones (notas de prensa, ruedas de prensa, etc.) y ocupar un espacio en los medios, que, si lo hicieran a través de los periodistas, es decir, mostrándose ante éstos como fuentes

legitimadas. Por eso, en conclusión, es mejor que sea un periodista el que considere importante el tema de la organización y le dé cobertura. No obstante, el autor indica que la legitimidad trabaja como una variable interviniente entre los expertos de relaciones públicas y los recursos de acceso mediático debido a que “el impacto que tienen los expertos de relaciones públicas en los medios depende de la legitimidad que de la organización perciban de los periodistas” (2005: 762). Tener en cuenta para comentario de resultados

De toda esta investigación, el autor concluye cuáles son buenas prácticas de las relaciones públicas: no se trata sólo de enviar información sin más a los medios, sino que hay que hacerlo logrando que estos otorguen legitimidad, para lo que es necesario “el conocimiento de las prácticas y las rutinas de los periodistas”. Es decir, los profesionales de las relaciones públicas deben de conocer cómo trabajan los periodistas para “construir, cambiar o mantener la percepción de los periodistas sobre su organización” y no solo mandarles información (2005: 786). Por eso, a menudo, los expertos de relaciones públicas intentan influir en la percepción de los periodistas para que les reconozcan como fuentes legítimas y ganar así mayor acceso a los medios (2005: 764-765).

3.2.3. La legitimidad mediática como proyección legitimada en los medios.

La legitimidad mediática deriva de los juicios que hacen los periodistas sobre las acciones de una organización. Por tanto, se están tomando a los medios de comunicación como público objetivo. Como he mencionado en el apartado anterior, los medios realizan juicios sobre las organizaciones.

Yoon habla de cuatro dimensiones:

Primero, “legalidad”, es decir, el cumplimiento de las leyes. Apoyándose en una extensa relación de autores, Yoon considera que

refleja: a) la congruencia entre los objetivos y medios de la organización y las normas sociales; b) el ejercicio correcto y adecuado de poder y autoridad (p. 765). En definitiva, la dimensión de legalidad de la legitimidad tiene que ver con el derecho que tiene que existir, y la aceptabilidad de su conducta.

La segunda dimensión es la *evaluación*, que está relacionada con los sentimientos y emociones que quien juzga tiene hacia las creencias y actuaciones de la organización. Es la orientación afectiva global hacia la organización, y adopta un rango amplio de grados: confiar, apoyar, aprobar, estar de acuerdo y avalar lo que una organización hace.

La tercera dimensión es la de la *viabilidad*, es decir, el juicio de si una organización cuenta con las competencias y recursos necesarios (económicos, experiencia, poder, influencia, contactos), para llegar a sus metas. La cuarta dimensión es la *estabilidad*, que incluye la resistencia de la organización y el compromiso de sus miembros con los fines.

Finalmente, cabe destacar que los juicios que realizan los periodistas sobre las organizaciones no solo van a influir en el espacio que estas tengan, sino también va a implicar la atribución de una serie de rasgos específicos a las organizaciones. Por tanto, cuando los medios emiten juicios están tratando los atributos de las organizaciones. Este tema lo desarrollaré en epígrafes posteriores.

3.2.4. Los efectos de la cobertura en la legitimidad mediática de una organización.

¿Cómo influye la cobertura en la legitimidad de una organización? Para tratar esta cuestión, parto de los autores Pollock y Rindova que analizan diferentes puntos de vista sobre el rol que tienen los medios en el proceso de legitimación. Constatan estos autores los resultados mixtos: mientras que unos autores consideran

que los medios son muy relevantes en el proceso de legitimación de las organizaciones (por ejemplo, Fombrum, 1996 y Hoffman y Ocasio, 2001), otros como Baum y Powell (1995) o Elsbach (1994) consideran que la influencia es menor, que “la cobertura mediática refleja la evaluación del público y, además, provee una medición de la legitimidad de la organización” (2003: 632). Es decir, que los medios no intervienen, sino que actúan simplemente reflejando el juicio de la sociedad.

Sea como fuere, Pollock y Rindova entienden que los medios de comunicación tienen influencia en la percepción de legitimidad y, en todo caso, actúan como elemento de ayuda para manejar de forma estratégica la búsqueda de la legitimidad (2003: 632). Los medios son “propagadores” de la legitimidad de las organizaciones: aunque la organización, para llegar a ser noticiosa necesita un nivel mínimo de legitimidad, una vez que llega a recibir cobertura, ésta le lleva más allá de la mera legitimación (2003: 632).

Los autores concluyen de Kosicki (1993), McCombs Llamas, López-Escobar y Rey (1997) y Rogers et al. (1993), que la legitimidad mediática de las organizaciones depende de lo que el público “medios” seleccione de la cobertura, de forma que, siguiendo a Golan y Wanta (2001) y McCombs et al. (1997), añaden que los *stakeholders* van a interpretar y evaluar a las organizaciones de forma positiva o negativa dependiendo del encuadre que les den los medios (2003: 632).

Para Pollock y Rindova (2003) la cobertura mediática tiene un efecto socio-cognitivo. Según la cantidad de cobertura mediática que tenga una organización dependerá el grado de exposición de los públicos a la misma. Por ello, los autores afirman que “los efectos de exposición del proceso socio-cognitivo están relacionados con la comprensión y conexión” (2003: 633).

En la revisión de otras investigaciones, los autores han concluido que hay tres elementos que incrementan la exposición para

que las organizaciones logren tener una impresión en los públicos. En primer lugar, de Harrison (1997) y Zajonc (1968) extraen que los públicos se familiarizan más con las organizaciones si la exposición es repetida. En segundo lugar, de Hawkins y Hoch (1992) concluyen que la repetición de la información hace que el público termine aceptando la información como verdadera. Y, en tercer lugar, de Heath y Tversky (1991) extraen que se reduce la percepción de riesgo cuanto más información existe sobre las actividades de una organización. En este sentido, los autores afirman que estos tres elementos pueden ayudar a la legitimidad mediática de una organización (2003: 633). Por tanto, se puede entender que cuanto más cantidad de cobertura mediática tenga una organización más legitimidad se le otorga.

Pollock y Rindova identifican además el *framing* como un elemento que puede afectar en la legitimidad y a la formación de impresiones respecto de una organización, porque éstas dependen de si la información que los medios de comunicación ofrecen es positiva o negativa (2003: 634).

3.3. La mediación desde la “reputación mediática”.

En estos epígrafes se hace referencia al concepto de reputación mediática, así como a los efectos de la cobertura en la reputación mediática.

3.3.1. El concepto de reputación mediática.

Otro concepto de gran relevancia en la mediación en los medios de comunicación de un líder político es la reputación mediática. Una aproximación al concepto es la que hacen Wry, Deephouse y McNamara, afirmando que “la reputación mediática está relacionada

con las actitudes y opiniones de múltiples *stakeholders* entre el público en general” (2006: 226). De este modo, los autores consideran que “la cobertura mediática está estrechamente vinculada con la opinión pública” (2006: 228).

Por otro lado, hay otros autores que también tratan el concepto de reputación mediática como Jobome y Lee (2009). Estos autores, basándose en la teoría de la oferta y la demanda de información, consideran que si un medio de comunicación cubre un tema en concreto o un atributo de una organización, puede que sea porque el medio de comunicación esté influenciado por la demanda de información –lo pide “el sector”, es decir, accionistas o *stakeholders*– o por el suministro, es decir, la organización está proporcionando información sobre eso. Sin embargo, también consideran que los accionistas y otros *stakeholders* suelen preferir un patrón de cobertura mediática de la organización que es diferente del que tienen los medios (2009: 5), pues no siempre los intereses noticiosos de los medios coinciden con los de los primeros. Alertan también estos autores, citando a Dyck y Zingales (2002), que “puede que los medios de comunicación tengan problemas de credibilidad porque las fuentes de información de los periódicos son las compañías, el gobierno, los grupos de interés, etc.” (p. 6). Es decir, los periodistas saben que si toman a las organizaciones como fuente de información pueden tener un problema de credibilidad, pues obviamente las organizaciones siempre darán sólo la información positiva sobre sí mismas.

Después de tratar la reputación mediática, considero apropiado relacionarla con algunos conceptos como la identidad y la imagen. Para ello, hago referencia a Wry, Deephouse y McNamara porque consideran en su investigación que “la identidad, la estrategia y la reputación están conectadas teórica y empíricamente”, de modo que, cuando una compañía elige su línea estratégica está definiendo y manifestando su identidad. Asimismo, la compañía proyecta unas

imágenes para comunicar su identidad a los *stakeholders*, por lo que al final, los *stakeholders* realizan sus evaluaciones sobre la compañía construyéndose así percepciones sobre la reputación de la misma (2006: 228-229).

Tras la revisión de la literatura, entiendo que la reputación mediática es la percepción que tiene el público de una organización a través de los medios de comunicación y que esto va a depender de cómo los medios de comunicación muestren o traten la información.

3.3.2. Los efectos de la cobertura en la reputación mediática.

Una vez abordado el concepto de reputación mediática, voy a adentrarme en los efectos de la cobertura que esta tiene, partiendo de la idea de que la reputación mediática afecta a la actuación de las organizaciones. Según Deephouse "la reputación mediática es una evaluación general de la organización tal y como aparece representada en los medios". Este autor considera la reputación mediática como una fuente estratégica y, además, ve una relación positiva entre una buena reputación mediática y la actuación de la organización (2000: 1097).

Tras hacer una revisión sobre investigaciones de comunicación, Deephouse considera que la cobertura de los medios de comunicación y su influencia tanto en el conocimiento como en las opiniones del público puede aplicarse a la reputación porque "la cobertura mediática es un indicador del conocimiento y de las opiniones que tiene el público sobre una organización a los pocos meses de la fecha de publicación" (2000: 1096). Por tanto, el autor concluye que puede haber personas que hayan tenido conocimiento u opiniones sobre un evento o problema porque haya sido recogido por los periódicos; o, por otro lado, personas que sin haber tenido experiencia directa con la organización pueden ser influenciadas por estas noticias (2000:

1096). Es decir, algunas personas, al no tener una experiencia directa con la organización, obtienen información de algunos intermediarios como son los medios de comunicación. En esta línea, Deephouse afirma que “los medios recogen las evaluaciones de otros intermediarios de la información y proveen una consolidada fuente de información a los *stakeholders*” (2000: 1098).

En consecuencia, el autor se refiere a la reputación mediática como una conexión entre “la organización, los trabajadores del medio de comunicación, las fuentes de información de los medios sobre la organización y los lectores de los medios” (2000: 1098). De esta forma, el autor concluye de Fombrun y Shanley (1990) que la reputación mediática desarrolla un proceso social que incluye a la organización y a sus *stakeholders*. También concluye que los medios de comunicación recogen mucha información sobre la organización tanto de sus actividades como de las evaluaciones de sus *stakeholders*. Por tanto, se puede considerar la reputación mediática como estimación general de la organización dentro de los medios.

Tras haber abordado los conceptos de legitimidad y reputación mediática, considero interesante tratar el concepto de mediación desde los medios sociales.

3.4. De los medios tradicionales a los medios sociales: fenómeno de hibridación.

La idea de hibridación que Chadwick (2013) trata de explicar la dinámica que se genera entre los medios tradicionales y sociales.

A diferencia de los medios tradicionales, los medios sociales permiten una gran rapidez a la hora de dar a conocer una noticia. Y, además, estas herramientas permiten al emisor decidir qué quiere comunicar y en qué momento. Esto significa, según Giansante (2015) que los medios sociales permiten “superar la mediación de los

periodistas" (p. 60). Sin embargo, a veces no solo interesa llegar a ciudadanos, sino también a los medios de comunicación, por lo que se puede crear contenido que estos puedan reproducir dentro y fuera de la red (p. 61). Según Giansante, "no se puede utilizar la red con los esquemas de los medios de comunicación tradicionales, sino que se debe integrar el uso de la web en la estrategia que satisfaga las expectativas de transparencia, abertura y dialogo" (2015: 34). Es decir, si una organización manda una nota de prensa a los medios de comunicación tienen que pensar también en otra estrategia para los medios sociales.

Otro cambio que se ha producido es respecto al contenido. En los medios tradicionales el coste del espacio es elevado mientras que en los medios sociales no hay esta limitación. Por lo que en los primeros hay que elegir que contenido se va a publicar en función del tipo de lectores (tienden a ser contenido generalista) mientras que en la red se puede publicar todo tipo de información y que vaya dirigida a diferentes sectores de la población (Giansante, 2015: 63).

El paso más importante que se ha producido es el de poder escuchar al ciudadano. A través de los medios sociales, las organizaciones públicas pueden acercarse más a los *stakeholders* por medio de sus comentarios y esto puede convertirse en una ventaja porque "permite descubrir aspectos que todavía no se habían tomado en consideración o elementos a los que se había dado poca importancia pero que pueden ser relevantes para los ciudadanos" (Giansante, 2015: 76). Tal y como afirma Del Fresno (2001), la aparición de los "micromedios" ha fragmentado la audiencia porque están cargados "de un importante contenido social y relacional que tienen la capacidad de poder generar y distribuir su propia información complementaria y/o alternativa a los medios de comunicación tradicionales" (p. 30).

Una vez que he puesto de manifiesto los principales cambios voy a profundizar en los aspectos que caracterizan la comunicación

en medios sociales, destacando que se aplica tanto a partidos políticos como a instituciones públicas y a los líderes que las dirigen.

Con frecuencia se piensa que la comunicación política *online* tiene como fin conseguir seguidores en Twitter o “me gusta” en Facebook. Sin embargo, esta comunicación forma parte de una estrategia más amplia (Giansante, 2015: 16). Por tanto, la estrategia es una de las características principales de la comunicación en medios sociales.

Por otro lado, se trata de un tipo de comunicación sin limitación geográfica, es decir, globalizada. Según Giansante, “una noticia, un artículo o un video no quedan limitados al ámbito de difusión de una publicación, sino que pueden tener una circulación global inmediata” (2015: 19). Si, por ejemplo, se publica en los medios sociales una noticia sobre una política pública que se ha aprobado en Holanda se puede acceder a dicha información desde cualquier lugar.

Respecto al alcance, Giansante afirma que los medios sociales son consumidos por gran parte de la sociedad, aunque se considere que solo una pequeña parte hace uso de ellos (2015: 29).

Otro de los aspectos que menciona Giansante, basándose en Kreiss (2012), es que la comunicación a través de los medios sociales reduce costes en cuanto a producción y difusión de la información (2015: 19).

Este autor también destaca que a través de este medio todo el mundo puede generar contenido. Por eso, partiendo de Vaccari (2012), Giansante afirma que “si, por un lado, la red amplia el potencial de formación e información de la opinión pública, por otro lado, aumenta el nivel de las competencias necesarias para gestionar y evaluar la calidad de los contenidos y la eficacia de las acciones (2015: 20).

En este sentido, también cabe señalar que actualmente el número de medios de comunicación y de periodistas en Twitter está aumentando. Según Ramos del Cano, “se está consolidando como

una herramienta más por parte de los profesionales de la comunicación” (2013: 175). Y esta autora extrae de Noguera (2012) que Twitter hace un cambio de rol y convirtiendo a las fuentes en medios. Consecuentemente los periodistas son fuentes de información para sus seguidores. Y, en esta línea, Verweij (2012) afirma que los periodistas ven los medios sociales, en especial Twitter, como una nueva fuente de noticias y una herramienta donde transmitir información. Twitter se ha convertido en un nuevo entorno mediático donde las noticias están presentes, el cual ha cambiado las normas periodísticas, incluyendo las practicas periodistas de transparencia y responsabilidad (Murthy, 2013: 51)

En cuanto a los temas tratados en los medios sociales, Rubio (2014) realiza una investigación sobre la relación que tienen Twitter y la teoría de la *Agenda-Setting* y concluye que la agenda que establecen los medios tradicionales corresponde con la agenda pública, es decir, con los temas más comentados por los usuarios. Y también que los usuarios tienden a relacionarse con los medios de comunicación a través de sus comentarios.

De acuerdo con Casero-Ripollés, Feenstra y Tormey (2016), recientemente el contexto mediático se ha fragmentado por el auge de los medios digitales. Estos dan muchas opciones de acceso a la información y, además, el público puede elegir. En resumen, estamos ante un fenómeno conocido como “hibridación entre sociabilidad e información” (Del Fresno 2011: 31). Estamos en un contexto en el que confluyen medios tradicionales y medios sociales, que ha sido denominado por Chadwick (2013) como “sistema híbrido”. Según este autor, las noticias tienden a acortarse e intensificarse y se alimentan unos medios de otros.

Por otro lado, Chadwick afirma que el recorrido suele empezar en los medios tradicionales para terminar extendiéndose en los medios sociales (2013: 44). A pesar de que convivan ambos medios, el autor defiende que los medios tradicionales son los que marcan la

agenda y los que influyen en la sociedad. Además, apunta que los medios tradicionales se han adaptado a los medios sociales (2013: 86-88). Es decir, han creado perfiles en los medios sociales para estar también presentes en las redes.

Los siguientes apartados están relacionados con los medios sociales en el sector público. Actualmente, según Chadwick (2007) también estamos ante "híbridos organizacionales". Por ello, Casero-Ripollés et al., basándose en este autor, afirman que a través de los "híbridos organizacionales" los partidos políticos emergen como nuevas organizaciones híbridas al adoptar el uso de medios sociales, los cuales también ofrecen la posibilidad a los ciudadanos de participar en la política (2016: 382). Basándome en estos autores, puedo concluir que en las campañas políticas hay una hibridación entre medios tradicionales y sociales porque utilizan ambos como herramientas de comunicación. Por tanto, esto se puede extrapolar al sector público porque al combinar ambos medios, se puede enriquecer la comunicación que se ofrece al ciudadano. En los siguientes epígrafes voy a desarrollar más la idea de los medios sociales en el sector público.

3.5. Los medios sociales en el sector público.

3.5.1. El uso de los medios sociales en el sector público.

En este apartado trato el uso que realizan los líderes políticos y las organizaciones que dirigen en los medios sociales. En la mayoría de los casos encontramos dos opciones: los que se abren un perfil porque quieren dar una imagen moderna y los que consideran que tienen un potencial comunicativo en estos medios (Giansante, 2015).

Tras realizar una investigación sobre los medios sociales como herramientas de diálogo de las instituciones europeas, Baamonde

afirma que las organizaciones públicas utilizaban los medios tradicionales para incrementar su visibilidad y “crear un espacio común de debate, discusión y legitimación” pero con la aparición de las redes sociales hay un “nuevo escenario” (2011: 68). El nuevo ecosistema mediático definido por Internet ha dado la posibilidad de que surjan nuevas esperas públicas de participación, donde todos pueden interactuar y colaborar en la creación de contenido y en la definición de agenda (Jenkins, 2006). Sin embargo, en lugar de aprovechar todo el potencial de los medios sociales, según Giansante, las organizaciones públicas y sus líderes tienden a utilizarlas como un medio más para amplificar los mensajes. Por ejemplo, se manda la misma nota de prensa a agencias y medios sociales y no se explotan todas las posibilidades (Giansante, 2015: 21).

Este autor, para aconsejar cómo hacer un buen uso de los medios sociales, primero, se pregunta cuál es el panorama de la política actual e identifica dos elementos. Por un lado, que cada vez hay menos participación ciudadana y, por otro lado, que entre los políticos y los ciudadanos hay más distanciamiento. Ante estos problemas, los medios sociales facilitan que los políticos puedan dirigirse directamente a los ciudadanos sin que intervengan los medios de comunicación tradicionales (Giansante, 2015: 21). Entiendo que este elemento también se puede aplicar a las instituciones públicas porque pueden interaccionar con los ciudadanos a través de su perfil en los medios sociales al igual que lo hace un político. La tecnología no solo ha influenciado en la comunicación, sino que también ha creado espacios que transforman los mecanismos sociales de relación y poder (Benkler, 2006; Castells, 2007, 2008).

Por otro lado, los medios sociales pueden ayudar a construir las políticas públicas porque a través de los comentarios se pueden conocer sus necesidades y exigencias, es decir, se pueden utilizar para el consenso (Giansante, 2015: 80). En esta línea, Congosto y Aragón afirman que “los ciudadanos pueden interactuar con ellos,

hacerse eco de sus mensajes, seguir sus lemas, mostrar su desacuerdo o simplemente citarlos por su nombre real” (2012: 51). Por tanto, tal y como apunta Baamonde con la aparición de los medios sociales, los ciudadanos son más activos en la vida política debido a que pueden participar “en la toma de decisiones en los asuntos que les atañen” (2011:68). Asimismo, este autor concluye que es importante que los ciudadanos participen en el desarrollo de las políticas públicas para que exista una “comunicación relacional” donde haya una conversación permanente entre la organización y los ciudadanos para poder mejorar la prestación de servicios y conocer su opinión (2011:79).

Desde esta perspectiva, Mergel (2013) afirma que, si una organización pública solo utiliza los medios sociales para transmitir información sin dar respuesta y sin tener en cuenta los sentimientos de los usuarios, puede que perjudique su reputación (p. 327). Esta autora declara que los organismos gubernamentales utilizan los medios sociales para “contar su misión, comprometerse con el público, para participar en conversaciones y conectar con los *stakeholders*” (2013: 228).

Tras haber analizado el uso de los medios sociales en el sector público, voy a pasar a tratar concretamente el caso de Twitter, que es utilizado como una herramienta de comunicación en el sector público.

3.5.2. Twitter como herramienta de comunicación en el sector público.

Uno de los medios sociales más prometedores para poder crear información y para interactuar de forma fácil con los líderes políticos es Twitter. Hay muchas investigaciones que muestran la importancia estratégica de este medio social para la transparencia y la participación.

Cuando hablamos de Twitter nos estamos refiriendo a un sistema de *microblogging*, que permite enviar mensajes o *tweets* con un máximo de 140 caracteres. Entre las opciones que presenta este medio social, encontramos la opción de seguir a alguien o que nos sigan (*followers*), o la de repetir un mensaje (*retweet*), entre otras. Y los *tweets* pueden ser categorizados por *hashtags*, lo cual permite mantener conversaciones entre personas que no se conocen. Twitter está diseñado de forma que se puede tener conocimiento sobre a otros, sean amigos o no (Murthy, 2013).

Es la mejor herramienta para llegar a los periodistas y a los líderes de opinión (Giansante, 2015: 59). Sin embargo, pocos autores han investigado sobre la influencia o sobre el efecto de Twitter, por ejemplo, en el establecimiento de la agenda de temas, sino que la mayoría se han centrado en conocer el uso de esta herramienta (García y Zugasti, 2014: 301).

Congosto y Aragón (2012) realizan una investigación en la que miden la popularidad de los candidatos de los principales partidos mediante las menciones recibidas y el número de seguidores. Según estos autores, las menciones se producen a lo largo del tiempo por lo que es una medida dinámica mientras que el número de seguidores es estático porque se hace una vez en el tiempo. Si extrapolamos esto a las organizaciones públicas, por ejemplo, podemos conocer la popularidad que tiene el Ministerio de Sanidad respecto al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en un periodo de tiempo.

Otra de las opciones que nos ofrece esta herramienta es saber si los ciudadanos están de acuerdo con los mensajes que se emiten desde la organización o desde la cuenta del líder a través del RT porque tal y como afirman Congosto y Aragón, "se retransmiten los mensajes con los que se está de acuerdo, por este motivo en la red formada por los *retweets* emergen las comunidades de usuarios de ideología afín" (2012: 53). En cambio, si lo que queremos conocer es qué se ha dicho sobre un tema se puede hacer a través de los

hashtags porque se pueden recuperar los mensajes que tienen de esa etiqueta (Traver y Corbasi, 2012: 351). Muchas personas han decidido seguir a otras después de haber leído un *tweet* que han publicado sobre un tema que les interesa (Murthy, 2013).

Los autores García y Zugasti van más allá y afirman que este medio social posibilita tanto a la organización como a los ciudadanos el tener una comunicación bidireccional, es decir, una pequeña conversación en la que ambas partes pueden tomar la iniciativa (2014: 302). En definitiva, hay un gran cambio porque es bidireccionalidad y porque ahora la organización tiene que tener la capacidad de reacción ante preguntas, críticas, etc. que le sugiera una cuenta de un ciudadano, otra organización, un medio de comunicación, etc.

Castelló, Del Pino y Ramos (2014: 28) en su investigación sobre el uso corporativo y publicitario que hacen los principales anunciantes españoles según el ranking de InfoAdex destacan un decálogo, que pertenece al estudio de marcas españolas en Twitter de MKT Fan, para utilizar de manera correcta la herramienta:

1. Aprovechar la capacidad de interacción que ofrece Twitter.
2. Cuidar la frecuencia de actualización.
3. Mimar la calidad de los contenidos compartidos.
4. Mostrar cercanía con el target (comunicación próxima y directa).
5. Buena monitorización y seguimiento, tanto de la marca como de todo lo que pueda estar relacionado con ella o sus públicos.
6. Hacer uso de un lenguaje y tono adecuados.
7. Demostrar máxima implicación: dar respuesta, ayuda y solución de problemas.
8. Ofrecer una atención personalizada.
9. Concebir Twitter como una herramienta de atención al cliente tan importante como las preexistentes.

10. Mostrar capacidad de rápida respuesta

Este decálogo de buen uso se puede extrapolar a una organización del sector público porque, tal y como he mencionado anteriormente, es muy importante que este canal de comunicación se utilice también para escuchar a los ciudadanos, es decir, para conocer sus necesidades y preocupaciones.

También Antón (2008) sostiene que para la organización los medios sociales pueden ser fuentes de información. Y como he mencionado anteriormente sobre el dialogo en medios sociales, este autor afirma que tiene que haber *feedback* entre la organización y los *stakeholders* en los medios sociales pero que, para ello, la organización tiene que saber interpretar los comentarios de los usuarios y escucharlos antes de contestar (p. 27). Antón (2008) extrae de Arqués (2006) tres variables que ayudan a que una organización escuche de manera eficaz. En primer lugar, "comprensión", es decir, como los medios sociales dan la oportunidad de que el usuario tenga opinión, hay que escucharlo y comprenderlo; en segundo lugar, "segmentación", es decir, se puede llegar a tener una relación individualizada a través de la información que nos proporciona el perfil; y, última, "personalización", es decir, el mensaje se puede ajustar a las necesidades del usuario (p. 27).

Sin embargo, también hay que tener en cuenta dos factores. En primer lugar, que Internet no representa a todos los *stakeholders* de una organización. Y, en segundo lugar, que no todos los públicos hacen el mismo uso de los medios sociales, es decir, un usuario puede comentar una experiencia mientras que otro no la comunica. (Antón, 2008: 27).

4. LA TENSIÓN ENTRE LA LEGITIMIDAD Y REPUTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

4.1. Introducción: en qué consiste el debate sobre la tensión.

¿Es lo mismo reputación que legitimidad y, por tanto, reputación mediática que legitimidad mediática?

Existe un debate sobre la relación que existe entre legitimidad y reputación. Por un lado, están los autores como Ruef and Scott (1998) que consideran que todas las organizaciones tienen que ser legítimas y seguir una regulación, por lo que, en este caso la reputación pasa a ser una aspiración. Y, por otro lado, hay autores como King y Whetten (2008) que consideran que ambos conceptos son complementarios, basándose en la teoría de la identidad social.

Tal y como explica Canel (2014: 83), algunos autores conciben que una organización está legitimada cuando cumple con aquello que se le exige y, una vez que esto se da, se puede pasar a la reputación de excelencia. En este caso, los autores consideran que la reputación y la legitimidad no están al mismo nivel. En esta línea, Deephouse y Carter (2005) afirman que para que una organización sea legítima tiene que cumplir con las expectativas sociales asociadas a una parte de la población, mientras que la reputación se da entre diferentes *stakeholders*. Basándose en Ruef y Scott (1998), estos autores entienden que la legitimidad y la reputación se distinguen en la forma en la que se evalúan. Para evaluar la legitimidad se basan en la regulación, las normas y las dimensiones cognitivas, mientras que, para la reputación, además de con esas dimensiones, se puede evaluar con otros atributos (2005: 331-332).

En este debate hay muchas definiciones sobre reputación y legitimidad y la relación que tienen entre ambos conceptos, como, por ejemplo, que la reputación depende de las acciones pasadas de la

organización para predecir el futuro, así como de aquellos atributos asociados y socialmente construidos (Thomas, 2007); o que la legitimidad, por un lado, es lo que justifica la organización (Thomas, 2007) y, por otro, "es la validación cognitiva de una organización como deseada y apropiada en un amplio y compartido sistema de creencias y normas" (Rao, 1994).

En síntesis, que haya un debate sobre la oposición, identificación o complementariedad de estos dos conceptos significa, por un lado, que, si a las organizaciones les basta, hay posibilidad de diferenciación en el cumplimiento de los mínimos exigidos y exigibles y, por otro, que la excelencia es independiente.

En último término, y teniendo en cuenta que el objeto de estudio del presente trabajo es un ministerio, la cuestión es si es posible llegar a la diferenciación en el sector público (y con ello, a la excelencia), o si todo a lo que puede y debe aspirar el sector público es a cumplir con la ley.

4.2. La reputación ideal del sector público.

Reflexionando sobre la reputación ideal del sector público, Luoma-aho (2007) considera que un rasgo singular de las organizaciones públicas es que carecen de competidores, por lo que no se ven impelidas a adquirir características distintivas que les diferencien de otras organizaciones: en un país sólo hay un ministerio de educación.

La autora afirma que el sector público tiene muchos grupos de *stakeholders* en cuanto a necesidades, expectativas e impresiones formadas y, para mantener una sólida reputación entre todos ellos, las organizaciones del sector público no pueden hacer mucha diferenciación con cada uno (2007: 127).

Tomando como objeto de análisis la reputación del sector público (en cuanto que sector), Luoma-aho concluye que “la reputación no se da directamente de la legislación, sino que está formada por los pensamientos individuales de cada *stakeholder*, entendido como un atributo colectivo que favorece un ambiente positivo para el funcionamiento de la organización” (Bromley, 1993; Homser 1995; Pharoah, 2003; Fombrun and Van Riel, 2003). La reputación en el sector público es entonces un derivado del país en el que se encuentra la organización pública, de la propia historia de la organización pública, las historias de otras organizaciones similares y del comportamiento de la organización en el tiempo (Luoma-aho, 2008: 450). Es decir, entiendo que esta reputación que se forman los *stakeholders* viene construida de la historia que tiene la organización, de las experiencias que comparten con ella y de los pensamientos contruidos por la información que de ella perciben.

En esta línea Weraas y Byrkjeflot (2012) realizan una investigación en la que detecta la singularidad o diferenciación de las organizaciones públicas como un problema. Para estos autores todas las organizaciones del sector público que pertenecen al mismo entorno tienen que cumplir con una ley determinada para ofrecer los mismos servicios. Además, estos autores afirman que “todas las organizaciones públicas son miembros de una larga categoría”, es decir, una organización puede ser parte de otra o estar subordinada como por ejemplo un hospital va a depender del Ministerio de Sanidad. (p. 24). Así pues, los ciudadanos ven más similitudes que diferencias entra las organizaciones públicas debido a “sus características comunes, como son la política, la jerarquía y las leyes que las sustentan” (p. 23).

En definitiva, los autores configuran un esquema y contexto en el que primero, una institución pública no tiene competidores, y segundo, difícil resulta competir en un contexto de crisis económica y

recorte de recursos. En este contexto, las organizaciones públicas a lo que deben aspirar es a un nivel de neutralidad en su reputación.

4.2.1. El nivel de neutralidad del sector público.

La propuesta de neutralidad la realiza Luoma-aho (2007) y lo hace como una actitud realista ante el contexto: más vale no generar expectativas que estén por encima de lo que realmente se pueda satisfacer. Por tanto, en su aspiración reputacional, las organizaciones públicas deben aspirar a moverse en un nivel medio, es decir, "lo suficientemente alta como para que la gente se fíe y se tome en serio a las organizaciones públicas; pero neutral o incluso menor que neutral para adquirir la distancia operativa que es necesaria en tiempos de crisis" (Luoma-aho, 2007: 129).

Luoma-aho (2007: 128-130) en esta investigación, desarrolla una escala gradual para ver la reputación como un continuo, donde se pueden ver diferentes estados entre otros. En primer lugar, encontramos la reputación excelente, considerada como un riesgo para la organización pública, porque puede suponer más de lo que puede proveer a los *stakeholders*, sin importar la situación, llegando a perder credibilidad y a convertirse en una mala reputación. Si se da el caso de que exista este tipo de reputación entre algunos *stakeholders*, puede que la organización sea considerada como partidaria y que satisfaga a unos y a otros no. En segundo lugar, está la buena reputación que es muy favorable en el entorno de trabajo; sin embargo, lleva consigo unas exigencias de mantenimiento y una demostración de unas buenas prácticas constantes que es posible que la organización no pueda mantener. En tercer lugar, está la reputación neutral, que es la que está en un nivel intermedio, y es considerada la ideal para la organización, porque no requiere un mantenimiento constante y está a la altura de lo que se puede proporcionar. La

autora la considera como “un estado de armonía sin peligros, aunque a veces la neutralidad sea considera como indiferencia” (2007: 129). Y, en quinto lugar, la mala reputación, vista como una falta de legitimidad en la organización pública. El modelo de reputación neutral lo recojo el Cuadro 5.

Cuadro 5. Modelo de reputación neutral para el sector público.



Fuente: Luoma-aho (2007:129). Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate Reputation Review*, 10,124-143.

A los argumentos arriba expuestos la autora añade que en una organización pública el mantenimiento de la reputación no es algo prioritario en la agenda, debido a la gran cantidad de tareas que existen.

Una reputación neutral permite adquirir la distancia necesaria de trabajo, sobre todo, en tiempo de crisis. En este caso, la reputación se representa como una imagen general de una

organización entre los *stakeholders*, activando la colaboración y destacando la confianza y otros beneficios, en lugar de valorando la actuación en contra de las expectativas (2007: 129).

A pesar de que, como he mencionado antes, la neutralidad se identifique con la indiferencia, en el caso de las organizaciones públicas sería estar en el medio de la escala, ni muy alto ni muy bajo. La autora defiende que es éste un nivel aceptable para las organizaciones públicas porque no tienen competidores. Para una organización pública no tener reputación no es una opción porque es pública y conocida por todos (2007: 129).

4.2.2. La neutralidad como apartidismo en el sector público.

En este apartado voy a considerar la legitimidad como un comportamiento neutral de las organizaciones en el sector público. La principal razón es que la legitimidad en el sector público tiene que ver con el cumplimiento de unos estándares sobre la democracia, es decir, representación de todos, distribución equitativa de los recursos, etc.

Por tanto, es la idea de "neutralidad", por la cual una organización pública tiene que cumplir con su misión que está orientada al bien público.

Por otro lado, también hay que tener en cuenta que admite graduación, o lo que es lo mismo que no es binomial. Un ejemplo sería si se preguntase si se ha cumplido cierta ley porque la respuesta no sería sí o no, cabría la posibilidad de una graduación e iría del extremo nada a mucho.

En definitiva, la neutralidad está relacionada con la no implicación propia del apartidismo, es decir, con la representatividad que caracteriza a la democracia. Tal y como he mencionado anteriormente, las organizaciones públicas han de ser imparciales y,

por tanto, orientarse a todos los públicos. Asimismo, es de gran importancia considerar que “las políticas públicas consistentes y la conducta neutral fiable crean una especie de reserva natural que refuerza la reputación de credibilidad” (Luoma-aho, 2007, 128).

Después de abordar la neutralidad como apartidismo, voy a profundizar en la idea de legitimidad y excelencia como rasgos de la neutralidad en el sector público.

4.2.3. La legitimidad y excelencia como rasgos de la neutralidad del sector público.

Llegados a este punto corresponde considerar cuáles han de ser los atributos reputacionales a aspirar para el sector público, y cabe preguntarse si entonces el sector público debe renunciar a la excelencia.

Me apoyaré para eso en el trabajo de Luoma-aho (2008) y de Canel (2014). Las organizaciones públicas tienen que cumplir unos estándares mínimos para poder formar parte del sector público. Para poder abordar esta cuestión, considero importante tener en cuenta la aportación que realiza Luoma-aho. Esta autora considera que, para llegar a definir la aspiración reputacional que tiene una organización, hay que considerar y evaluar la reputación del sector al que pertenece (2008).

Para evaluar la reputación del sector público, esta autora considera que hay que tener en cuenta tres niveles. El primero en el macro, que hace referencia al nivel sociopolítico y macroeconómico. El segundo el nivel meso, que se refiere a las instituciones específicas de un país ya sean nacionales, regionales o locales. Y por el último, el nivel micro, que es la reputación de los funcionarios y de los servicios o productos que ofrecen (Luoma-aho, 2008).

Por tanto, una organización tiene que tener en cuenta que la reputación del sector público es consecuencia de la mezcla de la

historia y situación actual del país, del Estado y de la Administración Pública; las interrelaciones entre organismos internacionales y la administración nacional, regional y local para definir los atributos que componen los mínimos de legitimidad exigibles para el sector público y para identificar el nivel de excelencia reputacional al que la organización quiere llegar.

Por otro lado, existen unos estándares máximos de excelencia. Cabe considerar a qué grado de excelencia puede aspirar una organización pública o qué puede hacer para conseguir una reputación excelente que la diferencie del sector. En este sentido, Luoma-aho (2007) concluye que una organización pública tiene que aspirar a la neutralidad y no a la excelencia como ya he citado en el apartado anterior.

La legitimidad y la reputación son dos conceptos que se retroalimentan, de modo que para que una organización sea excelente tiene que estar legitimada y, para que llegue a ser legitimada lo tiene que conseguir a través de la excelencia (King y Whetten, 2008). La neutralidad es considerada como legitimidad, por tanto, la organización pública que persigue la excelencia también está persiguiendo el cumplimiento máximo de los atributos vinculados con su legitimidad.

En consecuencia, los estándares de legitimidad actúan como una guía de las actividades que realiza la organización para conseguir la reputación de excelencia. Del mismo modo, cuando dichas actividades llegan a los mínimos estándares que se le requiere a una organización por ser parte de la categoría social a la que pertenece, se establecen unos precedentes que crean nuevos parámetros de excelencia. Por tanto, para que exista una excelencia reputacional, los atributos identificados por la organización como aspiracionales para la excelencia tienen que ser consistentes y coherentes con los mismos que se le requiere para su legitimidad.

Al analizar el continuo de la reputación y la teoría expuesta por Luoma-aho (2007:130), puedo extraer que una organización pública no tiene los suficientes recursos temporales y económicos para mantener una reputación excelente y menos cuando la situación es de crisis. Por otro lado, una mala reputación puede dañar la imagen de la organización pública, llegando a perder legitimidad. Por consiguiente, la reputación neutral en una institución pública es ideal cuando que necesita menos mantenimiento y se adapta mejor a la situación del sector público. Esta autora tiene en cuenta en esta misma investigación la singularidad del sector público. Esto se debe, en primer lugar, a que las organizaciones públicas y sus *stakeholders* son múltiples. En segundo lugar, a que en el sector público no existen contextos competitivos. En tercer lugar, es la ley la que estipula qué productos y servicios tiene que ofrecer una organización pública. Y, en cuarto lugar, puede que haya corrupción si existen valoraciones muy elevadas y solo se beneficia una parte de la sociedad.

4.2.4. La reputación ideal de un ministerio.

La reputación ideal de un ministerio tiene que caracterizarse por la "neutralidad", por cuanto ésta está asociada a la legitimidad. Por tanto, la reputación de un ministerio tiene que estar arraigada en la legitimidad.

Un ministerio persigue la excelencia con el cumplimiento en grado máximo de los atributos relacionados con su legitimidad y su capacidad legitimadora. Siguiendo el análisis de Canel (en prensa), esta aspiración reputacional estaría caracterizada por la legitimidad excelente y la excelencia legitimadora. La legitimidad excelente está compuesta por los elementos que el ministerio utiliza para proyectar la excelencia de su legitimidad, y que deben basarse en la legitimidad de origen (cuando el ministerio es representativo y se orienta al bien común de forma apartidista) y en la legitimidad de desarrollo (se

refiere a lo que hace en el ejercicio del poder). La reputación ideal de un ministerio estaría compuesta por una mezcla de estas dos dimensiones: sería el cumplimiento eficaz y legítimo de la misión y función que le ha encomendado en relación al bien público.

En cuanto a la construcción de la reputación del ministerio hay que diferenciar bien entre la reputación personal y la institucional, así como la proyección de la gestión pública con la de la persona que lidera. Esto es debido a que, cuando no se cumple con los mínimos estándares de legitimidad, a quien se le revoca en el poder no es a la organización en el sector público sino a quien ha actuado de forma ilegítima. De forma que, cuando se va a evaluar la reputación de una organización pública hay que distinguir entre el liderazgo de los servicios públicos, procesos, resultados, reputación interna y RSI.

En consecuencia, también hay que tener en cuenta la reputación que tiene la persona que lidera el ministerio, así como la proyección de la gestión pública que realiza.

4.2.6. La reputación ideal de un ministro.

Después del repaso de la literatura, que he realizado en los apartados anteriores, considero que todo líder político posee una reputación y que la reputación ideal para un líder político ha de ser la de neutralidad apoyada en la legitimidad excelente y en la excelencia legitimadora. De este modo, la reputación del ministerio y la del ministro han de estar en armonía y ser consecuente una reputación con la otra.

Tal y como acuña Villafañe, existe “un círculo vicioso entre la reputación del líder y la de la empresa, y esa reputación es transferible, por lo que se debe articular el procedimiento para favorecer y gestionar dicha transferencia reputacional del líder hacia su empresa” (2013: 109). En esta perspectiva, el autor concluye que un líder tiene que transmitir los atributos de su reputación que más

necesite su empresa según el momento, es decir, en el caso de una organización pública, el líder político tiene que transferir los atributos que sean parte de su reputación y que puedan ayudar a mejorar la reputación de la organización pública. Villafañe también considera que una vez que se haya forjado ese "círculo vicioso", es difícil diferenciar cuál es la reputación del líder y cuál la de la organización. Además, ambas partes se benefician (2013: 110).

La reputación que tiene un líder para su organización está basada en factores que influyen en la reputación corporativa. Por tanto, esta influencia puede beneficiar a la organización a través de la transferencia de atributos como "la confianza, el compromiso personal y su propio perfil ético" (Villafañe 2013: 111).

En consecuencia, Villafañe considera que "el posicionamiento reputacional de un líder es el rasgo que mejor describe aquello por lo que se le reconoce como alguien capaz de aportar valor a su compañía y a sus principales grupos de interés" (2013: 113). El autor destaca dos aspectos de un líder sobre los que hay que trabajar. Por un lado, está el "posicionamiento reputacional diferenciador", el cual hay que precisar en relación a las necesidades que la organización tenga en cuanto a su reputación, ya sea actualmente o a plazo medio. De este modo, dice el autor que "hay que tener en cuenta la visión, misión, valores corporativos y la estrategia empresarial". Y, por otro lado, un "relato que de sentido", es decir, el líder cuenta a través de sus discursos un relato con los atributos que posee su reputación, basándose en las necesidades que la reputación de la organización tenga. (2013: 114).

Extrapolando esta concepción a un ministerio, el ministro tiene que posicionar su reputación en base a las necesidades reputacionales que tenga el ministerio, teniendo en cuenta, como dice el autor, la visión, la misión, los valores corporativos y la estrategia de políticas públicas que tenga el ministerio. Del mismo modo, el ministro tiene que transmitir a través de sus intervenciones o

declaraciones, aquellos atributos reputacionales de los que el ministerio tenga necesidad. Además, el autor considera que es necesaria “la coherencia entre lo que se dice y se hace”, es decir, el autor propone que líder actúe de forma que llegue a ser un referente del comportamiento corporativo o, lo que es lo mismo que tenga “un comportamiento consecuente” (Villafañe 2013: 114).

4.3. La teoría de la identidad social aplicada a las organizaciones: para entender la relación entre legitimidad y reputación.

4.3.1. Que es la identidad social de una organización.

Antes de profundizar en el concepto de la identidad social de una organización, me gustaría tratar el origen de la teoría de la identidad social aplicada a las organizaciones porque es de dónde proviene este concepto. En cuanto al origen de la teoría de la identidad social, Scandroglio, Martínez y Sebastián extraen de Tajfel (1981: 255) que reside en que las categorías sociales a los que pertenecen los individuos son las que aportan las personas la imagen que tienen en el mundo físico y social que les rodea (2008: 81). Tajfel afirma que los aspectos que conforman la imagen que los individuos tienen de sí mismos en relación con el mundo social y físico que les rodea son dados en muchas ocasiones por la permanencia a ciertas categorías sociales (1981: 255). Así, por ejemplo, cuando alguien se presenta ante otro como profesor de universidad, éste se hace una configuración mental en la que clasifica a quien acaba de conocer (el ejemplo es mío y no de los autores citados).

Del mismo modo que la categorización social ayuda a conocer las cosas y sus entornos, la identidad de una organización puede relacionarse con la teoría de la identidad social y, además, esta teoría

puede aplicarse a ciertos comportamientos de la organización (Ashforth y Mael, 1989). La teoría de la identidad social es en la que se apoyan King y Whetten (2008) para explicar cómo una organización puede destacar dentro de su sector. Tal y como explica Canel, esta teoría “aborda los procesos de discriminación y diferenciación entre los distintos grupos que componen una sociedad, procesos que incluyen la categorización, identificación, comparación y distinción psicosocial” (2014: 77).

Partiendo de una investigación anterior de Whetten (2006), King y Whetten (2008: 194) exponen que la identidad de una organización es las pistas que esta da para definirse: es cómo se define. Asimismo, basándose en la teoría de la identidad social, exponen que la identidad es la referencia de los actores sociales sobre las que se basan cuando hablan sobre el comportamiento de su organización. Es decir, los miembros de una organización se definen con identidades sociales reflejadas en las características y atributos que la organización tiene normalmente de forma “central, duradera y distintiva (CED)” (2008: 195). Así, por ejemplo, cuando un ministerio de educación anuncia los presupuestos del próximo año encuadrándolo en su función de “garantizar el derecho universal a la educación”, está proyectando su identidad y, con ello, ocupando un espacio mental en quien le escucha: el de quien tiene autoridad para organizar el presupuesto de educación.

4.3.2. Proyección de identidad: ocupar un espacio en el ámbito público.

Proyectar la identidad consiste en manifestar lo que uno (una organización) es. Según King y Whetten, las organizaciones, al escoger su identidad, se definen, es decir, determinan “su tipo de organización, las formas de gobierno, las categorías de servicios y productos, los esquemas de comunicación de la misión, el propósito y

la función de la organización”, etc. (2008: 194). Es decir, la tarea de proyección de identidad lleva consigo una definición o delimitación de lo que se es.

La tarea de delimitar la identidad social la realizan las organizaciones a medida que se posicionan en determinados entornos sociales. Por ello, King y Whetten (2008) entienden como identidades sociales el sector al que la organización pertenece, así como lo que se le requiere por pertenecer a dicho sector. Es decir, cuando una organización dice que pertenece a un determinado sector, está determinando los requisitos que los *stakeholders* van utilizar para valorarla.

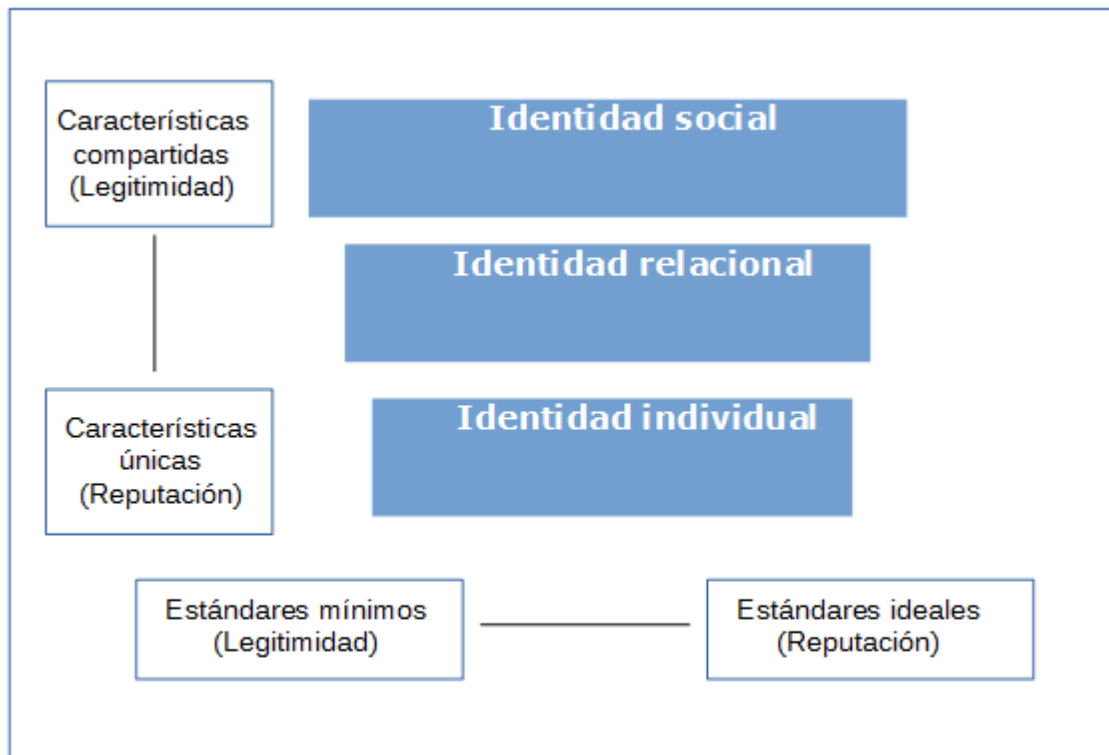
Tal y como expone Canel, estos autores entienden que la legitimidad y la reputación “son percepciones que la gente tiene de las acciones de una organización”. La legitimidad sería “la percepción de que una compañía actúa conforme a unos estándares que se exigen para pertenecer al sector” y la reputación “es la percepción de que las organizaciones se diferencian positivamente entre las de su sector” (2014: 77).

Las organizaciones, en cuanto a la legitimidad, tienen que parecerse a las demás porque tienen que cumplir con unos requisitos por pertenecer a un sector, pero en referencia a la reputación tienen que diferenciarse de las demás. Esto explica que “la reputación y lo exigible para estar legitimado son entonces dos dimensiones relacionadas de la identidad social de una organización” (Canel 2014: 77).

Llevándolo al ámbito organizacional, King y Whetten (2008) consideran que las organizaciones pasan por los tres niveles que componen la identidad social a la hora de elaborar su propia identidad. Para clarificar el orden jerárquico de la identidad en relación a la legitimidad y a la excelencia, King y Whetten (2008) han creado un esquema, como podemos ver en el Cuadro 6, donde encuadran las características compartidas con la legitimidad y las

características únicas con la reputación. Asimismo, los estándares mínimos con la legitimidad y los estándares ideales con la reputación.

Cuadro 6. Identidad ordenada jerárquicamente de acuerdo a la relación de



legitimidad y reputación.

Fuente: King y Whetten (2008:198). Rethinking the relationship between reputation and legitimacy: a social actor conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 11, 192-207.

Por tanto, estos autores en el proceso de configuración de la identidad de una organización diferencian tres niveles, es decir, en primer lugar, tienen que decidir qué tipo de organización quiere ser y luego hacer selecciones que la diferencien dentro de la categoría escogida. Siguiendo el esquema de niveles que proponen King y Whetten, como vemos en el Cuadro 6, las categorías que se posicionan en el nivel más alto de esta jerarquía se refieren a las

“identidades sociales”, que consisten en “pertenencias de grupos salientes, donde los grupos se construyen incluyendo de manera amplia categorías demográficas y otras categorías sociales, así como grupos virtuales e interactivos” (2008: 196). En el segundo nivel, encontramos la “identidad referente”, que consiste en “identidades relacionales, relaciones interpersonales de diferente tipo, lo que incluye los roles y las asociaciones íntimas” (2008: 196). Y, por último, el tercer nivel, y el más bajo, hace referencia a las “identidades individualizantes”, es decir, a las “características personales que incluyen los rasgos personales y las habilidades adquiridas y las capacidades” (2008: 196).

Partiendo de esta idea, cuando una organización se plantea los atributos que quiere alcanzar tienen que tener en cuenta, como he mencionado anteriormente, que tiene que cumplir con los requisitos propios de su sector. Por lo que, por un lado, están los atributos de excelencia, aquellos a los que la organización aspira. Y por otro, con los que tienen que cumplir por ser parte de un sector.

4.3.3. Identidad corporativa u organizacional.

En cuanto a la identidad corporativa encontramos en la literatura diferentes corrientes. Por un lado, según Walker, hay autores, como Whetten y Mackey (2002), Gardberg y Fombrun (1996), Balmer y Greyser (2006), que definen y describen la identidad corporativa como un elemento central y duradero, un sentimiento colectivo de los empleados; pero hay otros, entre los que destaca a Balmer (2005), que describen la identidad corporativa más bien como algo aspiracional, como un deseo de identidad por parte de los directores ejecutivos (Walker, 2010: 366). En la primera corriente se identifica la identidad corporativa con las creencias que tienen los empleados de la organización y cómo la perciben. Se considera aquí que, cuando se hace referencia al sentimiento colectivo, se tiene en

cuenta la cultura corporativa, uno de los componentes de la identidad, por tratarse de un valor o pensamiento compartido por los empleados de la organización.

Por tanto, tal y como afirma Whetten “el concepto de identidad organizacional se entiende como los atributos centrales y duraderos de una organización, los cuales los distingue de otras” (2006: 220). Asimismo, el autor concluye en su investigación que, si los atributos de una organización no son considerados esenciales para distinguirla de las otras, no tienen valor teórico como referentes de identidad. Además, para distinguir a una organización de otras, los referentes de identidad deben enmarcarse como actores sociales distinguidos (2006: 221).

Whetten y Mackey entienden que “la identidad de los individuos es socialmente construida, mientras que la de la organización es una construcción social” (2002: 397). Estos autores apuntan que la forma en la que la organización se forja es un proceso en el que se categoriza a sí misma, y sus miembros son agrupados en categorías. De forma que, sugieren que se puede distinguir entre la forma de la organización que eligen los fundadores y las características naturales de los individuos, y ambos son “tratados en categorías basadas en convenciones sociales que son apropiadas y de identidades significativas” (2002: 398).

En definitiva, siguiendo esta corriente, estos autores entienden “el uso de la identidad organizacional como la causa de la reputación organizacional y la identidad de los miembros como el efecto de la reputación organizacional (2002: 407). Su justificación se basa en “los efectos y las consecuencias del fenómeno. El objetivo de la explicación es para mejorar el entendimiento, mientras que el objetivo de la justificación aumenta la legitimidad” (2002: 407).

Así se observa en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Explicaciones y justificaciones de la reputación organizacional.



Fuente: Whetten y Mackey (2002: 407). 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.

Los autores encuentran diferencias entre los dos conceptos como, por ejemplo, en la función y en la concepción, ya que consideran que “la reputación es propiedad de la organización” mientras que la identidad es propiedad de los individuos (2002: 409).

En resumen, lo que concluyen estos autores es que “una organización es única entre un colectivo de actores sociales” (2002: 410), de manera que, la identidad consiste en una definición del propósito de la organización y para conocer sus atributos centrales y duraderos, que la van a diferenciar entre las demás.

Sin embargo, en la segunda corriente la identidad hace referencia también a los directivos, es decir, tanto lo que estos quieren que los empleados sepan o piensen (identidad deseada), como lo que realmente saben o piensan los empleados sobre la organización (identidad real). Al hacer referencia a los directores en este segundo planteamiento el concepto de identidad corporativa se aproxima al de filosofía de la organización, que son las creencias que tienen los directivos y que suele transmitirse a través de la misión. Tanto la cultura corporativa como la filosofía son elementos de la identidad corporativa.

En esta misma segunda corriente, o enfoque, encontramos a otros autores como Villafañe, quien entiende la identidad corporativa como “una concepción dinámica” (2004a: 18) con tres componentes. En primer lugar, está la historia de la organización, “que le confiere a la identidad corporativa su carácter permanente”. En segundo lugar, está el proyecto empresarial. El autor considera que éste debe ir variando según las nuevas circunstancias en las que se encuentre la organización. En tercer lugar, está la cultura corporativa formada por “los comportamientos expresos y los valores compartidos” (2004a: 19). En el Cuadro 8 se recoge esta concepción de la identidad corporativa.

Cuadro 8. La identidad de una organización.



Fuente: Justo Villafañe (2004a: 18). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámides.

Siguiendo esta perspectiva, los autores Gray y Balmer (1998) identifican cuatro componentes en la definición de identidad corporativa. En primer lugar, basándose en Porter (1996), está la estrategia, que engloba “los objetivos, las políticas y los programas con los que la organización compite en el mercado para producir valor

a sus clientes"; en segundo lugar, basándose en Schein (1991), encuentran la filosofía como "las creencias que tienen los altos ejecutivos en la compañía y se trasmite a través de la misión". En tercer lugar, la cultura corporativa, que son "las creencias, valores y pensamientos que comparten y tienen en común los miembros de una organización". Aconsejan estos autores que la cultura corporativa se vea reflejada en la filosofía de la organización. Finalmente, el cuarto componente es el diseño de la organización, que hace referencia al número de empleados, a los niveles jerárquicos, a los procedimientos internos, a la estructura departamental, etc.

En la revisión que realizan Barnett, Jermier y Lafferty sobre el concepto reputación, la identidad corporativa es conceptualizada como una colección de símbolos compuestos por la percepción que tienen los empleados de la organización, la diferencia que distinguen con otras organizaciones y los rasgos centrales de la organización, identificados como cultura corporativa. Para estos autores "la transición entre la identidad y la imagen corporativa es responsabilidad de las relaciones públicas, el marketing y otros procesos organizacionales. Estos intentan dar forma a la impresión que la gente tiene de la organización" (2006: 34). Sin embargo, identifican un problema, ya que "las organizaciones no pueden controlar la imagen que la gente tiene de ellas porque existen otros factores que influyen en la construcción de esa imagen como son los medios de comunicación" (2006: 34).

Barnett et al. llegan a la definición de reputación corporativa como "un conjunto de opiniones de una corporación basado en las evaluaciones de los impactos financieros, sociales y medioambientales atribuidos a dicha corporación con el tiempo" (2006: 34). Estos autores concluyen en esta revisión, un esquema en el que aparece la identidad corporativa como una colección de símbolos, la imagen corporativa como las impresiones de la organización, la reputación como los juicios de los públicos objetivos

y el capital de la reputación corporativa como los activos económicos de la organización. Se puede ver esta concepción en el Cuadro 9.

Cuadro 9. Desagregación de la reputación corporativa.



Fuente: Barnett, Jermier y Laffery (2006: 33) Corporate Reputation: The definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9, 26-38.

Para gestionar la imagen de una organización hay que tener en cuenta los elementos que conforman la identidad corporativa porque, como afirma Villafañe, “ignorarlos o metamorfosearlos implica el riesgo de inducir a una «contraimagen» si sus públicos no reconocen entre sus atributos aquellos otros, que, en mayor o menor medida, definen su identidad corporativa” (2004a: 20).

4.4. La tensión de la diferenciación para ser reputado.

Puesto que la identidad es la proyección de lo que uno es, y aplicando la teoría de la identidad social, y esto consiste en identificarse con una categoría de las que componen el sistema social, trataré en este apartado el problema que lleva consigo: hay que categorizarse (manifestarse dentro de) a la vez que diferenciarse (para ganar ventaja competitiva). Para tratar esta cuestión partiré de

las fuentes de legitimidad, para luego abordar la tensión entre la diferenciación y la similitud.

4.4.1. Qué otorga la legitimidad.

Hay consenso en la literatura, y se desprende de la revisión conceptual que hice de la legitimidad en los primeros epígrafes, que la principal fuente de legitimidad es la conformación con los esquemas socialmente establecidos. De esta forma, cuando los objetivos que persiguen las organizaciones, así como las acciones emprendidas para lograrlos, son congruentes con los valores de la sociedad, estos logran legitimarse.

El tiempo es una fuente de legitimidad. Es decir, las organizaciones que sobreviven más tiempo son aquellas que mejor se ajustan a las presiones del entorno, actuando conforme a las normas y valores socialmente establecidos. Por el contrario, aquellas organizaciones que no se ajustan al entorno no sobreviven (Zaheer, 1995). Se puede decir entonces que quien logra atravesar situaciones adversas (crisis, etc.), comportándose conforme a lo que socialmente se le pide, ha puesto a prueba –e incrementado- su legitimidad.

En este sentido, una organización que va por delante en el tiempo puede perder su legitimidad sin importar el tiempo que lleve establecida en el entorno, es decir, si una organización lidera o lleva a cabo una novedad respecto a un tema en particular dentro de un sector, puede perjudicarle a su legitimidad. Aunque este hecho suele relacionarse con el funcionamiento de organizaciones de nueva creación, en este caso no importa el tiempo que está asentada la organización. Por tanto, para que una organización no pierda legitimidad tiene que seguir “las normas y valores de su tiempo” (Zyglidopoulos, 2003: 79).

Esta conformación significa, entonces que, una organización tiene que parecerse lo más posible a las de su sector para ser

socialmente admitida. En el caso del sector público, como ya dije, sólo en la medida en que una organización se parece, en la medida en que se comporta conforme a lo que es exigible a la administración pública, la gente tendrá buena disposición hacia las normas y decisiones que toman las autoridades, ya que estas ejercen su autoridad con imparcialidad en los procedimientos (Tyler, 2006: 382). La legitimidad es, entonces, la percepción de una obligación percibida por la organización respecto al sistema social. En consecuencia, cuando el público considera que la organización cumple con su obligación, tendrán a cambio un sentimiento de correspondencia: "la legitimidad es un atributo valioso para la institución en el sentido de que promueve la aceptación de sus decisiones y las normas que promulga (Tyler, 2006: 391). Como consecuencia, afirma también Tyler, habrá estabilidad institucional y la eficacia, que son virtudes que benefician a todos los miembros de la sociedad.

Lo que se aplica a la organización como fuente de legitimidad es también aplicable a su líder.

Tyler considera que la legitimidad de un líder público depende de que los públicos los perciban como apropiado y adecuado a la hora de defender las políticas públicas o normas que lleva a cabo (2006: 393). Por tanto, la forma en la que los líderes toman las decisiones puede influir en su legitimidad. De forma que, "el ejercicio de la autoridad a través de procedimientos justos legitima a líder" (Tyler, 2006: 394).

4.4.2. El isomorfismo.

Además de la gestión financiera, estos autores toman como antecedente el isomorfismo. En este caso, cuando hablamos de antecedente se hace referencia a una causa que puede hacer variar a la legitimidad y a la reputación.

Mientras que la gestión financiera se puede relacionar con la excelencia, pero no necesariamente con la legitimidad, el isomorfismo sí que tiene una gran relación. Esto se debe a que el isomorfismo lleva a la legitimidad, es decir, cuando más se parezca o se ajuste una organización a su entorno, será vista como más procedente, en su sitio, acorde con lo que se espera de ella. No obstante, si se separa o se desvía será visto como eso, algo desviado o no apropiado (King y Whetten, 2008: 333)

Por tanto, según King y Whetten el isomorfismo es la capacidad de ajustarse al entorno que corresponde. Por ejemplo, el haber realizado o no una reforma de la administración pública. El isomorfismo se observa respecto a las "estructuras, las estrategias y las practicas". (2008: 332-333).

En su investigación sobre la legitimidad, Thomas, afirma que la "legitimidad lidera el isomorfismo entre las expectativas del entorno y la organización" (2007: 109). Asimismo, el autor concluye que es el isomorfismo el que lidera la homogeneidad entre las organizaciones (2007: 109).

Sin embargo, King y Whetten entienden que la relación que el isomorfismo comparte con la reputación es diferente porque "para las organizaciones con baja reputación, el isomorfismo es positivo para la organización mientras que, si la organización tiene buena reputación, el isomorfismo es negativo para la reputación" (2008: 335).

Esto se debe a que la legitimidad hace referencia a la conformidad de la organización con el entorno y la reputación defiende la unicidad de la organización (Thomas, 2007: 112).

4.5. El debate sobre la diferenciación/ complementariedad de la reputación y la legitimidad.

4.5.1 Que es reputación a diferencia de legitimidad: similitudes y diferencias.

4.5.1.1. Similitudes.

En la literatura encontramos investigaciones que tratan dos similitudes entre el concepto de reputación y legitimidad.

En la investigación que desarrollan Deephouse y Carter, exponen que los conceptos de reputación y legitimidad están relacionados con la teoría de la identidad social. Por tanto, según estos autores, estos conceptos tienen dos similitudes. Por un lado, tienen que ver con las percepciones de la gente y, por otro lado, están asociados a antecedentes similares; por tanto, tienen consecuencias similares (2005: 330).

Más tarde, Thomas, en su trabajo señala estas dos similitudes, es decir, que ambos conceptos están contruidos socialmente por atribuciones que hacen públicos externos y, en este caso, también hace referencia a la percepción. Además, ambos se basan en acciones pasadas de la organización (2007: 112). Aunque también los *stakeholders* externos pueden basarse en factores como la relación que hayan podido tener con la organización en sí misma, con sus trabajadores, con sus socios o con su entorno institucional (2007: 113).

4.5.1.2. Diferencias.

Otra corriente de investigaciones defiende que existen varias diferencias entre ambos conceptos. Desde la perspectiva de King y Whetten (2008), encontramos que la legitimidad tiene la necesidad

de inclusión y la reputación las necesidades de distinción dentro de un sector. Más concretamente, la legitimidad es la percepción de que la organización actúa conforme a unos estándares que se dan por supuestos, es decir, con unos mínimos que existen dentro de un sector. Sin embargo, la reputación es la percepción de que las organizaciones se diferencien positivamente entre las de su sector.

A pesar de que esta diferenciación que hacen los autores entre ambos conceptos indica que son necesidades contradictorias, los autores entienden que las dos demandas funcionales se enraízan en las identidades sociales adoptadas por la organización, o por los referentes de identidad social, caracterizados, por tanto, como pertenencia de categorías sociales.

Otra de las diferenciaciones que se hacen sobre estos conceptos está la que aportan Deephouse y Carter (2005). Estos autores utilizan dos criterios para establecer la diferenciación: por un lado, "la naturaleza del juicio que suponen" y por otro, "las dimensiones respecto a las cuales se evalúan" (2005: 331).

Respecto a la naturaleza del juicio, estos autores entienden que "la legitimidad ha sido evaluada en términos de aceptabilidad, aceptación, supuesto, razonabilidad, conveniencia y congruencia" (2005: 331). Para ellos, la legitimidad es entendida como "la percepción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, procedentes o apropiadas en un sistema social" (2005: 229). Por tanto, uno de los elementos claves que se relacionan con la legitimidad es la capacidad para cumplir con las expectativas respecto a los significados, reglas, valores y normas de un sistema social.

En cuanto a la reputación en esta diferenciación, los autores afirman que se ha evaluado respecto a "lo deseable, la calidad, la estima, la favorabilidad". Basándose en Yuchtman- Yaar (1997), concluyen que "la reputación se equipara a la imagen, la estima, el prestigio y la buena voluntad en el desarrollo referido a la posición que una organización toma comparativamente entre sus homólogas".

Asimismo, los autores afirman que la reputación es relativa, es decir, "se tiene mayor o menor reputación que el resto" (2005: 331).

En referencia a la diferenciación de las dimensiones con respecto a las que se les evalúa, los autores distinguen que para la legitimidad son las dimensiones "regulativas, normativas y cognitivas". Sin embargo, para la reputación, además de estas tres dimensiones, incluyen cualquiera que pudiera servir de base para establecer comparaciones con el resto de las organizaciones. Por tanto, hay dimensiones en las que la reputación puede ser evaluada, pero la legitimidad, no (2005: 331).

4.5.2. Qué dicen King y Whetten sobre la no diferenciación sino complementariedad de los conceptos.

Una vez tratadas las similitudes y las diferencias que presentan la legitimidad y la reputación, voy a centrarme en la hipótesis de los autores King y Whetten (2008) sobre la complementariedad de ambos conceptos.

King y Whetten entienden que "la legitimidad y la reputación son dos percepciones sobre la aprobación de las acciones de la organización". Parten de la distinción clásica de que la legitimidad, como "una percepción de que la organización, cumple con los estándares que se dan por supuestos" (se le exige a una organización), y la reputación, como "la percepción de que las organizaciones, se distingue positivamente de las de su sector" (2008: 192). Por tanto, estos autores consideran que la legitimidad es un requisito fundamental para que una organización pueda llegar a ser excelente y, que para que esta sea legítima, solo lo puede conseguir a través de la excelencia, de modo que estos autores sí ponen la reputación y la legitimidad al mismo nivel. Para ellos, la legitimidad y la reputación surgen del mismo proceso social: "la reputación y la legitimidad están basadas en la comparación entre

organizaciones que han relacionado los estándares que los *stakeholders* utilizan como valores apropiados y de calidad en el comportamiento de una organización” (2008: 193).

De esta manera, frente a quienes argumentan que la legitimidad y la reputación son dos realidades independientes, es decir, una añadida a la otra, porque derivan de “procesos de comparación social”, legitimidad y reputación son dos realidades “complementarias y relacionadas” (2008: 193). Por tanto, los autores se centran en la tensión que produce la identificación social de la organización, ya que por un lado la organización tiene que parecerse a aquellas que pertenecen su sector y, a al mismo tiempo, tiene que diferenciarse (2008: 193).

Para la formulación de esta hipótesis, los autores se basan en la teoría de la identidad social, comentada anteriormente. Según esta teoría, cuando una persona realiza un juicio sobre una organización, lo que hace es comparar con el resto según unos estándares comunes en los que se basan para valorar la correcta conducta de la organización (2008: 197).

En este sentido, la reputación puede verse como una extensión de la legitimidad, y la percepción de que la organización es legítima y reputada positivamente, por alguna razón, está conectada a la identidad social concreta que ha adoptado la organización.

Para comprender mejor las estrategias reputacionales que utilizan las organizaciones habría que profundizar en el papel que juegan las identidades sociales a la hora de definir los estándares de calidad y la excelencia en la que se apoya la reputación. Como ya he mencionado, el argumento de estos autores se centra en la teoría de la identidad social, entendiéndose que la identidad social de un individuo es lo que ve de sí mismo y la de una organización se apoya en sus prácticas institucionalizadas, es decir, lo que la organización experimenta como rasgos centrales, perdurables y distintivos (CED) (2008: 195).

Por tanto, a través de la selección de su identidad social, las organizaciones "se asocian a mecanismos sociales y cognitivos que son cruciales para la valoración de la legitimidad y de la reputación" (King y Whetten, 2008: 194). Consideran que los estudiosos han entendido que la identidad es una "perspectiva emergente e interpretativa" que ha llevado a una misión situacional y fluida. Sin embargo, King y Whetten consideran que, desde la teoría de la identidad social, "la identidad de una organización solo se puede concebir mediante procesos de afuera hacia dentro y descendentes" (2008: 195).

En cuanto al proceso de diferenciación y similarización de una organización, los autores afirman que, en primer lugar, "los estándares mínimos informan de las organizaciones en la medida en que profundizan en que significa su actuación ideal". Asimismo, explican que, si tratan de tener "un perfil ideal como una estrategia de diferenciación, tienen que proponerse metas que sean socialmente deseables" y, si quieren ser líderes, ofrecer un nuevo servicio; pero, en ambos casos las organizaciones tienen que ser claras dando una razón y explicar hasta qué punto el ideal es consistente (2008: 201). Y, en segundo lugar, es muy importante que "los estándares ideales deben ser una extensión lógica de los estándares mínimos" (2008: 201).

Los autores argumentan, en la relación de los dos conceptos, que la identidad social se apoya en las prácticas y políticas institucionalizadas, las cuales son compartidas por todos en el proceso de socialización de cuáles son los estándares exigibles para que una organización pertenezca a una categoría (2008: 197). Además, añaden que "sin las categorías de identificación, la organización no será conocida; y no será posible hacer juicios sobre ella" (2008: 197). Es decir, la identidad de una organización se relaciona con lo que se le exige, por lo que tiene que estar en el mismo contexto que las demás, pero diferenciándose, no siendo ni

muy similar ni muy diferente. Por tanto, la legitimidad y la reputación están relacionadas.

En la construcción de la legitimidad influyen las expectativas porque se generarán unos estándares de rendición de cuentas que definen cómo se debería comportar una organización (2008: 197).

De forma que, los autores parten de que tanto la legitimidad como la reputación son "percepciones sobre la aprobación de las acciones de una organización" (2008: 192). Es decir, mientras la legitimidad es la "percepción que actúa conforme a unos estándares que se dan por supuestos", la reputación es la "percepción de que las organizaciones se diferencian positivamente entre las de su sector" (2008: 192). Si pudiera parecer que "la necesidad de inclusión y distinción dentro de un sector son necesidades contradictorias", los autores mantienen que las dos demandas funcionales se enraízan en las "identidades sociales adoptadas por la organización", o por los "referentes de identidad social", caracterizados por tanto como "pertenencia de categoría social" (2008: 192). En este caso, King y Whetten entienden por identidades sociales aquellos "grupos de referencia de la organización" y, por otro lado, son las que ofrecen a los *stakeholders* "los estándares por los que tienen que formular sus valoraciones sobre la organización" (2008: 192).

Por tanto, una organización es legítima cuando cumple con los estándares mínimos de una identidad social y tiene buena reputación cuando tiene buena relación con los estándares ideales de una reputación específica, es decir, mientras la legitimidad es requerida, la reputación es deseable (2008: 192). Los autores argumentan que, desde la perspectiva de la teoría de la identidad, "la reputación y la legitimidad son complementarias, conceptos recíprocos, ligados a la doble exigencia de la identificación: a quién se parece este actor y cuánto de diferente es este actor respecto a sus similares" (2008: 192). Es decir, la reputación no es un añadido de excelencia sobre lo mínimo exigible. La reputación y lo exigible son dos dimensiones

relacionadas de la identidad social de una organización, son complementarias, pues hace falta parecerse a los demás del sector, pero, por otro lado, también es necesario diferenciarse, singularizarse, para competir y avanzar sobre los demás.

En definitiva, lo que King y Whetten argumentan es que la estrategia que siga una organización tiene que evitar, por un lado, que cuando se identifica en un sector sea demasiado similar porque no se diferenciaría y, por otro lado, ser demasiado única, para no salirse de los estándares mínimos exigibles. Por tanto, los "estándares básicos" o mínimos son los que se exigen para pertenecer al sector; los "estándares elevados" son los que se exigen para considerarse distinguido entre los iguales. Estos estándares ideales van parejos a la recompensa intangible o estima. Según los autores, también los estándares mínimos están definiendo los ideales a los que hay que aspirar (2008: 198).

Para desarrollar la hipótesis de que la legitimidad y la reputación son dos conceptos complementarios, King y Whetten proponen una redefinición, considerando que "la legitimidad es propiedad de una categoría social institucionalizada o una forma social conferida" (2008: 199) y "la reputación está unida a los atributos CED para distinguirla de otras organizaciones de esa categoría social" (2008: 199). Entonces, siguiendo su argumento, consideran que los atributos de reputación son algo más que atributos únicos o diferentes. Se trata de la excelencia en la legitimidad. Es la distinción en aquellos atributos que son considerados socialmente como los que se exigen, lo deseable para los públicos (2008: 199).

Tras esta argumentación, la cuestión que surge es lo que consideran los públicos que es requisito para ser distinguido. Y para ello, King y Whetten exponen dos argumentaciones. En primer lugar, afirman que la percepción que tienen los públicos sobre si una organización se parece o se diferencia se basa en estándares de

responsabilidad que están en un continuo. Y, en segundo lugar, los esfuerzos que una organización hace para diferenciarse deben ser consistentes con los estándares mínimos que se les exige; y, a su vez, los pasos que se dan en la diferenciación conforman los estándares mínimos (2008: 200).

4.5.3. Implicaciones para la comunicación de una organización pública.

A continuación, se exponen las conclusiones de todo lo anterior, con el fin de poner las bases para la formulación de hipótesis.

1. La legitimidad, como bien intangible de una organización, refiere a su identidad social, y, por tanto, no es un juicio binomial (se cumple/no se cumple con las leyes), sino que admite graduación.

2. Los juicios de reputación y legitimidad son juicios sociales que, por referirse a la identidad social de una organización, los realizan los públicos mediante comparaciones interorganizacionales: una organización es algo en relación a lo que son las demás. Esto es aplicable tanto a la reputación como a la legitimidad.

3. Estos juicios interorganizacionales son aplicables al sector público. Aun cuando aquí no haya más que un sólo ministerio, hay que tener en cuenta que las organizaciones públicas se relacionan con otras organizaciones de otros niveles dentro de la administración pública, y que de estas relaciones pueden surgir procesos competitivos en cuanto al hacer las cosas bien. Así, por ejemplo, cuando un ciudadano lleva a su hijo a la escuela, valorará lo que de ella obtiene comparándolo con lo que hacen otras escuelas públicas, con lo que hacen las escuelas privadas; y también, con lo que hacen otros partidos cuando les ha tocado estar en el gobierno y gestionar

la educación. La provisión de servicios públicos está sometida a un grado de competencia suficiente como para que se haga necesario adquirir ventaja competitiva.

4. En todo caso, los juicios sociales de legitimidad y reputación los formulan los ciudadanos refiriendo lo que hacen a unos estándares que tienen que ver con las expectativas normativas (qué debería hacer el sector público) más que respecto a qué hacen las mejores organizaciones del sector. Por eso, las organizaciones públicas han de desarrollar estrategias para identificar sus fortalezas y proyectarlas y así lograr que sus públicos las reconozcan.

5. Al sector público hay que aplicar una segunda acepción de neutralidad, que es la que tiene que ver con su carácter democrático. Porque las del sector público son organizaciones públicas, de todos, quienes gestionan han de hacerlo para todos, sin primar intereses de grupos; son organizaciones representativas de toda la sociedad. Una organización pública tiene que ser imparcial, neutral, para con todos los *stakeholders*, ya que, como dice Tyler (2006), ha de ejercer su autoridad con imparcialidad en los procedimientos (p. 382). Esta neutralidad no es binomial: la capacidad de consenso, diálogo, transparencia, equilibrio, etc. en un determinado proceso de aprobación de una ley admite graduación.

6. De todo lo anterior se desprende que, en el caso de las organizaciones públicas, la gestión estratégica de intangibilidad debe combinar la reputación con la legitimidad como dos caras de una misma moneda; debe orientarse a generar dos juicios que en la mente del *stakeholder* no solo son complementarios, sino que además se retroalimentan.

7. Los estándares de reputación cambian con el tiempo hasta tal punto que lo que hoy hace distinguible a una organización, mañana será práctica común de todas y, por tanto, se hará de obligado cumplimiento. Los procesos de reputación acaban estableciendo como obligatorios ciertos requisitos de legitimidad. Esto es todavía más contundente en el sector público, donde los públicos exigen que los políticos no solo cumplan las leyes sino también con unos estándares sociales (aunque no sean objeto de ley); por eso, se producen escándalos antes incluso de que se dictamine si hay o no infracción, y sobre temas que no necesariamente vulneran la ley. En el sector público, los juicios de reputación y legitimidad, llevan a exigir una responsabilidad política mucho antes de que se exija la penal (incluso cuando ésta nunca llegara a exigirse).

8. Utilizando los conceptos de Canel quien, como ya he referido, se apoya en la idea de legitimidad de origen y legitimidad de desarrollo para sugerir que la reputación de las organizaciones públicas está compuesta tanto por una "legitimidad excelente" como por una "excelencia legitimadora" (2014), afirmo que la estrategia de diferenciación en el sector público entonces ha de estar orientada a hacerse excelente en la legitimidad. Cualquier acción orientada a reforzar la reputación debe apoyarse también en el cumplimiento de los estándares mínimos de la identidad social de la organización. Por tanto, una organización pública tiene que ser excelente tanto en su legitimidad (lo que le hace parecerse a las demás) como en su reputación (lo que le hace distinguirse). La estrategia de reputación será mostrar "cómo lo hacemos bien" y no tanto quienes somos o qué hacemos. Por tanto, perseguir la excelencia en la Administración Pública tiene que ver con el cumplimiento en grado máximo de los atributos relacionados con su legitimidad y su capacidad legitimadora.

Tras la revisión de la literatura a cerca del debate sobre la diferenciación o complementariedad de la legitimidad y la reputación

y las implicaciones que estoy conlleva, voy a exponer el esquema de análisis y las hipótesis para poder responder a las cuestiones planteadas.

CAPÍTULO 2:
HIPÓTESIS, PREGUNTAS DE
INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS.

1. HIPÓTESIS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Esta investigación explora la dinámica de los juicios de legitimidad y reputación que realizan sobre el Ministerio de Educación Cultura y Deporte la propia organización, los medios y los ciudadanos. Más específicamente:

a) Explora cómo la proyección de mensajes desde el ministerio interactúa con los medios y los ciudadanos.

b) Compara las dinámicas de medios tradicionales (medios en prensa) con medios digitales (la versión en Twitter de esos diarios).

Pregunta de investigación 1: ¿Son los juicios que formulan los distintos actores juicios de reputación o juicios de legitimidad?

Para operacionalizar la respuesta a esta pregunta, se analizará si los juicios que se formulan son sólo de sí/no o admiten un grado de valor medible en una escala gradual. Se entenderá que cuando admita grados, se tratará de un juicio de reputación, mientras que cuando no los admita, se tratará de un juicio de legitimidad.

Se contrastará esta graduación del juicio en la organización (ministerio y ministro) con la graduación del juicio en los medios y en los ciudadanos. Con apoyo en lo expuesto en el marco teórico, formulo la siguiente hipótesis.

Hipótesis 1: los juicios admiten grados en las cuatro dimensiones y en los tres puntos de observación (organización, medios y ciudadanos); así como la comunicación *offline* con la *online*.

Pregunta de investigación 2: ¿Se aplican las cuatro dimensiones a los juicios formulados sobre la organización (Ministerio de Educación Cultura y Deporte), líder (ministro José Ignacio Wert e Ignacio Méndez de Vigo) y las políticas públicas?

Se contrastará la aplicación de los cuatro tipos en la organización (ministerio y ministro), con los cuatro tipos en los medios y en los ciudadanos; así como la comunicación *offline* con la *online*.

Hipótesis 2: los juicios se refieren a las cuatro dimensiones identificadas y en los tres actores observados.

Pregunta de investigación 3: ¿Hay alguna dimensión que prime sobre las demás? ¿Hay diferencias según los distintos actores observados?

Hipotetizo que hay una dimensión que predomina sobre las demás. En cuanto a cuál es la predominante, existen investigaciones precedentes sobre la forma en cómo los ciudadanos españoles juzgan la política y los políticos muestran que se han producido dos puntos de inflexión. Por un lado, algunas investigaciones exploratorias examinan cuáles son los transmisores de valores de la reputación de una organización para los profesionales de las relaciones públicas, y concluyen que, mientras en el sector privado están más preocupados por los resultados (calidad de la oferta comercial, resultado económico y financiero), los profesionales del sector público dan más importancia a los atributos que caracterizan el proceso por el cual se consiguen los resultados: responsabilidad, transparencia, accesibilidad, neutralidad y equidad (Canel, 2012). Hay, además, análisis cuantitativos que muestran que la crisis económica está modificando la forma en la que los públicos juzgan al gobierno y el grado de confianza que depositan en él. Se observa que, entre 1995 y 2010, a medida que se aproxima la crisis económica, los ciudadanos refieren sus evaluaciones sobre la confianza en el gobierno y en su presidente a los resultados de las políticas públicas, independientemente de cuáles sean sus preferencias ideológicas (Canel & Echart 2011; Canel & García-Molero 2013). En cambio, en el año 2011, y quizá por la mayor visibilidad de los casos de corrupción,

los ciudadanos se preocupan más por la legitimidad de los procesos, con cuestiones como la honestidad, la transparencia y el diálogo, que sobre los resultados (Canel, 2014). Es decir, la investigación constata que los años asociados a una mayor visibilidad de corrupción incrementan la preocupación por los procesos más que por los resultados. La investigación cualitativa llevada a cabo recientemente sobre las cuatro dimensiones de legitimidad parece corroborar esta tendencia, y muestra que, a diferencia de Finlandia (más preocupada por los resultados), los ciudadanos españoles están más preocupados por los procesos (Canel et al., 2016).

Por tanto, hipotetizo que la dimensión predominante será la procedimental.

Hipótesis 3: habrá una dimensión predominante, y es la procedimental y en los tres actores observados.

Dado que los juicios sociales de reputación y de legitimidad, según el marco teórico expuesto, se formulan respecto a unos estándares que se construyen socialmente, cabe preguntarse ahora si hay relación entre los distintos actores a la hora de elaborar esos estándares; con otras palabras, cuál es el grado de congruencia. Con el fin de analizar este grado de congruencia, se analizarán los resultados contrastando los distintos niveles observados.

Pregunta de investigación 4: ¿Cuál es el grado de congruencia entre los juicios de los distintos actores (organización, medios y ciudadanos)?

Teniendo en cuenta que el grado de legitimidad depende del grado de congruencia con los públicos, y con apoyo en los datos de encuestas sobre la baja popularidad del ministro y del ministerio (que, aunque no se haya preguntado como tal, se pueden tomar como asociados a baja legitimidad y baja reputación), la hipótesis afirma que habrá poca congruencia. Pero, además, dado que los medios juegan un papel importante en la legitimidad (la legitimidad

de la que gozan las organizaciones en sus públicos viene moderada por la legitimidad mediática), se formula la Hipótesis 4 en dos subhipótesis:

Hipótesis 4a: Los juicios de la organización no coinciden con los que realizan sus públicos (medios y ciudadanos) sobre las mismas cuestiones.

Hipótesis 4b: Los juicios de los ciudadanos tienden a asemejarse más a los de los medios más que a los de la organización en cuanto al tipo de legitimidad y al sentido del juicio.

Hipótesis 4c: en consonancia con el fenómeno de la "hibridación" apuntado por Chadwick (2013) para definir el ecosistema mediático actual, y según la cual existe una confluencia entre el contexto *online* y el contexto *offline* (de tal modo que encontraremos congruencia entre los juicios emitidos por los medios *offline* y los aquellos emitidos por los medios *online*, así como entre los juicios emitidos por la organización *offline* y aquellos emitidos por la organización *online*), hipotetizo que los juicios formulados por un mismo actor, sean *offline* u *online*, se parecerán entre sí. Con otras palabras: un mismo actor tiende a hibridar lo que dice *online* con lo que dice *offline*. Esta hipótesis la formulo sólo respecto a la organización y a los medios, pues de ambos se tienen datos de comunicación *online* y *offline* (no así de ciudadanos, sobre quienes formulo la siguiente hipótesis).

Hipótesis 4d: Dado que la comunicación de los ciudadanos, es *online* los juicios se van a parecer más a la prensa *online* que a la prensa *offline*.

Pregunta de investigación 5: ¿A lo largo del tiempo, cambia la organización sus juicios para ajustarse al de los medios y los ciudadanos?

Hipótesis 5: a medida que se avanza en el tiempo, los juicios de la organización son cada vez más diferentes a los de los medios y los de los ciudadanos.

2. OBJETIVOS.

Este trabajo tiene como objetivo contribuir a la comunicación de la reputación y de la legitimidad de las organizaciones públicas, haciendo de la legitimidad mediática y de la reputación mediática dos bienes intangibles de una institución ministerial. Para llegar a este objetivo, se parte del análisis de la reputación y la legitimidad mediáticas del Ministro/Ministerio desde una perspectiva triangular, es decir, contrastando los juicios (de legitimidad y reputación) formulados por la organización, la prensa y los ciudadanos. Por tanto, el objetivo es analizar cómo la proyección de mensajes desde un ministerio interactúa con los medios y los ciudadanos en lo que se refiere a su legitimidad y reputación; además, y dado que en la construcción de intangibles confluye la comunicación *offline* con la *online*, el análisis compara las dinámicas de los actores en estos dos niveles, el *offline* y el *online*.

Este objetivo genérico se especifica en los siguientes sub-objetivos:

1. Analizar si el juicio sobre las cuatro dimensiones de legitimidad y reputación admiten graduación.

2. Evaluar la reputación y la legitimidad mediática del Ministro/Ministerio según los siguientes parámetros: las cuatro dimensiones de legitimidad, su carácter positivo/negativo/neutro y su contenido según los tipos juicios o atributos que se manejan en la literatura de la comunicación de organizaciones.

3. Contrastar si se aplican las cuatro dimensiones a los juicios formulados sobre la organización (Ministerio de Educación Cultura y

Deporte), el líder (ministro José Ignacio Wert e Ignacio Méndez de Vigo) y las políticas públicas.

4. Comparar si hay diferencias entre la comunicación *offline* y la comunicación *online*.

5. Observar cuál es el contenido de los juicios en los distintos niveles: a) discurso del ministerio y ministro; b) discurso de los medios tradicionales; c) discurso de los medios digitales; y d) discurso ciudadano.

6. Concluir con una sugerencia para mejorar la construcción de la reputación y la legitimidad mediáticas de una organización pública, tanto a nivel *online* como *offline*.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

1. MAPA DE ESTUDIOS METODOLÓGICOS.

1.1. El mapa de metodologías para el análisis de reputación y legitimidad mediáticas.

Con el fin de proponer el diseño metodológico de la presente investigación, he considerado necesario elaborar un mapa que me ayude a delinear el estado de la cuestión sobre las metodologías empleadas hasta el momento para el análisis de reputación y legitimidad mediáticas. El mapa lo recojo en la Tabla 1, que estructura la información del siguiente modo: se clasifica bajo qué teoría o concepto se analiza la cobertura, con una referencia sencilla al tipo de metodología empleada y respecto a qué organización (segunda columna); se relacionan las variables de investigación empleadas en el diseño (tercera columna); y se señala qué aporta el estudio para entender el juicio de legitimidad y reputación (última columna). La primera columna registra el autor y fecha del estudio.

A continuación, expongo las principales consideraciones que este análisis merece.

Tabla 1. Mapa de estudios metodológicos reputación y legitimidad mediática

REPUTACIÓN MEDIÁTICA			
Autor	Datos básicos del estudio	Variables de interés	Que aporta para entender el juicio de legitimidad/reputación y la dinámica de construcción social de estos juicios
Deephouse (2000)	<p>Call reports y análisis de contenido</p> <p>Bancos comerciales</p>	<p>Comportamiento de la organización (Rentabilidad, es decir, diferencia entre el ROA del banco y el de la media de la competencia; <i>cuota de mercado de depósitos, préstamos comerciales, préstamos inmobiliarios, préstamos individuales, préstamos agrícolas y ratio de inversión en fábricas</i>)</p> <p>Cobertura mediática de la organización (tipo de artículos, es decir, carta al director, editorial, columna, etc.; sentido del atributo/ tono, es decir, favorable, desfavorable o neutro; y coeficiente favorable en medios de comunicación)</p>	<p>Acuña el concepto de reputación mediática y muestra una manera de medirla.</p> <p>Proporciona un diseño metodológico que permite contrastar y relacionar el comportamiento de la organización con el de la cobertura recibida en medios.</p> <p>Muestra que un mejor negocio de un banco comercial está asociado a una más positiva reputación mediática.</p>

<p>Wry, Deephouse y McNamara (2006)</p>	<p>Encuesta a directivos para delimitar los grupos estratégicos (T- Test y análisis discriminatorios)</p> <p>Análisis de contenido de prensa</p> <p>Bancos comerciales</p>	<p>COBERTURA</p> <p>Atributos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto/servicio (conversación sobre actividades de préstamo, cuentas bancarias y otros productos y servicios) - Descriptivo (información sobre las características del banco como tamaño, beneficios, estructura y lugar físico) - Estrategia (información de actividades como adquisiciones, desinversiones y competencia entre bancos) - Interacción externa (información sobre actividades externas al banco como donaciones de caridad, responsabilidad social o alianzas) - Gente (información sobre gestión de recursos humanos, despidos, rotación de ejecutivos y pagos) <p>Cantidad de cobertura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de artículos <p>Favorabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positivo, negativo o neutro 	<p>Es un estudio que permite comprobar la reputación mediática que tienen las compañías según el grupo al que pertenecen. Aporta ideas para la medición de atributos de la reputación mediática de una organización.</p> <p>Muestra que la reputación mediática está relacionada con las actitudes y opiniones de múltiples <i>stakeholders</i> y el público en general, por lo que una persona puede tomar como referencia a los grupos estratégicos cuando evalúa la reputación de una organización.</p>
--	--	--	--

<p>Jobome y Lee (2009)</p>	<p>Análisis de contenido</p> <p>BHP Billiton (compañía minera)</p>	<p>COBERTURA MEDIÁTICA</p> <p>Sentido del atributo (positivo, negativo y neutro)</p> <p>Gobernabilidad de la compañía (temas generales de gobierno, propiedad intelectual, gestión de incentivos, divulgación y responsabilidad social corporativa, <i>stakeholders</i> afectados y motivación para el cambio)</p> <p>Cuestiones no relacionadas con la gobernabilidad</p> <p>Precio de las acciones</p>	<p>Es un ejemplo de análisis comparativo cros-nacional (Reino Unido y Australia) de la reputación mediática de una multinacional.</p> <p>Evalúa la reputación mediática de los temas de gobernabilidad corporativa.</p> <p>Los accionistas y otros <i>stakeholders</i> suelen preferir un patrón de cobertura mediática de la organización que puede ser diferente de las preferencias que tienen los medios de comunicación.</p>
<p>Main Media</p> <p>http://info.mainmedia.wix.com/mainmedia</p>	<p>Análisis de contenido cualitativo en profundidad de las noticias publicadas en los medios de comunicación (prensa, radio, televisión y medios digitales)</p>	<p>Notoriedad Mediática (exposición y relevancia)</p> <p>Favorabilidad Mediática (intensidad y prominencia)</p>	<p>Muestra una manera de construir indicadores de notoriedad y favorabilidad mediática a partir de la medición de presencia y sentido del atributo, y en relación a las organizaciones de la competencia (carácter relativo).</p>

<p>Sheafer (2001)</p>	<p>Reuniones con expertos conocedores del comportamiento de los diputados</p> <p>Análisis de contenido de prensa</p> <p>Parlamento de Israel</p>	<p>COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN</p> <p>Habilidades carismáticas del parlamentario</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa política y creatividad 2. Iniciativa de comunicación y creatividad 3. Retórica y habilidades dramáticas 4. Cooperación con políticos: disposición y habilidad tanto para cooperar con otros políticos como para persuadirlos para que apoyen en iniciativas políticas 5. Cooperación con periodistas: disposición y habilidad para cooperar <p>Actividad parlamentaria: Proposición, iniciativa y aprobación de leyes</p> <p>Recursos políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posición política (categoría o puesto dentro del partido político grupo parlamentario) - Centralidad política (distancia entre el partido político y la media de la nación en la escala ideológica) <p>COBERTURA: LEGITIMIDAD MEDIÁTICA</p> <p>Índice de notoriedad (número de artículos, sección, página, etc.)</p> <p>Índice de evaluación (tratamiento positivo, negativo, neutro)</p>	<p>Constituye un ejemplo de cómo las actividades parlamentarias y las habilidades carismáticas del líder ayudan a construir su legitimidad mediática.</p> <p>El diseño metodológico muestra una manera de relacionar el comportamiento de la organización y su líder (tanto en cuanto a actividades parlamentarias como habilidades carismáticas) y el grado de legitimidad que adquiere en los medios.</p> <p>Proporciona ejemplos de variables</p> <p>Configura un índice de legitimidad mediática</p>
------------------------------	--	--	--

<p>Pollock y Rindova (2003)</p>	<p>Análisis de gabinete (información de la organización)</p> <p>Análisis de contenido de medios de comunicación</p> <p>Análisis del precio de la acción de compañías que salen por primera vez a Bolsa</p>	<p>VARIABLES DEPENDIENTES</p> <p>Infrapreciación (cambio porcentual del precio de la acción dentro del primer día que sale a Bolsa)</p> <p>Cuota de facturación (la relación entre acciones ofertadas y vendidas el primer día que sale a Bolsa)</p> <p>VARIABLES INDEPENDIENTES</p> <p>Legitimidad mediática (volumen de cobertura)</p> <p>Tono de la cobertura (positivas, negativas y neutras)</p> <p>VARIABLES DE CONTROL</p> <p>Calidad de la compañía (un índice compuesto por una serie de rasgos como ventas, facturación, cantidad de personal, etc.)</p> <p>Tipo de industria (si se dedica a las finanzas, al equipamiento electrónico, a las ventas al por menor, a los servicios industriales o <i>software</i>)</p> <p>Años desde que la organización se incorporó al <i>IPO Market</i></p> <p>Trimestres fiscales para controlar las variaciones dentro de un año</p> <p>Las inversiones de riesgo que la empresa pudiera tener antes de entrar en bolsa</p> <p>Notas de prensa: volumen y tono</p>	<p>La singularidad de su diseño metodológico es que contrastan el nivel de observación de la organización, es decir, su comportamiento, con el de la representación que ésta tiene en medios; pero teniendo en cuenta incluso como parte del comportamiento de la organización la propia comunicación: los mensajes que de ésta salen en forma de notas de prensa. El estudio analiza si la legitimidad mediática de una compañía que sale a Bolsa por primera vez influye en el comportamiento del precio de su acción.</p>
--	--	---	--

<p>Chemack y Weiss, (2005)</p>	<p>Encuestas a medios de comunicación y organismos de seguridad</p> <p>Cuerpo de policía de Estados Unidos</p>	<p>VARIABLES DE LA POLICIA Variable dependiente</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tipo de relación con los medios</i> (de muy de acuerdo a muy en desacuerdo) <p>Variables independientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tipo de portavoz que interacciona con los medios</i> (oficiales de información pública, altos directivos, civiles, etc.) - <i>Demográficas</i> (número de oficiales de información pública, número de años en el mismo puesto y horas de entrenamiento con medios) - <i>Estrategia</i> (presupuesto para programas innovadores, frecuencia de reuniones con el jefe de policía, frecuencia de contacto con los oficiales de información pública en las mismas o en otras competencias, frecuencia de reuniones con los jefes de los medios, frecuencia de comunicación con la comunidad y con grupos de negocio, frecuencia de envío de notas de prensa) - <i>Entorno mediático</i> (número de reporteros con los que contactan diariamente y número de diferentes medios semanalmente) - <i>Legitimidad</i> (difusión mediática, poder mediático y crisis mediática) <p>VARIABLES DE LOS MEDIOS Variable dependiente</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tipo de relación con el cuerpo de policía</i> (de muy de acuerdo a muy en desacuerdo) <p>Variables independientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Demográficas</i> (relación con el portavoz de la policía y número de años en el mismo puesto) - <i>Entorno de orden público</i> (número de organismos de seguridad en el área e imagen de los mismos) - <i>Policía comunitaria</i> (percepción mediática de si hay mejorado la relación y familiaridad de las actividades) - <i>Cooperación con la policía</i> (eficiencia en informar por ejemplo sobre las actividades criminales, interés de público por ejemplo en la policía comunitaria, acceso al jefe de policía y acceso al oficial de información pública) 	<p>Esta investigación realiza un análisis de la relación entre el cuerpo de policía y los medios de comunicación, más específicamente, la legitimidad en la relación del cuerpo de policía y los medios de comunicación en Estados Unidos.</p> <p>Esta investigación concluye que la policía debe controlar estratégicamente su entorno exterior para poder mantener la legitimidad de la organización, y uno de estos factores externos es su relación con los medios de comunicación. La información que puede ofrecer la policía es de gran valor y puede promover la organización.</p> <p>También concluyen que existe la necesidad de que la policía, como organización pública, se preocupe por su legitimidad mediática y por la relación que tienen los portavoces con los medios de comunicación, así como saber utilizar el poder que tiene la información que ofrecen a los medios para promoverlo.</p>
---------------------------------------	--	---	--

<p>Yoon (2005)</p>	<p>Dos encuestas: una a las organizaciones para conocer sus relaciones publicas y otra a los periodistas</p> <p>Políticas públicas de Estados Unidos en 2001</p>	<p>DIMENSIONES LEGITIMIDAD</p> <p>Legalidad (como la organización obedece a las normas de un sistema social y político y la aceptación de su comportamiento. Autoridad)</p> <p>Actitud (sentimientos hacia la organización. Respeto, acuerdo, confianza, juicio de valor social)</p> <p>Viabilidad (recursos financieros, valoraciones de los expertos, influencia política y capacidad de hacer alianzas con otros grupos. Existencia en el tiempo, capacidad para hacer alianzas, acuerdos con los trabajadores, influencia política, dinero suficiente, etc.)</p> <p>Credibilidad (de la organización como fuente de información. Confianza, verosímil, imparcialidad/ legitimidad, exactitud, etc.)</p> <p>DIMENSIONES EXPERTOS EN RELACIONES PÚBLICAS</p> <p>Acción (distribución a periodistas de notas de prensa, entrevistas, conferencias, suministro de información, etc.)</p> <p>Conocimiento (de cómo llegar al periodista, fechas límites de los medios, tipo de historias que le pueden interesar, de la importancia de responderles rápido, experiencia en relación con medios y buena relación con los periodistas)</p> <p>Networking (hacer alianzas con otras organizaciones y unir esfuerzos para proveer información con iniciativas)</p> <p>DIMENSIONES ACCESO MEDIÁTICO</p> <p>Prominencia (exposición mediática. Numero de menciones, de frases, de artículos.)</p> <p>Sentido (positivo, negativo, neutro.)</p> <p>Dominio (posición del artículo, citación directa a la organización, periodicidad de la cobertura: meses, semanas)</p>	<p>La investigación compara las encuestas realizadas a las organizaciones y a los periodistas con la cobertura sobre la política pública, en este caso sobre clonación, para identificar los indicadores de acceso mediático. Se evidencia una relación entre las fuentes de noticias legítimas y el acceso mediático.</p> <p>La legitimidad trabaja como una variable interviniente entre los expertos de relaciones públicas y los recursos de acceso mediático, debido a que el impacto que tienen los expertos de relaciones públicas en los medios depende de cómo los periodistas perciban su legitimidad.</p>
---------------------------	--	---	--

LEGITIMIDAD MEDIÁTICA

<p>Sheafer (2008)</p>	<p>Análisis de contenido en prensa Parlamento de Israel</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE <i>Éxito electoral</i> (miembros del Parlamento que reciben los máximos puntos)</p> <p>VARIABLES DE CONTROL <i>Actividad parlamentaria</i>: Proposición, iniciativa y aprobación de leyes <i>Puesto político</i> (categoría o puesto dentro del partido) <i>Número de miembros</i> <i>Éxito en elecciones anteriores</i></p> <p>VARIABLE INDEPENDIENTE <i>Legitimidad mediática</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Índice de notoriedad (número de artículos, sección, página, etc.)- Índice de evaluación (tratamiento positivo, negativo, neutro) <p>Habilidades carismáticas del parlamentario</p> <ol style="list-style-type: none">1. Iniciativa política y creatividad2. Iniciativa de comunicación y creatividad3. Retórica y habilidades dramáticas4. Cooperación con políticos: disposición y habilidad tanto para cooperar con otros políticos como para persuadirlos para que apoyen en iniciativas políticas5. Cooperación con periodistas: disposición y habilidad para cooperar	<p>Este estudio investiga si los medios de comunicación y las habilidades políticas tienen un rol importante en la competición electoral y sugiere una nueva metodología para medir estas habilidades. En concreto analiza si los medios de comunicación pueden tener un impacto a largo tiempo en el éxito electoral del Parlamento de Israel.</p>
----------------------------------	--	---	---

<p>Aerts y Cormier (2009)</p>	<p>Análisis de contenido en prensa y notas de prensa</p> <p>Empresas financieras norteamericanas</p>	<p>Legitimidad medioambiental (positivo, negativo o neutro)</p> <p>Notas de prensa (proactiva o reactiva)</p> <p><i>Divulgación medioambiental del informe anual</i> (gastos y riesgos, leyes y regulaciones, reducción de la contaminación, desarrollo sostenible, descontaminación de la tierra y gestión medioambiental)</p> <p>Exposición de noticias medioambientales (la organización necesita lograr legitimidad social con la gestión medioambiental)</p> <p>Factores clave de la legitimidad medioambiental (tamaño de la organización, compromiso previo de legitimidad medioambiental y actuación con el medioambiente)</p> <p>Factores clave de la comunicación corporativa medioambiental (compromiso previo de legitimidad medioambiental, tener influencias como tener buenas condiciones económicas, rendimiento de los activos, exposición mediática, actuación con el medioambiente e industria sensible con el medioambiente)</p> <p>Exposición de noticias medioambientales (tamaño de la organización, rendimiento de los activos, influencia internacional, actuación con el medioambiente)</p>	<p>Esta investigación realiza un análisis de la interrelación entre la legitimidad medioambiental, la exposición mediática medioambiental y la comunicación corporativa medioambiental, basándose en que la estrategia de comunicación corporativa medioambiental de una empresa afecta simultáneamente a estas tres variables.</p> <p>Estos autores concluyen que las notas de prensa reactivas y la calidad de las partes económicas de la divulgación del informe anual sobre el medioambiente afectan significativamente y positivamente a la legitimidad medioambiental. Además, concluyen que si hay una legitimidad mediática negativa se debe a las notas de prensa sobre el medioambiente y no a causa de la divulgación del informe anual del medioambiente.</p>
--------------------------------------	--	---	--

<p>Schultz, Marín y Boal (2014)</p>	<p>Análisis de contenido en prensa</p> <p>Empresas de que ofrecen banda ancha</p>	<p>VARIABLE COBERTURA MEDIÁTICA</p> <p><i>Volumen de la cobertura mediática general</i> (número de artículos publicados cada mes)</p> <p><i>Cobertura positiva o negativa de la industria</i> (evaluaciones positivas o negativas sobre la industria de banda ancha)</p> <p><i>Cobertura sobre el interés gubernamental</i> (nivel actual de cobertura mediática sobre la regulación gubernamental real o potencial del a mercado de acceso a Internet)</p> <p>VARIABLES CONTROL</p> <p><i>Población residencial</i> (factores demográficos como el nivel de la ciudad)</p> <p><i>Economía</i> (por ejemplo, número de desempleados)</p> <p>Ratio de crecimiento de Internet (por ejemplo, número de usuarios)</p>	<p>Estos autores argumentan que la cobertura mediática, a través de los efectos de la legitimidad cognitiva y sociopolítica, influye en la creación de nuevos segmentos en el mercado. En esta investigación se toma como caso las empresas que ofrecen banda ancha.</p> <p>El estudio concluye que la información mediática es un camino alternativo para la obtención de datos de un nuevo segmento de mercado emergente. Además, subraya la importancia del intercambio de información sobre discurso de la industria como un factor en el desarrollo de legitimidad del segmento de mercado.</p>
--	---	---	--

Quien operacionaliza la reputación mediática es Deephouse (2000), quien realiza una investigación en la que acuña el concepto y, además, propone una manera de medirla a través de *call reports* y análisis de contenido. Escogiendo como objeto de estudio los bancos comerciales, hace una distinción entre el comportamiento de los mismos y su cobertura mediática. Es, por tanto, un estudio que considera como punto de análisis relevante el *gap* que hay entre la gestión real y la gestión percibida, de forma que, por un lado, mide el comportamiento de la organización basándose, primero, en la rentabilidad o *Relative ROA*, es decir, la diferencia entre el ROA del banco y el de la competencia (la media de la muestra escogida); segundo, en la cuota de mercado de depósitos; tercero, en los préstamos comerciales; cuarto, en los préstamos inmobiliarios; quinto, en los préstamos individuales; sexto; en los préstamos agrícolas; y, séptimo, en el ratio de inversión en fábricas.

Para medir la cobertura que recibe la organización en medios, se apoya, primero, en la variable género periodístico (noticia, carta al director, editorial, columna, etc.); segundo, en el sentido del atributo o tono de la noticia, es decir, si fue favorable, desfavorable o neutro; y, tercero, en el coeficiente favorable en medios de comunicación, es decir, la proporción relativa de artículos favorables y desfavorables, controlando el volumen total de los artículos. De esta forma, el autor concluye con su investigación que el análisis teórico y empírico indica que la reputación mediática es un recurso que incrementa la actuación de los bancos comerciales.

Resulta interesante el estudio de Wry, Deephouse y McNamara (2006), que examina la relación entre la reputación de una organización y su pertenencia a grupos estratégicos. Por grupo estratégico entienden el "conjunto de compañías que compiten entre sí porque son de características similares". El estudio trata de ver cómo repercute en la reputación mediática el manejo de la tensión

entre pertenecer a un grupo determinado, pero diferenciarse para ganar singularidad.

Para la selección y configuración de grupos estratégicos, los autores llevaron a cabo una encuesta a los CEO de sesenta bancos, y se extrajo una lista de las firmas en torno a las cuales había consenso sobre su similaridad en las estrategias comerciales. Para la medición de la reputación mediática se tomaron dos aspectos: a) los atributos (que llama reputación substantiva); y b) la favorabilidad de la información. Se analizó la cobertura mediática en un diario (el de mayor tirada de Minneapolis) durante tres años. Más específicamente, en lo que se refiere a la "reputación substantiva", se tuvieron en cuenta las siguientes variables: primero, el producto o servicio, es decir la conversación sobre las actividades de préstamo, las cuentas bancarias y otros productos y servicios; segundo, la información descriptiva sobre las características del banco como pueden ser: el tamaño, los beneficios, la estructura y el lugar físico; tercero, la estrategia, es decir, la información de actividades como adquisiciones, desinversiones y competencia entre bancos; cuarto, la interacción externa, la información sobre actividades externas al banco como donaciones de caridad, responsabilidad social o alianzas; y, quinto la gente, es decir, información sobre gestión de recursos humanos, despidos, rotación de ejecutivos y pagos. Se analizó además la cantidad de cobertura (el número de artículos) y la favorabilidad de la misma (positivo, negativo o neutro).

Concluyen, primero, que hay diferente cobertura según el grupo estratégico al que pertenece un banco, tanto en cuanto a la reputación substantiva (atributos) como a la favorabilidad; segundo, los grupos estratégicos sirven de referencia para los actores externos cuando evalúan la reputación de una compañía: los periodistas deciden las noticias según las categorías y características que consideran asociadas a los grupos estratégicos. Por tanto, mientras que la diferenciación puede beneficiar a las firmas de alguna manera,

no siempre refuerza, necesariamente, su reputación mediática: más vale no diferenciarse mucho del grupo al que se pertenece, pues serán los rasgos de éste los que los periodistas tendrán en cuenta para cubrir la organización. Este estudio, en definitiva, es un ejemplo de lo que expongo en el marco teórico: en la gestión reputacional, las organizaciones necesitan manejar bien la tensión para diferenciarse, pero sin "salirse del club", pues salirse podría llevar consigo una reducción de reputación mediática. Y es un caso más que muestra que la reputación mediática actúa influyendo en los juicios que la gente se formula sobre las organizaciones.

Trabajando en el mismo concepto de reputación mediática, Jabome y Lee (2009) proporcionan uno de los pocos análisis comparado *cros-nacional*. Analizan la reputación mediática de la compañía minera BHP Billiton en Reino Unido y en Australia. Enfocan el análisis reputacional en la gobernabilidad corporativa, para lo que utilizan las siguientes variables: en primer lugar, el sentido del atributo, es decir, si la noticia tiene un tono positivo, negativo o neutro; en segundo lugar, los temas de gobernabilidad: la protección de la propiedad intelectual, la gestión de incentivos, divulgación y responsabilidad social corporativa, los *stakeholders* afectados y la motivación que la compañía tiene para el cambio; en tercer lugar, aquellas cuestiones que no mencionen lo anterior o no estén relacionadas con la gobernabilidad; y por último, el precio de las acciones.

Con esta investigación los autores tratan de explorar las causas que hacen que un medio esté inclinado a poner el énfasis en un determinado tema, así como el compromiso mediático con los temas de gerencia corporativa, es decir, la dirección de la organización. Entre sus conclusiones, el estudio apunta que la mayoría de los temas tratados en los medios de comunicación son sobre gobernabilidad en cuanto a la propiedad intelectual, la junta directiva y asuntos financieros, mientras que son olvidados los de gestión de incentivos y

responsabilidad social corporativa. Y también que, los accionistas y otros *stakeholders* suelen preferir un patrón de cobertura mediática de la organización que puede ser diferente de las preferencias que tienen los medios de comunicación.

Aunque propuesto desde una perspectiva de consultoría, he introducido en la tabla el modelo de reputación mediática llamado *Main Media*, orientado a proporcionar ranking o información comparada con la competencia. A través de un análisis de contenido cualitativo en profundidad de las noticias publicadas en los medios de comunicación (prensa, radio, televisión y medios digitales), este modelo proporciona dos medidas: la notoriedad mediática y la favorabilidad. Por la primera se entiende que es el grado de visibilidad de la organización en los medios. Esta dimensión está compuesta por dos indicadores como son la exposición, es decir, que determina el nivel de la presencia de la organización en los medios y la relevancia, que indica el nivel de importancia de las noticias en los medios. La segunda dimensión, la favorabilidad, es el grado de valoración de la organización en los medios y está compuesto por la intensidad, que es la relación entre la presencia de noticias positivas y negativas, y la prominencia, que señala la relación entre la importancia de las noticias positivas y negativas. Otro de los indicadores que se utilizan en este modelo es el *share of voice*, que sirve para mostrar el protagonismo mediático de una organización en relación con las otras de la competencia, combinando de manera ponderada el protagonismo y la valoración de cada una. Por tanto, este modelo muestra una manera de construir indicadores de notoriedad y favorabilidad mediática a partir de la medición de presencia y sentido del atributo.

Por último, en cuanto al concepto de legitimidad mediática existen diversos estudios que pueden proporcionar ideas para el diseño metodológico de la presente investigación. El estudio de Sheaffer (2001) constituye un ejemplo de cómo las habilidades

carismáticas de un líder expresadas en actividades parlamentarias pueden ayudar a construir su legitimidad mediática. Se podría decir que este estudio contrasta el comportamiento de la organización (la gestión parlamentaria en la que se implica el líder) con su legitimidad mediática (la representación que ésta tiene en los medios).

El estudio toma como caso el Parlamento de Israel, también conocido como Knéset, y realiza un análisis de contenido en medios (periódicos y televisión).

El diseño metodológico tomó como variable dependiente la "legitimidad mediática" y como variables independientes las habilidades carismáticas, los "recursos políticos" y la "actividad parlamentaria".

La "legitimidad mediática" está compuesta por: a) el índice de prominencia (o notoriedad), que representa la cantidad de exposición mediática del líder y se compone de una serie de variables como el número de noticias, la sección, página, tamaño, y prominencia que el actor político tiene dentro de la noticia; b) el índice de evaluación, que representa la capacidad que tiene el líder de lograr que las noticias sobre él/ella le enfoquen positivamente. Se entiende por noticia positiva aquella en la que se dan alguna de las siguientes circunstancias: a) el medio incluye al líder para hablar de su posición respecto a un tema; b) se considera al líder un experto en la materia; c) se le considera como contribuyente a la sociedad por sus actos profesionales; d) se menciona algún rasgo positivo. Se entiende por noticia negativa la que refiere lo opuesto en cualquiera de los puntos anteriores. Y se entiende por noticia neutra la que recoge valoraciones mixtas, es decir, positivas y negativas, o cuando no hay ni positivas ni negativas.

Por "recursos políticos" los investigadores entienden: a) el *puesto político* indica la posición jerárquica que cada parlamentario ocupa en el partido o grupo parlamentario de la Knesset, y está medido bien por el cargo bien por la antigüedad con la que el

parlamentario lleva trabajando en el parlamento; b) la *centralidad* representa la distancia que hay entre la ideología del partido al que el parlamentario pertenece y la media en la escala ideológica de la nación; c) las *habilidades carismáticas* del parlamentario, y son las siguientes. En primer lugar, la iniciativa política y creatividad; en segundo lugar, la iniciativa de comunicación y creatividad; en tercer lugar, la retórica y las habilidades dramáticas, que hace referencia a la expresión y a la capacidad de ajustarse al formato que requiere el medio; en cuarto lugar, la cooperación con políticos, es decir, la demostración del nivel de disposición y habilidad tanto para cooperar con otros políticos como para persuadirlos de que le apoyen en iniciativas políticas; y, en quinto lugar, la cooperación con periodistas, que se refiere a la demostración del nivel de disposición y habilidad para cooperar con otros periodistas. Para medir estas habilidades, los autores se guiaron por otros estudios y recurrieron a la información proporcionada por personas que conocen personalmente a los diputados (les han visto actuar con frecuencia y la información que dan es fiable). (Se hicieron reuniones con 39 expertos que conocían sobradamente la actividad parlamentaria de los diputados, ver Shaffer, 2001, 722).

Para medir la "actividad parlamentaria" se usaron tres indicadores tomados de las estadísticas propuestas por el parlamento: a) *proposiciones de ley*; b) *iniciativas de ley*; c) *aprobaciones de ley*. A cada actividad se le dio una puntuación (teniendo en cuenta que es diferente el tiempo y energía que cada una supone).

Se hizo un modelo de regresión lineal, tomando como variable dependiente la legitimidad mediática, y como variables independientes las anteriores (configuradas mediante análisis factoriales). El estudio demuestra que lo que más incrementa la legitimidad mediática son las habilidades carismáticas; en menor

medida el puesto y centralidad; y en sentido negativo, las actividades parlamentarias que el diputado realiza.

Otra de las investigaciones sobre legitimidad mediática es la que realizan Pollock y Rindova (2003). La singularidad de su diseño metodológico es que contrastan el nivel de observación de la organización, es decir, su comportamiento, con el de la representación que ésta tiene en medios; pero teniendo en cuenta incluso como parte del comportamiento de la organización la propia comunicación: los mensajes que de ésta salen en forma de notas de prensa. El estudio analiza si la legitimidad mediática de una compañía que sale a Bolsa por primera vez influye en el comportamiento del precio de su acción.

Por eso toma como variables dependientes dos que se refieren al comportamiento de la acción. Una es la "infrapreciación", es decir, el cambio porcentual del precio de la acción dentro del primer día que sale a Bolsa (¿sube o baja?); la segunda es la "cuota de facturación", la relación entre acciones ofertadas y vendidas el primer día que sale a Bolsa.

Como variables independientes toma:

- la "legitimidad mediática": volumen de cobertura (total de artículos) y tono de la cobertura (un "coeficiente de equilibrio" que calcula a partir de las noticias positivas, negativas y neutras);

El estudio utiliza variables de control que registran características de la compañía, como "calidad de la compañía" (un índice compuesto por una serie de rasgos como ventas, facturación, cantidad de personal, etc.) y otras variables como el "tipo de industria" (si se dedica a las finanzas, al equipamiento electrónico, a las ventas al por menor, a los servicios industriales o *software*), los "años desde que la organización se incorporó al *IPO Market*", los "trimestres fiscales para controlar las variaciones dentro de un año", las "inversiones de riesgo que la empresa pudiera tener antes de entrar en bolsa; entre otros. Entre las características del

comportamiento de la compañía está también la “información provista por la misma” (notas de prensa: volumen y tono).

Mediante un modelo de regresión *probit* el estudio trata de analizar qué influencia tiene la legitimidad mediática en el comportamiento de la acción el primer día de salida a Bolsa.

El estudio concluye que, cuando una compañía sale a Bolsa por primera vez, a los inversores les influye la legitimidad mediática (la información que los medios dan de esa compañía): a mayor legitimidad, más subió el precio de la acción el primer día de Bolsa y mayor fue su índice de facturación. La conclusión última que extraen estos autores es que la información que dan los medios no sólo refleja la legitimidad que se otorga a una organización, sino que además actúa multiplicando esa legitimidad hasta llegar a influir en la conducta de los inversores respecto a una compañía que nunca había operado en Bolsa. Este estudio, por tanto, refleja dos aspectos de la legitimidad: el de dar acceso a una compañía a los medios (se permite que una compañía esté presente en la cobertura si se le considera legítima para “pertenecer al club”) y el de incrementar su legitimidad (ligándose aquí los efectos de la reputación y legitimidad hasta hacer a la compañía preferencial sobre las demás e incrementar su precio de venta).

Otra investigación sobre legitimidad mediática es la que realizan Chemack y Weiss (2005). Los autores realizan un análisis de la relación entre el cuerpo de policía y los medios de comunicación, más específicamente, la legitimidad en la relación del cuerpo de policía y los medios de comunicación en Estados Unidos.

Para llevarla a cabo, realizaron encuestas a través de correo electrónico tanto a los cuerpos de policía de diferentes ciudades de Estados Unidos con población mayor a 100.000 personas como a los medios de comunicación (prensa y televisión) más importantes de la ciudad. Los cuestionarios iban dirigidos al jefe de policía, o al oficial encargado de la información pública y a los directores y reporteros de

los medios. En la metodología tomaron dos variables principales: las "variables de la policía" y las "variables de los medios".

En la primera tomaron como variable dependiente el "tipo de relación con los medios", donde se afirmaba que había una buena relación y en la respuesta había una escala del uno al cinco que va de muy de acuerdo a muy desacuerdo. Como variables independientes tomaron el "tipo de portavoz que interacciona con los medios", es decir, si son oficiales de información pública, altos directivos, civiles, etc.; también variables "demográficas" en las que se medía el número de oficiales de información pública, el número de años en el mismo puesto y las horas de entrenamiento con medios; en la de "estrategia" midieron el presupuesto para programas innovadores, la frecuencia de reuniones con el jefe de policía, la frecuencia de contacto con los oficiales de información pública en las mismas o en otras competencias, la frecuencia de reuniones con los jefes de los medios, la frecuencia de comunicación con la comunidad y con grupos de negocio, la frecuencia de envío de notas de prensa; en la de "entorno mediático" obtuvieron datos sobre el número de reporteros con los que contactan diariamente y el número de diferentes medios semanalmente; y por último, con la variable "legitimidad" midieron la difusión mediática, el poder mediático y la crisis mediática.

En la segunda, tomaron como variable dependiente el "tipo de relación con el cuerpo de policía", igual que con en la anterior hicieron una afirmación diciendo que su medio tenía buena relación con el cuerpo de policía y en la respuesta había una escala del uno al cinco que va de muy de acuerdo a muy desacuerdo. Siguiendo el mismo patrón en las variables independientes, los autores tomaron "demográficas" con la que midieron la relación del medio con el portavoz de la policía y el número de años en el mismo puesto; también tomaron la variable "entorno de orden público", donde preguntaron sobre el número de organismos de seguridad en el área y sobre la imagen de los mismos; también tomaron otra llamada

“policía comunitaria”, que hace referencia a la percepción mediática de si ha mejorado la relación y la familiaridad de las actividades que realiza la policía en el área que cubre el medio; y por último, tomaron la “cooperación con la policía”, que trata sobre la eficiencia que tiene la policía para informar, por ejemplo, sobre las actividades criminales, del interés de público sobre la policía comunitaria, el acceso que tienen los medios al jefe de policía y al oficial de información pública o si las notas de prensa proveen información que ayuda a los medios.

Chemack y Weiss (2005) concluyen que la policía debe controlar estratégicamente su entorno exterior para poder mantener la legitimidad de la organización, y uno de estos factores externos es su relación con los medios de comunicación. La información que puede ofrecer la policía es de gran valor y puede promover la organización. También concluyen que existe la necesidad de que la policía, como organización pública, se preocupe por su legitimidad mediática y por la relación que tienen los portavoces con los medios de comunicación, así como saber utilizar el poder que tiene la información que ofrecen a los medios para promoverlo.

Yoon (2005) centra su estudio de legitimidad en el aspecto del acceso mediático de las organizaciones. El estudio observa cuánto ayuda a la legitimidad mediática la tarea que realizan las relaciones públicas de las organizaciones. Las relaciones públicas de una organización pueden incrementar el grado de legitimidad que una información proporcionada por la misma tiene para los periodistas. Para analizarlo, observa la política sobre a las células madre y la prohibición de clonación llevadas a cabo por George W. Bush en los Estados Unidos.

Como metodología se han realizado dos encuestas, una a las organizaciones, para conocer sus relaciones públicas, y otra a los periodistas, para conocer su valoración sobre la legitimidad y las organizaciones; y, además, un análisis de contenido. De esta forma, la investigación compara los resultados de las encuestas realizadas a

las organizaciones y a los periodistas con la cobertura sobre la política pública, en este caso sobre clonación, para identificar los indicadores de acceso mediático. Se evidencia una relación entre las fuentes de noticias legítimas y el acceso mediático.

Por tanto, el autor trabaja dos dimensiones, la de la legitimidad periodística (los juicios que los periodistas formulan de la organización) y la de los expertos en relaciones públicas. Para evaluar la primera, se tienen en cuenta cinco variables: legalidad, es decir, los juicios sobre cómo la organización obedece las normas establecidas y si se acepta su comportamiento; actitud, que son los sentimientos que se expresan hacia la organización (respeto, acuerdo, confianza, juicio de valor social); viabilidad, es decir, los juicios que se formulan respecto a los recursos financieros, experiencia, dinero, influencia política y capacidad de hacer alianzas con otros grupos; y la credibilidad de la organización como fuente de información, es decir, si lo que dice es confiable, verosímil, imparcial, exacto, etc.

Pues bien, concluye que la legitimidad que los periodistas otorgan a las fuentes de información tiene impacto en el acceso mediático (frecuencia y valor de la cobertura sobre esas fuentes), mientras que la labor de relaciones públicas llevada a cabo por estas mismas fuentes no lo tiene. Ahora bien, Yoon sí concluye que hay una influencia indirecta de la tarea de PR en la percepción que los periodistas realizan de las mismas, por lo que en último término la legitimidad trabaja como una variable interviniente entre los expertos de relaciones públicas y quienes den acceso mediático: debido a que el impacto que tienen los expertos de relaciones públicas en los medios, el resultado dependerá de cómo los periodistas perciban la legitimidad de aquellos. Por tanto, las PR han de orientar su labor a ganar legitimidad ante los periodistas.

Partiendo de una investigación realizada en 2001, mencionada anteriormente, Shaffer (2008) realiza un estudio para analizar y medir la influencia directa de los medios y de las habilidades políticas

de los parlamentarios en su cobertura mediática en cuanto a su éxito electoral, es decir, si los medios de comunicación o sus habilidades políticas les influyen en su éxito electoral.

En esta investigación tomó también como caso el Parlamento de Israel, conocido como Knésset, y también realiza un análisis de contenido en medios (periódicos y televisión).

En el análisis metodológico tomó como variable dependiente el "éxito electoral", es decir los miembros del Parlamento que recibieron la puntuación máxima.

Como variables de control tomó, en primer lugar, la "actividad parlamentaria" para la que escogió tres indicadores, como en la investigación anterior, tomados de las estadísticas propuestas por el parlamento: a) proposiciones de ley; b) iniciativas de ley; c) aprobaciones de ley. A cada actividad se le dio una puntuación (teniendo en cuenta que es diferente el tiempo que y energía que cada una supone). En segundo lugar, "el puesto político", que, como en la investigación anterior, hace referencia la posición jerárquica que cada parlamentario ocupa en el partido o grupo parlamentario de la Knésset, y está medido bien por el cargo bien por la antigüedad con la que el parlamentario lleva trabajando en el parlamento. Y, en tercer lugar, "el número de miembros", que indica que el número y la calidad de los empleados puede ser una amenaza para las habilidades carismáticas como, por ejemplo, que no haya presupuesto suficiente como para contratar a varios asistentes parlamentarios. Y, por último, "el éxito en elecciones anteriores", es decir, los éxitos de elecciones anteriores pueden influir positivamente en las próximas elecciones.

Este autor tomó como variables independientes la "legitimidad mediática" y "las habilidades carismáticas del parlamentario".

Al igual que en la investigación de 2001 el autor afirma que la "legitimidad mediática" está compuesta por: a) el índice de prominencia (o notoriedad), que representa la cantidad de exposición mediática del líder, y se compone de una serie de variables como el

número de noticias, la sección, página, tamaño, y prominencia que el actor político tiene dentro de la noticia; b) el índice de evaluación, que representa la capacidad que tiene el líder de lograr que las noticias sobre él/ella le enfoquen positivamente. Se entiende por noticia positiva aquella en la que se dan alguna de las siguientes circunstancias: a) el medio incluye al líder para hablar de su posición respecto a un tema; b) se considera al líder un experto en la materia; c) se le considera como contribuyente a la sociedad por sus actos profesionales; d) se menciona algún rasgo positivo. Se entiende por noticia negativa la que refiere lo opuesto en cualquiera de los puntos anteriores. Y se entiende por noticia neutra cuando la noticia recoge valoraciones mixtas, es decir, positivas y negativas, o cuando no hay ni positivas ni negativas.

“Las habilidades carismáticas del parlamentario” son las siguientes. En primer lugar, la iniciativa política y creatividad; en segundo lugar, la iniciativa de comunicación y creatividad; en tercer lugar, la retórica y las habilidades dramáticas, que hace referencia a la expresión y a la capacidad de ajustarse al formato que requiere el medio; en cuarto lugar, la cooperación con políticos, es decir, la demostración del nivel de disposición y habilidad tanto para cooperar con otros políticos como para persuadirlos en que le apoyen en iniciativas políticas; y en quinto lugar, la cooperación con periodistas, que se refiere a la demostración del nivel de disposición y habilidad para cooperar con otros periodistas. Sin embargo, sí que se produce una variación respecto a la investigación de 2001 y es que el autor tomó también la categoría carisma para examinar el grado en que las categorías representadas por habilidades perciben el carisma del actor. Para medir estas habilidades, los autores recurrieron a la información proporcionada por personas que conocen personalmente a los diputados (les han visto actuar con frecuencia y la información que dan es fiable). Además, se realizaron reuniones con 39 expertos que conocían sobradamente la actividad parlamentaria de los

diputados. Sheaffer creó una única metodología para obtener el mayor número de respuestas de los expertos.

La investigación de Aerts y Cormier, (2009) analiza la interrelación entre la legitimidad medioambiental, la exposición mediática medioambiental y la comunicación corporativa medioambiental, basándose en que la estrategia de comunicación corporativa medioambiental de una empresa afecta simultáneamente a estas tres variables.

La metodología realizada en esta investigación fue un análisis de contenido en prensa escrita y de las notas de prensa de las organizaciones. Para ello, tomaron las siguientes variables: a) la "legitimidad medioambiental", si el tono de la información es positivo, negativo o neutro; b) "notas de prensa" proactivas, es decir, aquellas que refuerzan la imagen positiva de la organización respecto al medioambiente como puede ser con sus políticas, y reactivas, cuando es una táctica de reacción antes una situación que perjudica a la imagen de la organización, como pueden ser unos malos resultados; c) "divulgación medioambiental del informe anual", que mide la información sobre la organización sobre los gastos y los riesgos, las leyes y regulaciones, la reducción de la contaminación, el desarrollo sostenible, la descontaminación de la tierra y la gestión medioambiental; d) otra variable es la "exposición de noticias medioambientales", es decir, el número y el tipo de artículos que han publicado sobre esto; e) la variable "factores clave de la legitimidad medioambiental", que mide el tamaño de la organización (se mide según sus activos), el compromiso previo de legitimidad medioambiental y la actuación con el medioambiente; f) los "factores clave de la comunicación corporativa medioambiental", que hace referencia al compromiso previo de legitimidad medioambiental, a tener influencias como tener buenas condiciones económicas, al rendimiento de los activos, a la exposición mediática, a la actuación con el medioambiente y a la industria sensible con el medioambiente;

y por último, g) la variable "exposición de noticias medioambientales", el tamaño de la organización (se mide según sus activos), el rendimiento de los activos, la influencia internacional (si tiene cobertura mediática en medios internacionales y el público es consciente de ello) y, la actuación con el medioambiente.

Tras analizar los datos estos autores concluyen que las notas de prensa reactivas y la calidad de las partes económicas de la divulgación del informe anual sobre el medioambiente afectan significativamente y positivamente a la legitimidad medioambiental. Además, concluyen que, si hay una legitimidad mediática negativa se debe a las notas de prensa sobre el medioambiente y no a la divulgación del informe anual del medioambiente.

Terminando la revisión de este mapa están los autores Schultz, Marin y Boal (2014), que realizaron una investigación con la que argumentan que la cobertura mediática, a través de los efectos de la legitimidad cognitiva y sociopolítica, influye en la creación de nuevos segmentos en el mercado. Para llevarla a cabo tomaron como caso de estudios las empresas que ofrecen banda ancha.

La metodología que llevaron a cabo fue un análisis de contenido en prensa donde tomaron las siguientes variables: cobertura mediática y variables de control.

En la de cobertura mediática tomaron como variables el "volumen de la cobertura mediática general", es decir, el número de artículos publicados cada mes, identificando que noticias pertenecen a las empresas que ofrecen banda ancha y cuales Internet por cable; la variable "cobertura positiva o negativa de la industria" o lo que es lo mismo, las evaluaciones positivas o negativas sobre la industria de banda ancha. Cuando son evaluaciones positivas, las noticias tratan sobre actividad de investigación, oferta pública equitativa, crecimiento de la industria, etc. Cuando son negativas, tratan sobre una bajada potencial de la empresa, pocas perspectivas de crecimiento, etc.; la variable "cobertura sobre el interés

gubernamental”, que hace referencia al nivel actual de cobertura mediática sobre la regulación gubernamental real o potencial del mercado de acceso a Internet como por ejemplo la creación de una nueva ley. Esto debería mostrar el interés que tiene el gobierno en la industria.

En cuanto a las variables de control, en primer lugar, tomaron “población residencial”, que son los factores demográficos que pueden influir en el índice de acceso, como el nivel de la ciudad; en segundo lugar, “económica”, que toma, por ejemplo, el número de desempleados que hay en la ciudad; y, en tercer lugar, el ratio de crecimiento de Internet como, por ejemplo, el número de usuarios de Internet y los datos disponibles.

El estudio concluye que la información mediática es un camino alternativo para la obtención de datos de un nuevo segmento de mercado emergente. Además, subraya la importancia del intercambio de información sobre el discurso de la industria como un factor en el desarrollo de legitimidad del segmento de mercado.

Tras este mapa sobre la metodología empleada en la literatura sobre reputación y legitimidad mediáticas, a continuación, expongo qué es lo que tomo de estos trabajos para la elaboración de mi diseño metodológico.

En cuanto a la reputación mediática, tomo de Deephouse (2000) la variable “cobertura mediática de la organización” para medir el tono de las noticias, es decir, si éstas son positivas, negativas o neutras. Sin embargo, desecho la variable “Comportamiento de la organización” debido a que tal y como éste autor la plantea no se ajusta a lo que es objeto de este trabajo, el sector público.

De la investigación de Wry, Deephouse y McNamara (2006), tomo las variables: "atributos", adaptándola al sector público y llamándola "juicios cuantitativos"; la "cantidad de cobertura" para saber el número de noticias y la "favorabilidad", para saber el sentido del juicio.

De Jobome y Lee (2009), al igual que de los anteriores voy a tomar la variable "sentido del atributo". En cambio, dejo las otras variables por ser propias del sector privado, como la de "precios de las acciones".

Respecto al modelo de medición y evaluación Main Media, me resultan de utilidad las variables "notoriedad mediática", para conocer la exposición y la relevancia que tienen el Ministro y el Ministerio de Educación, y "favorabilidad mediática", con el fin de conocer la intensidad y la prominencia que tienen en los medios.

Para el contenido de los juicios de legitimidad mediática, voy a coger de Sheafer (2001) la variable "Habilidades carismáticas del parlamentario", las categorías "Iniciativa de comunicación y creatividad" para medir la capacidad de comunicación y la disposición a explicar y justificar decisiones del ministro y "cooperación con políticos", para medir la capacidad de consensuar; rechazo sin embargo las demás variables de comportamiento de la organización por no ajustarse a mí caso de estudio.

En cuanto a las variables de cobertura voy a utilizar la de "índice de notoriedad" para saber el número de artículos, página, etc. Y la de "índice de evaluación" para medir el tratamiento positivo, negativo, neutro, como he mencionado con los autores anteriores.

De Pollock y Rindova (2003) rechazo las variables dependientes y de control. En cambio, como en los otros autores, tomo las variables independientes "legitimidad mediática" y "tono de la cobertura".

Y, para terminar con la legitimidad mediática, del estudio de Chemack y Weiss (2005) rechazo todas las variables menos la independiente "legitimidad", para conocer la difusión mediática.

1.2. El mapa de metodologías para el análisis de reputación y legitimidad *online*.

Para proponer el diseño metodológico de la presente investigación respecto a los medios sociales, he considerado necesario elaborar un mapa que me ayude a delinear el estado de la cuestión sobre las metodologías empleadas hasta el momento para el análisis de reputación y legitimidad *online*. El mapa lo recojo en la Tabla 2, que estructura la información como en la tabla anterior: se clasifica bajo qué teoría o concepto se analiza la cobertura, con una referencia sencilla al tipo de metodología empleada y respecto a qué organización (segunda columna); se relacionan las variables de investigación empleadas en el diseño (tercera columna); y se señala qué aporta el estudio para entender el juicio de legitimidad y reputación (última columna). La primera columna registra el autor y fecha del estudio.

A continuación, expongo las principales consideraciones que este análisis merece.

Tabla 2. Mapa de estudios metodológicos reputación y legitimidad *online*

REPUTACIÓN ONLINE			
Autor	Metodología y tipo organización	Variables de interés	Qué aporta para entender el juicio de legitimidad/reputación y la dinámica de construcción social de estos juicios
Jones, Temperly y Lima (2009)	<p>Análisis exploratorio y entrevistas a gerentes, especialista en marketing, relaciones públicas e internet</p> <p>La organización Primark</p>	<p>Bulling corner (organizaciones con visión limitada de su contexto web y percepción superficial del nivel y del alcance de participación, susceptibles de ser atacadas)</p> <p>Blind Miners (organizaciones con seguimiento limitado, métricas confusas, estrategias y tácticas débiles, alto riesgo en un contexto que está muy fragmentado)</p> <p>Puddle Swimmers (organizaciones con buen seguimiento y conocimiento de su presencia web pero falta de análisis comparativo e implantación de estrategias futuras)</p> <p>Tuned-in Mavens (organizaciones muy bien posicionadas para liderar como "rey" de los contenidos, el liderazgo permite maximizar el compromiso de estrategias financieras produciendo el liderazgo de la marca y manteniendo la reputación)</p>	<p>Estos autores investigan como las organizaciones gestionan su reputación <i>online</i> y su marca en Internet. Como caso de estudio han escogido a Primark para estudiar cómo se posiciona en el contexto web para construir una relación sólida con sus <i>stakeholders</i> y para proteger su reputación mientras mejoran su imagen de marca y su valor. Los autores utilizan una matriz de seguimiento y evaluación de la reputación <i>online</i>.</p> <p>Por otro lado, esta investigación ofrece indicaciones de como las organizaciones hacen uso o no de los medios sociales para comunicar su responsabilidad social.</p>

<p>Mandelli y Cantoni (2010)</p>	<p>Análisis de contenido y encuestas. Estudio longitudinal utilizando una muestra panel.</p>	<p>MACRO NIVEL Variable dependiente/ latente (Reputación) Variables independientes (Conversaciones en medios sociales, cobertura en nuevos medios, marketing y comunicación corporativa y actuación financiera) Variables observables (Evaluación de los consumidores y evaluación inversores)</p> <p>MICRO NIVEL Variable dependiente (Imagen y reputación que tiene el consumidor) Variables independientes (Reputación previa que tiene el consumidor de la organización en un tiempo determinado, exposición del consumidor a los medios tradicionales en un tiempo determinado, exposición del consumidor al marketing y a la comunicación institucional en un tiempo determinado, interés hacia esa compañía en un tiempo determinado, la experiencia con la compañía en un tiempo determinado, exposición a los medios sociales en un tiempo determinado y perfil individual)</p>	<p>Esta investigación propone un nuevo enfoque teórico y metodológico al estudio sobre la forma en que las conversaciones en los medios sociales afectan la reputación corporativa.</p> <p>Los autores construyen un modelo, en varios niveles, de la relación entre la comunicación <i>online</i> y la reputación de las compañías, usando una prestigiada línea de investigación relativa al impacto mediático que usa la perspectiva teórica aplicada al estudio de fenómenos sociales complejos.</p> <p>La evaluación de consumidores e inversores son efectos de la reputación corporativa</p>
---	--	--	---

<p>Del Fresno (2011)</p>	<p>Modelo de monitorización de reputación <i>online</i></p>	<p>FASE CUANTITATIVA</p> <p>Estrategia de búsqueda (El <i>web mining</i> es usado para identificar y capturar información en relación con una temática, marcas, productos o servicios de organizaciones y/ competidores)</p> <p>Referencia (la unidad básica de publicación de información extraído de la monitorización, en formato texto que contenga al menos una de las <i>keywords</i> que delimitan el objeto de investigación desde un punto de vista sintáctico)</p> <p>Opiniones (la unidad mínima de análisis informacional textual significativa siempre que contengan elementos informativos y/o valorativos relevantes para el objeto de estudio)</p> <p>Filtrado de Keyphrases (frases clave que hacen referencia al objeto de estudios)</p> <p>Filtrado de Keywords (palabras clave que hacen referencia al objeto de estudios)</p> <p>FASE CUALITATIVA</p> <p>Referencias infotextuales (analizarlas como material empírico tratándolo como una narrativa textual y forma distintiva de discurso para la generación de <i>insights</i> útiles para la toma de decisiones)</p>	<p>En este trabajo el autor presenta un modelo metodológico a partir de la experiencia de las investigaciones empíricas a partir de la extracción y explotación masiva de información por medio de una herramienta tecnológica (www.webrunner.es) en los medios sociales de la web 2.0.</p> <p>El objetivo es proponer un modelo para la investigación de la Reputación <i>online</i> y, como esta es generada, rastreada o monitorizada, estructurada, analizada, juzgada y aplicada a la toma de decisiones en un creciente número de ámbitos profesionales y/u organizacionales.</p> <p>El modelo conceptual propone tres horizontes temporales a partir de la información disponible en la web 2.0.</p> <p>1.La investigación supone la recopilación sistemática de la información delimitada tras seleccionar una serie de <i>keywords</i> estableciendo un corte temporal, un hipotético hoy, y remontándonos hacia atrás en el tiempo entre uno y dos años, o simplemente meses, en función del volumen de información resultante por medio de una herramienta tecnológica de <i>web mining</i>.</p> <p>2.La monitorización supone la recopilación sistemática de la información delimitada tras seleccionar una serie de <i>keywords</i> estableciendo un corte temporal, un hipotético hoy, y haciendo un control diario y acumulativo de la información por medio de una herramienta tecnológica de <i>web mining</i>.</p> <p>3.Gestión de la reputación <i>online</i>, una vez que hemos extraído, analizado e interpretado la información es cuando se tienen las bases suficientes para la toma de decisiones y poder definir los planes de actuación de comunicación y relaciones públicas en los medios de la web social.</p>
---------------------------------	---	---	--

<p>Martínez y Durántez (2011)</p>	<p>Análisis de contenido (se emplea una metodología mixta que aúna el estudio del caso en profundidad y la aplicación de fichas de análisis cualitativo y cuantitativo) Empresas españolas</p>	<p>Situación de crisis: descripción, duración, origen y reputación afectada</p> <p>Descripción de la entidad afectada, su perfil digital y posicionamiento en la Red, así como la reputación del sector o de la propia organización</p> <p>Descripción y evolución de la crisis: recopilación cronológica de los resultados más relevantes encontrados en Internet sobre la crisis, evaluando su contenido y los comentarios recibidos, para establecer una evolución de los canales de la crisis</p> <p>Repercusión de la crisis: se establece un baremo de gravedad ponderando tres variables: la visibilidad de la crisis en los buscadores, su duración y la fortaleza previa de la reputación de la entidad</p> <p>Respuesta de la entidad: búsqueda de la respuesta corporativa ofrecida, considerando la rapidez, los canales empleados y su contenido</p> <p>Definición de los aciertos y errores cometidos en cada caso por el departamento de comunicación correspondiente y establecimiento de recomendaciones de actuación</p>	<p>Esta investigación estudia los procesos de comunicación de crisis <i>online</i> desarrollados por los departamentos de comunicación de empresas e instituciones españolas y su relevancia en la construcción y mantenimiento de la reputación corporativa.</p> <p>Estas autoras establecen unas pautas para la elaboración de planes de comunicación que contemplen la gestión de crisis de la reputación <i>online</i>.</p> <p>Entre todas las conclusiones destacan que la mayoría de departamentos de comunicación españoles aún no cuentan con la opinión de la sociedad digital a la hora de hacer frente a las situaciones de crisis o de cuidar la reputación <i>online</i>, ya que muy pocas muestran tener una estrategia adecuada de respuesta a través de la web y que la existencia de una identidad digital fuerte y/o bien posicionada proporciona a la organización una reputación positiva, que limita los efectos de una posible crisis.</p>
<p>Mortara y Sinisi (2011)</p>	<p>Observación directa para la obtención de datos y análisis de contenido cualitativo</p> <p>La organización Tommee Tippee</p>	<p>Actividades para hablar (análisis del perfil de Facebook, del perfil de Twitter, de YouTube, de Flickr y de los blogs corporativos)</p> <p>Actividades para llamar a la acción (análisis de los blogs con los que colabora la organización como, por ejemplo, el tráfico que genera a las cuentas de Facebook y Twitter)</p> <p>Actividades de escucha (análisis diario de una selección de blogs y foros para observar las conversaciones de los ciudadanos sobre la organización)</p>	<p>Estos autores parten de que una organización actualmente tiene que manejar la reputación tanto desde los medios tradicionales (<i>offline</i>) como desde los medios sociales (<i>online</i>). En la investigación han escogido el caso de Tommee Tippee porque es una organización que ha seguido una estrategia basada principalmente en los medios sociales para reforzar la marca y la reputación.</p> <p>Aunque este estudio es una fase previa a una investigación, los autores afirman que las ventas de la organización aumentaron cuando esta empezó su actividad en los medios sociales. Y también que la organización gestiona activamente su reputación a través de los medios sociales. La relación con sus <i>stakeholders online</i> la construye basándose en intereses comunes y permitiendo la interacción en espacios virtuales y reales.</p>

<p>Fondevilla, Del Olmo y Bravo (2012)</p>	<p>Análisis descriptivo y metodología triangular</p> <p>Las empresas H&M y Zara</p>	<p>Datos mensuales de tráfico web (porcentaje de visitas por tráfico de búsqueda, porcentaje global de internautas visitantes, porcentaje de rebote y porcentaje global de vistas de página, páginas vistas por usuario y tiempo de permanencia en la página)</p> <p>Perfiles de redes sociales (las magnitudes de H&M y Zara en sus perfiles de Twitter, Facebook, YouTube y Google+)</p> <p>Análisis de menciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sentimiento: ratio entre menciones positivas y negativas - Pasión: probabilidad de que hablen de una marca repetidamente - Cobertura: rango de influencia, autores únicos referenciando una marca/número total de menciones. <p>Palabras clave en redes sociales para H&M y Zara (socialmencion.com)</p>	<p>Esta investigación realiza un análisis introductorio cuantitativo y cualitativo sobre la presencia y reputación digital de dichas marcas, así como la estrategia de gestión de su reputación. Se ha tomado como caso de estudio empresas del sector textil como son H&M y Zara.</p> <p>Los autores observan que las dos empresas analizadas generan una cantidad elevada de interacciones y menciones en medios sociales, en su mayoría positivas o neutras, pero no se detecta un diálogo real y, por tanto, la interactividad es mejorable. Esa circunstancia puede desembocar en ausencia de <i>engagement</i> hacia la marca y en déficit de control sobre los comentarios negativos, sinónimos de potenciales crisis de reputación.</p>
<p>Silva (2012)</p>	<p>Nostracker, una herramienta metodológica y software capaz de analizar la conversación mediática en Internet.</p> <p>Líderes políticos gallegos</p>	<p>Dinámicas de producción de contenidos</p> <p>Establecimiento de agendas</p> <p>Grado de referencialidad</p> <p>Criterios de noticiabilidad</p> <p>Tono de los comentarios (positivos o negativos)</p> <p>Presencia de los candidatos en blogs y medios (número de apariciones que cada candidato tiene en blogs y medios)</p>	<p>Esta investigación estudia la reputación <i>online</i> de los principales candidatos a las elecciones gallegas celebradas el 21 de octubre de 2012. Los líderes políticos gallegos seleccionados son Alberto Núñez Feijoo (PPdG), Pachi Vázquez (PSdG), Francisco Jorquera (BNG), Xosé Manuel Beiras (AGE-A Nova), José Canedo (Upyd), Xoan Bascuas (CxG) y Mario Conde (SDC). Para ello la autora toma, referencia dos ámbitos concretos del universo digital: medios de comunicación <i>online</i> y blogs personales.</p> <p>La comunicación política en Internet adquiere especial relevancia durante las épocas electorales. La red de redes deja patente que los medios o los canales en los que esta se venía desarrollando son muy diferentes a los tradicionales. Las campañas electorales, por ejemplo, encontraron diferentes formas de representación a lo largo de los años: desde los panfletos a los actos públicos, pasando por la radio y la televisión hasta llegar a la actual era de Internet.</p> <p>Tras realizar una comparativa de los resultados, se concluye que los candidatos que concentran mayor número de valoraciones positivas tanto en blogs como en medios de comunicación <i>online</i> (Xoan Bascuas y Canedo) son los que tienen menor número de apariciones en ambas esferas del mundo digital</p>

<p>Silva (2013)</p>	<p>Nostracker, una herramienta metodológica y software capaz de analizar la conversación mediática en Internet.</p> <p>Líderes políticos</p>	<p><i>Dinámicas de producción de contenidos</i> <i>Establecimiento de agendas</i> <i>Grado de referencialidad</i> <i>Criterios de noticiabilidad</i> <i>Categorización de comentarios positivos y negativos</i></p>	<p>Con esta investigación la autora analiza cómo tres de los líderes políticos con más relevancia en España (Mariano Rajoy, José Luis Rodríguez Zapatero y Alfredo Pérez Rubalcaba) aparecen referenciados en blogs, redes sociales y medios <i>online</i>.</p> <p>El propósito es el de conocer qué imagen proyectan los medios acerca de los tres mandatarios en el contexto del cambio de legislatura del pasado 13 de diciembre de 2011, por eso, recogen las opiniones, críticas y repercusiones sociales que desencadenaron diferentes temas de actualidad durante los ocho meses seleccionados.</p>
<p>Castelló, Del Pino y Ramos (2014)</p>	<p>Análisis de contenido</p> <p>Principales anunciantes españoles (ranking de InfoAdex)</p>	<p><i>Número de seguidores y de personas a las que sigue la cuenta del anunciante</i> <i>Tweets totales publicados desde la creación de la cuenta y fecha de creación de la cuenta</i> <i>Número de retweets del anunciante</i> <i>Menciones a otros usuarios</i> <i>Uso de hashtags</i> <i>Retweets realizados por los usuarios de mensajes de la cuenta del anunciante</i> <i>Menciones a la cuenta del anunciante</i> <i>Tweets marcados como favoritos por parte de los usuarios</i> <i>Índices de TweetLevel</i> (influencia, popularidad, engagement y confianza)</p>	<p>Proporciona una manera de analizar la capacidad de los anunciantes en sentido corporativo y publicitario para difundir contenidos y generar conversación, así como la reputación obtenida en esta red de <i>microblogging</i> a través de los índices de reputación que ofrece TweetLevel</p>

LEGITIMIDAD ONLINE

Autor	Metodología y organización	Variables de interés	Qué aporta para entender el juicio de legitimidad/reputación y la dinámica de construcción social de estos juicios
<p>Colleoni (2013)</p>	<p>Análisis de redes</p> <p>Organizaciones del ranking de los "100 mejores ciudadanos corporativos"</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Legitimidad corporativa (congruencia entre la agenda de responsabilidad social corporativa y las expectativas sociales)</p> <p>VARIABLES DEPENDIENTES</p> <p>Temas relevantes que ha buscado la audiencia</p> <p>Uso de los medios sociales o tipo de estrategia (centrada en la organización, mediatizada o de diálogo)</p> <p>Audiencia (usuarios que siguen la organización)</p> <p>Usuarios expertos (usuarios interesados en la responsabilidad social corporativa que siguen a más de una organización)</p> <p>Expectación social de los stakeholders</p> <p>Agenda de la comunicación social corporativa</p>	<p>Este autor investiga sobre la legitimidad organizacional en el contexto de los medios sociales aplicando técnicas de extracción de datos que permiten el análisis de información disponibles de forma <i>online</i>. El objetivo principal de este estudio es conocer cuál de las estrategias que las organizaciones adoptan en los medios sociales son más eficaces para crear convergencia entre la agenda de la responsabilidad social corporativa y las expectativas sociales de los <i>stakeholders</i> y para incrementar la legitimidad.</p> <p>Con esta investigación concluyen que ni el compromiso ni las estrategias de información conducen al alineamiento. La conversación en los medios sociales es concebida como prácticas de marketing para transmitir mensajes de la empresa.</p>

<p>Grimmelli khuijsen y Meijer (2015)</p>	<p>Encuestas a ciudadanos</p> <p>Cuerpo de policía de Holanda</p>	<p>Variables control (Sexo, edad, nivel de estudios, percepción de seguridad y víctima de un crimen en los últimos 12 meses)</p> <p>Legitimidad (Respeto al trabajo de la policía, confianza en la policía, obediencia a la política y satisfacción con la actuación de la policía)</p> <p>Equidad procesal percibida (Respeto de la policía a los derechos ciudadanos, acciones y comportamiento de la policía y trato equitativo de la policía a los ciudadanos)</p> <p>Efectividad percibida (La policía combate exitosamente el crimen, la policía hace todo lo que puede para rastrear sospechosos, personas perdidas y materias y la policía hace lo máximo para ayudarte)</p> <p>Uso de los medios sociales (Uso informativo o uso interactivo)</p>	<p>Estos autores investigan como el uso de los medios sociales afecta a la legitimidad percibida por los ciudadanos. Un numero insignificante de ciudadanos se compromete de forma <i>online</i> con la policía y por ello, los resultados revelan que no hay una relación positiva entre la participación y la legitimidad percibida. Sin embargo, la transparencia sí que mejora la legitimidad.</p> <p>La investigación muestra que se utilizan el camino cognitivo y afectivo en los medios sociales para la legitimidad. Y, además, establecer canales directos con los ciudadanos y usarlos para comunicarse ayuda a la policía a fortalecer su legitimidad.</p>
--	---	---	--

<p>Castelló, Etter y Nielsen (2016)</p>	<p>Entrevistas, análisis de documentos corporativos y análisis de contenido en Twitter</p>	<p>FASE 1 Actores y programas clave (estructura de la organización, actividades y <i>stakeholders</i>)</p> <p>FASE 2 Legitimidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Densidad (número de <i>tweets</i> en el tiempo) - Distancia cultural (temas entre la organización y los <i>stakeholders</i>) - Afinidad relacional (tipo de <i>stakeholders</i> y componentes del diálogo) - Sentimiento (evaluación de los juicios, palabras positivas o negativas) <p>FASE 3 Uso de medios sociales (tipo de estrategia) Logros de la compañía</p>	<p>Esta investigación propone una estrategia de legitimidad en medios sociales. Los autores enfatizan que con esta estrategia se puede ganar legitimidad en plataformas abiertas y sin participación jerárquica como son los medios sociales y, además, permite una construcción conjunta de la agenda. Es decir, concluyen que una organización puede aumentar su legitimidad cuando es capaz de reducir el control sobre los compromisos y no tiene una relación jerárquica con sus <i>stakeholders</i>.</p> <p>Los resultados muestran que la introducción de los medios sociales en el proceso de compromiso con los <i>stakeholders</i> supone un reto en la efectividad de la estrategia de legitimidad previa.</p>
--	--	---	---

Quien operacionaliza la reputación *online* son Jones, Temperly y Lima (2009). Estos autores investigan cómo las organizaciones gestionan su reputación *online* y su marca en Internet. Como caso de estudio han escogido a Primark para analizar cómo se posiciona en el contexto web para construir una relación sólida con sus *stakeholders* y para proteger su reputación mientras mejoran su imagen de marca y su valor. Los autores utilizan una matriz de seguimiento y evaluación de la reputación *online*.

La metodología empleada es un análisis exploratorio y entrevistas a gerentes, especialistas en marketing, relaciones públicas e Internet. Para ello, distinguen cuatro tipos de organizaciones. En primer lugar, "*Bulling corner*", la cual hace referencia a las organizaciones con visión limitada de su contexto web y percepción superficial del nivel y del alcance de participación, susceptibles de ser atacadas; en segundo lugar, "*Blind miners*", que son las organizaciones con seguimiento limitado, métricas confusas, estrategias y tácticas débiles, alto riesgo en un contexto que está muy fragmentado; en tercer lugar, "*Puddle swimmers*", aquellas organizaciones con buen seguimiento y conocimiento de su presencia web pero falta de análisis comparativo e implantación de estrategias futuras; y por último, las "*Tuned-in mavens*" que son las organizaciones muy bien posicionadas para liderar como "Rey" de los contenidos, el liderazgo permite maximizar el compromiso de estrategias financieras produciendo el liderazgo de la marca y manteniendo la reputación.

Por otro lado, esta investigación ofrece indicaciones de cómo las organizaciones hacen uso o no de los medios sociales para comunicar su responsabilidad social.

Son Mandelli y Canteoni (2010) quienes con su investigación proponen un nuevo enfoque teórico y metodológico al estudio sobre la forma en que las conversaciones en los medios sociales afectan a la reputación corporativa. Estos autores construyen un modelo, en varios niveles, de la relación entre la comunicación *online* y la

reputación de las compañías, usando una prestigiada línea de investigación relativa al impacto mediático que usa la perspectiva teórica aplicada al estudio de fenómenos sociales complejos. El primer nivel es el "Macro", en el que encontramos variables dependiente o la variable latente reputación; como variables independientes las conversaciones en medios sociales, la cobertura en nuevos medios, el marketing y la comunicación corporativa y la actuación financiera; y, por último, en las variables observables: la evaluación de los consumidores y la evaluación inversores. El segundo nivel es el "Micro", en el que están la variable dependiente, es decir, la imagen y la reputación que tiene el consumidor y las variables independientes que son: la reputación previa que tiene el consumidor de la organización en un tiempo determinado, la exposición del consumidor a los medios tradicionales en un tiempo determinado, la exposición del consumidor al marketing y a la comunicación institucional en un tiempo determinado, el interés hacia esa compañía en un tiempo determinado, la experiencia con la compañía en un tiempo determinado, la exposición a los medios sociales en un tiempo determinado y el perfil individual.

Los autores concluyen que la evaluación de consumidores e inversores son efectos de la reputación corporativa.

Otra investigación sobre reputación *online* es la que realiza Del Fresno (2011). El autor presenta un modelo metodológico a partir de la experiencia de las investigaciones empíricas a partir de la extracción y explotación masiva de información por medio de una herramienta tecnológica (www.webrunner.es) en los medios sociales de la web 2.0. El objetivo es proponer un modelo para la investigación de la Reputación *online* y, cómo esta es generada, rastreada o monitorizada, estructurada, analizada, juzgada y aplicada a la toma de decisiones en un creciente número de ámbitos profesionales y/u organizacionales.

El modelo cuenta con dos fases: cuantitativa y cualitativa. En la fase cuantitativa, analiza en primer lugar, la variable "Estrategias de

búsqueda”, en este caso la *web mining* es usada para identificar y capturar información en relación con una temática, marcas, productos o servicios de organizaciones y/ competidores; en segundo lugar, la variable “Referencia”, que es la unidad básica de publicación de información extraído de la monitorización, en formato texto que contenga al menos una de las *keywords* que delimitan el objeto de investigación desde un punto de vista sintáctico; en tercer lugar, “Opiniones”, es decir, la unidad mínima de análisis informacional textual significativa siempre que contengan elementos informativos y/o valorativos relevantes para el objeto de estudio; en cuarto lugar, la variable “Filtrado de *Keyphrases*,” que son las frases clave que hacen referencia al objeto de estudios; y por último, “Filtrado de *Keywords*”, las palabras clave que hacen referencia al objeto de estudios.

Por tanto, el modelo conceptual propone tres horizontes temporales a partir de la información disponible en la web 2.0:

1. La investigación supone la recopilación sistemática de la información delimitada tras seleccionar una serie de *keywords* estableciendo un corte temporal, un hipotético hoy, y remontándonos hacia atrás en el tiempo entre uno y dos años, o simplemente meses, en función del volumen de información resultante, por medio de una herramienta tecnológica de *web mining*.

2. La monitorización supone la recopilación sistemática de la información delimitada tras seleccionar una serie de *keywords* estableciendo un corte temporal, un hipotético hoy, y haciendo un control diario y acumulativo de la información por medio de una herramienta tecnológica de *web mining*.

3. Gestión de la reputación *online*, una vez que hemos extraído, analizado e interpretado la información es cuando se tienen las bases suficientes para la toma de decisiones y poder definir los planes de actuación de comunicación y relaciones públicas.

Martínez y Durántez (2011) estudian los procesos de comunicación de crisis *online* desarrollados por los departamentos de

comunicación de empresas e instituciones españolas y su relevancia en la construcción y mantenimiento de la reputación corporativa. Para ello, establecen unas pautas para la elaboración de planes de comunicación que contemplen la gestión de crisis de la reputación *online*.

La metodología que llevan a cabo es un análisis de contenido, pero se emplea una metodología mixta que aúna el estudio del caso en profundidad y la aplicación de fichas de análisis cualitativo y cuantitativo. Las variables que utilizan son las siguientes: "situación de crisis" (descripción, duración, origen y reputación afectada), "descripción de la entidad afectada", es decir, su perfil digital y posicionamiento en la Red, así como la reputación del sector o de la propia organización; "descripción y evolución de la crisis", es decir, recopilación cronológica de los resultados más relevantes encontrados en Internet sobre la crisis, evaluando su contenido y los comentarios recibidos, para establecer una evolución de los canales de la crisis; "repercusión de la crisis", donde se establece un baremo de gravedad ponderando tres variables: la visibilidad de la crisis en los buscadores, su duración y la fortaleza previa de la reputación de la entidad; "respuesta de la entidad", que es la búsqueda de la respuesta corporativa ofrecida, considerando la rapidez, los canales empleados y su contenido; y por último, "definición de los aciertos y errores cometidos" en cada caso por el departamento de comunicación correspondiente y establecimiento de recomendaciones de actuación.

Entre todas las conclusiones cabe destacar que la mayoría de departamentos de comunicación españoles aún no cuentan con la opinión de la sociedad digital a la hora de hacer frente a las situaciones de crisis o de cuidar la reputación *online*, ya que muy pocas muestran tener una estrategia adecuada de respuesta a través de la web, y que la existencia de una identidad digital fuerte y/o bien posicionada proporciona a la organización una reputación positiva, que limita los efectos de una posible crisis.

Según Mortara y Sinisi (2011), una organización, actualmente, tiene que manejar la reputación tanto desde los medios tradicionales (*offline*) como desde los medios sociales (*online*). En un estudio sobre la organización Tommee Tippee realizaron una observación directa para la obtención de datos y análisis de contenido cualitativo con tres variables. La primera es "Actividades para hablar", es decir, un análisis del perfil de Facebook, del perfil de Twitter, de YouTube, de Flickr y de los blogs corporativos; la segunda es "Actividades para llamar a la acción", que es un análisis de los blogs con los que colabora la organización como, por ejemplo, el tráfico que genera a las cuentas de Facebook y Twitter; y la tercera es "Actividades de escucha", o lo que es lo mismo, un análisis diario de una selección de blogs y foros para observar las conversaciones de los ciudadanos sobre la organización.

Aunque este estudio es una fase previa a una investigación, los autores afirman que las ventas de la organización aumentaron cuando esta empezó su actividad en los medios sociales. Y también que la organización gestiona activamente su reputación a través de los medios sociales. La relación con sus *stakeholders online* la construye basándose en intereses comunes y permitiendo la interacción en espacios virtuales y reales.

Otra investigación sobre reputación *online* es la que realizan Fondevilla, Del Olmo y Bravo (2012), escogiendo como caso dos grandes empresas del sector textil como son H&M y Zara.

Estos autores han realizado un análisis introductorio cuantitativo y cualitativo sobre la presencia y reputación digital de dichas marcas, así como la estrategia de gestión de su reputación. Para llevar esto a cabo han realizado un análisis descriptivo y una metodología triangular. Las variables que analizan son las siguientes. Por un lado, los "Datos mensuales de tráfico web", que son el porcentaje de visitas por tráfico de búsqueda, el porcentaje global de internautas visitantes, el porcentaje de rebote y el porcentaje global de vistas de página, las páginas vistas por usuario y el tiempo de

permanencia en la página. Por otro, los “Perfiles de redes sociales”, es decir, las magnitudes de H&M y Zara en sus perfiles de Twitter, Facebook, YouTube y Google+. También realizan un “Análisis de menciones” a través de tres categorías: sentimiento (ratio entre menciones positivas y negativas) y cobertura (rango de influencia, autores únicos referenciando una marca/número total de menciones). Y para finalizar, analizan las palabras clave en las redes sociales de ambas organizaciones a través de la página socialmencion.com.

En conclusión, los autores observan que las dos empresas analizadas generan una cantidad elevada de interacciones y menciones en medios sociales, en su mayoría positivas o neutras, pero no se detecta un diálogo real y, por tanto, la interactividad es mejorable. Esa circunstancia puede desembocar en ausencia de *engagement* hacia la marca y en déficit de control sobre los comentarios negativos, sinónimo de potenciales crisis de reputación.

Silva (2012) realiza una investigación sobre reputación *online* en el ámbito de la comunicación política. La comunicación política en Internet adquiere especial relevancia durante las épocas electorales. La red de redes deja patente que los medios o los canales en los que esta se venía desarrollando son muy diferentes a los tradicionales. Las campañas electorales, por ejemplo, encontraron diferentes formas de representación a lo largo de los años: desde los panfletos a los actos públicos, pasando por la radio y la televisión hasta llegar a la actual era de Internet.

Su investigación se centra en las elecciones gallegas celebradas el 21 de octubre de 2012 y toma como caso de estudio a estos líderes políticos: Alberto Núñez Feijoo (PPdG), Pachi Vázquez (PSdG), Francisco Jorquera (BNG), Xosé Manuel Beiras (AGE-A Nova), José Canedo (Upyd), Xoan Bascuas (CxG) y Mario Conde (SDC). Para poder realizar este estudio, la autora toma como referencia dos ámbitos concretos del universo digital, como son los medios de comunicación *online* y los blogs personales. Y, además, como

Metodología

metodología, utiliza la herramienta Nostracker, que es software capaz de analizar la conversación mediática en Internet.

Tras realizar una comparativa de los resultados, Silva (2012) concluye que los candidatos que concentran mayor número de valoraciones positivas tanto en blogs como en medios de comunicación *online* (Xoan Bascuas y Canedo) son los que tienen menor número de apariciones en ambas esferas del mundo digital.

Un año después, Silva (2013), con la misma metodología realiza una investigación, pero a nivel nacional. Para ello, analiza como los tres de los líderes políticos con más relevancia en España (Mariano Rajoy, José Luis Rodríguez Zapatero y Alfredo Pérez Rubalcaba) aparecen referenciados en blogs, redes sociales y medios *online*. Sin embargo, en este caso, las variables que analiza son las dinámicas de producción de contenidos, el establecimiento de agendas, el grado de referencialidad, los criterios de noticiabilidad y la categorización de comentarios positivos y negativos.

En definitiva, el propósito, que tiene Silva (2013) es el de conocer qué imagen proyectan los medios acerca de los tres mandatarios en el contexto del cambio de legislatura del pasado 13 de diciembre de 2011; por eso, recogen las opiniones, críticas y repercusiones sociales que desencadenaron diferentes temas de actualidad durante los ocho meses seleccionados.

El último estudio mencionado sobre reputación *online* es de Castelló, Del Pino y Ramos (2014). Estos autores, a través de su investigación proporcionan una manera de analizar la capacidad de los anunciantes en sentido corporativo y publicitario para difundir contenidos y generar conversación, así como la reputación obtenida en esta red de *microblogging*, a través de los índices de reputación que ofrece TweetLevel.

La metodología empleada es un análisis de contenido de los principales anunciantes españoles, según el ranking de InfoAdex. Las variables que utilizan en su código son: el número de seguidores y de personas a las que sigue la cuenta del anunciante, los *tweets* totales

publicados desde la creación de la cuenta y la fecha de creación de la cuenta, el número de *retweets* del anunciante, las menciones a otros usuarios, el uso de *hashtags*, los *retweets* realizados por los usuarios de mensajes de la cuenta del anunciante, las menciones a la cuenta del anunciante, los *tweets* marcados como favoritos por parte de los usuarios y por último, los índices de TweetLevel (influencia, popularidad, *engagement* y confianza).

En cuanto a la legitimidad *online*, Colleoni (2013) investiga sobre la legitimidad organizacional en el contexto de los medios sociales aplicando técnicas de extracción de datos que permiten el análisis de información disponibles de forma *online*. Para ello, realiza un análisis de redes de organizaciones del ranking de los "100 mejores ciudadanos corporativos". El objetivo principal de este estudio es conocer cuál de las estrategias que las organizaciones adoptan en los medios sociales son más eficaces para crear convergencia entre la agenda de la responsabilidad social corporativa y las expectativas sociales de los *stakeholders* y para incrementar la legitimidad.

En la metodología analiza las siguientes variables. Por un lado, la variable independiente "Legitimidad corporativa", que es la congruencia entre la agenda de responsabilidad social corporativa y las expectativas sociales. Y, por otro lado, las variables dependientes: "Temas relevantes" que ha buscado la audiencia; "uso de los medios sociales" o "Tipo de estrategia", entre las que se distinguen la estrategia centrada en la organización, la mediatizada o la de diálogo; "Audiencia", que son los usuarios que siguen a la organización; "Usuarios expertos", aquellos usuarios interesados en la responsabilidad social corporativa que siguen a más de una organización); "La expectativa social de los *stakeholders*"; y por último, la "Agenda de la comunicación social corporativa"

Con esta investigación, los autores concluyen que ni el compromiso ni las estrategias de información conducen al alineamiento. Y que la conversación en los medios sociales es

Metodología

concebida como prácticas de marketing para transmitir mensajes de la empresa.

Trabajando sobre el mismo término, Grimmelikhuijsen y Meijer (2015) investigan como el uso de los medios sociales afecta a la legitimidad percibida por los ciudadanos, escogiendo como caso de estudio el cuerpo de policía de Holanda.

La metodología consiste en encuestas a ciudadanos con cuatro tipos de variables. En primer lugar, la "Variable control" para conocer información de encuestado como el sexo, la edad, el nivel de estudios, la percepción de seguridad o si ha sido víctima de un crimen en los últimos 12 meses; en segundo lugar, la "Legitimidad", en la que se pregunta sobre el respeto al trabajo de la policía, la confianza en la policía, la obediencia a la política y la satisfacción con la actuación de la policía; en tercer lugar, la "Equidad procesal percibida", es decir, el respeto de la policía a los derechos ciudadanos, las acciones y comportamiento de la policía y el trato equitativo de la policía a los ciudadanos; en cuarto lugar, la "Efectividad percibida", que es si la policía combate exitosamente el crimen, si hace todo lo que puede para rastrear sospechosos, personas perdidas y materias y hace lo máximo para ayudarte; y por último, el "Uso de los medios sociales", que puede ser de uso informativo (trasparencia) o uso interactivo (participación).

Un numero insignificante de ciudadanos se compromete de forma *online* con la policía y, por ello, los resultados revelan que no hay una relación positiva entre la participación y la legitimidad percibida. Sin embargo, la transparencia sí que mejora la legitimidad.

La investigación muestra que se utilizan el camino cognitivo y afectivo en los medios sociales para la legitimidad. Y, además, establecer canales directos con los ciudadanos y usarlos para comunicarse ayuda a la policía a fortalecer su legitimidad.

Para finalizar la revisión de investigaciones sobre legitimidad *online*, encontramos la de Castelló, Etter y Nielsen (2016). Con su

trabajo estos autores proponen una estrategia de legitimidad en medios sociales.

La metodología empleada consiste en la realización de entrevistas, análisis de documentos corporativos y análisis de contenido en Twitter en tres fases diferentes. En la primera fase, estudian los actores y programas clave, es decir, la estructura de la organización, las actividades y los *stakeholders*. En la segunda fase, la variable es la de legitimidad, con la que estudian la densidad (número de tweets en el tiempo), la distancia cultural (temas entre la organización y los *stakeholders*), la afinidad relacional (tipo de *stakeholders* y componentes del diálogo) y el sentimiento (evaluación de los juicios, palabras positivas o negativas). Y en la tercera fase, el uso de medios sociales o tipo de estrategia y los logros de la compañía.

Con los resultados de esta investigación, los autores enfatizan que con la estrategia de legitimidad se puede ganar legitimidad en plataformas abiertas y sin participación jerárquica como son los medios sociales y, además, permite una construcción conjunta de la agenda. Es decir, concluyen que una organización puede aumentar su legitimidad cuando es capaz de reducir el control sobre los compromisos y no tiene una relación jerárquica con sus *stakeholders*. Tal y como he comentado en epígrafes anteriores.

Los resultados muestran que la introducción de los medios sociales en el proceso de compromiso con los *stakeholders* supone un reto en la efectividad de la estrategia de legitimidad previa.

Una vez revisada las metodologías sobre reputación y legitimidad *online*, expondré qué variables tomo para mi análisis.

Para analizar la reputación *online*, tomaré de Silva (2010) la variable "Tono de los comentarios", para saber el sentido de los juicios, de Castelló, Del Pino y Ramos (2014) "Tweets totales

Metodología

publicados desde la creación de la cuenta y fecha de creación de la cuenta”, “menciones a otros usuarios”, “Uso de *hashtags*”, y “*Tweets* marcados como favoritos por parte de los usuarios”.

Sin embargo, descarto todas las demás variables de las otras investigaciones debido a que no se ajustan a mi objeto de estudio ni se pueden extrapolar.

En cuanto a los estudios sobre legitimidad *online*, cogeré solo de Castelló, Etter y Nielsen (2016) la variable “Legitimidad” de la fase 2 para medir en primer lugar, la densidad, es decir, el número de *tweets*; en segundo lugar, la distancia cultural, pero para medir los juicios en lugar de los temas que se tratan entre la organización y los *stakeholders*; y, en tercer lugar, el sentimiento, o lo que es lo mismo, la evaluación de los juicios, palabras positivas o negativas. De las otras investigaciones no tomaré ninguna variable pues no me resultan de aplicación.

2. DISEÑO METODOLÓGICO.

Los conceptos de reputación y el de legitimidad mediática han sido muy poco estudiados en el sector público. Por tanto, la relevancia de este trabajo reside en que es una de las pocas investigaciones que trata la reputación y la legitimidad mediática de líderes políticos en España, en este caso de un ministro, así como la institución pública que dirige. Además, también es importante por lo poco que han sido estudiados los valores intangibles, la reputación y la legitimidad en el sector público.

Esta investigación también aporta un análisis de la evolución desde una perspectiva triangular (Piñuel, 2002:14). Se analizan, por un lado, los juicios que la organización (el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y el ministro) ha querido transmitir; en segundo lugar, se observa la mediación de los medios, es decir, los juicios que han formulado sobre la organización, su líder o la política pública; por

último, se atiende a los juicios que tienen los ciudadanos. De este modo, se tiene una visión más amplia y completa de cómo la reputación y la legitimidad se han ido formando a lo largo del tiempo como resultado de la dinámica entre mensaje de la institución pública, medios de comunicación y ciudadanos.

Por un lado, la metodología que se va a llevar a cabo en esta investigación es triangular en el sentido de que trata de contrastar los contenidos de los mensajes que pretende proyectar la organización y su líder (en este caso, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y su ministro) con la representación de esos mensajes en la prensa (en este caso, la cobertura que en los diarios, tanto en edición impresa como en sus cuentas de Twitter, han tenido las decisiones de gestión pública del Ministerio) y con la opinión pública que tienen los ciudadanos (en este caso a través de Twitter). Por tanto, con la metodología triangular se va a poder contrastar los siguientes tres puntos de observación:

- En primer lugar, la identidad proyectada por el ministro y Ministerio a través de los discursos y comunicados del Ministerio y de las cuentas en Twitter de ambos.

- Se realizará análisis de contenido de la prensa y en Twitter con el fin de evaluar la reputación mediática y la legitimidad mediática (siguiendo los términos arriba empleados) que el ministro y el Ministerio adquieren en los medios.

- Se tomará, por último, la percepción que tienen los ciudadanos sobre el ministro y el Ministerio a través de sus *tweets*.

La metodología empleada en esta investigación ha sido el análisis de contenido, porque de forma cuantitativa y objetiva permite estudiar la comunicación en Twitter y en prensa impresa. Para ello, se ha diseñado una guía de análisis y un código diferentes para cada caso. Las guías de análisis pueden verse en el Apéndice 1.

2.1. Análisis de la reputación y la legitimidad mediática de los juicios del Ministro y Ministerio de Educación.

2.1.1. Análisis en Twitter.

Para el análisis de los ministros y el ministerio en Twitter, se ha diseñado una guía de análisis y un código, que se ha aplicado a la cuenta de los dos ministros que han estado en el periodo de estudio como son José Ignacio Wert (@Jiwert) e Iñigo Méndez de Vigo (@IMendezdeVigo) y a la cuenta de educación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (@educaciongob).

Las variables del código de análisis son las siguientes:

- Número del *tweet*: para identificar cada unidad de análisis.
- Fecha: se apunta la fecha del *tweet* en formato dd/mm/aa. Se analizan diarios escogidos entre el 22 de diciembre de 2011 hasta el 18 de noviembre de 2015.
- Importancia del *tweet*: para conocer si hay o no acompañamiento de una fotografía, de un video, presencia de contenido de enlaces o noticias incrustado en el *tweet*, menciones, *hashtag*, respuestas, número de favoritos y de *retweets*.
- Educación: para identificar si el *tweet* habla sobre temas de educación.
- El personaje: el actor elegido es el Ministro y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. La variable incluirá como categoría otros actores (Secretario de Estado, líder de la oposición, portavoz en la comisión de educación de los distintos grupos parlamentarios, etc.). En el caso de los personajes encontramos dos variables: juzgador y juzgado.
- Juicio cualitativo: son los juicios que se emiten sobre el ministro o el ministerio. Se escribirá -y, por tanto, se registrará cualitativamente- el primer juicio, es decir, las palabras que se refieren al primer juicio.

- Juicio cuantitativo: es la clasificación cuantitativa del juicio, con respecto a unas categorías que tratan de registrar a qué hace referencia: neutralidad, confianza/desconfianza, competencia profesional, popularidad, capacidad de comunicación, etc.
- Tipo de legitimidad: es la clasificación de las cuatro dimensiones de la legitimidad.
- Sentido del juicio: es la dirección del juicio, es decir, si es positivo, negativo o neutro.
- Presencia de graduación: se registra si el juicio admite graduación o es binomial.
- Nivel de graduación: para conocer el nivel de excelencia. Hay categorías mínimo, medio o máxima.

2.1.2. Análisis de notas de prensa y comunicados.

Para el análisis de la comunicación de la organización he seleccionado como unidades de muestro las notas de prensa y comunicados que ha emitido el Ministerio de Educación desde el 20 de diciembre 2011 a 20 de noviembre 2015.

El código de análisis solo se va a aplicar sobre aquellas notas de prensa o comunicados que traten sobre temas de educación.

Las variables del código de análisis son las siguientes:

- Número nota de prensa: para identificar cada unidad de análisis.
- Fecha: se apunta la fecha del *tweet* en formato dd/mm/aa. Se analizarán diarios escogidos entre el 22 de diciembre de 2011 hasta el 20 de noviembre de 2015.
- El personaje: el actor elegido es el Ministro y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. La variable incluirá como categoría otros actores (Secretario de Estado, líder de la oposición, portavoz en la comisión de educación de los distintos grupos parlamentarios, etc.). En el caso de los personajes encontramos dos variables:

Metodología

juzgador y juzgado.

- Juicio cualitativo: son los juicios que se emiten sobre el ministro o el ministerio. Se escribirá –y, por tanto, se registrará cualitativamente- el primer juicio, es decir, las palabras que se refieren al primer juicio.

- Juicio cuantitativo: es la clasificación cuantitativa del juicio, con respecto a unas categorías que tratan de registrar a qué hace referencia: neutralidad, confianza/desconfianza, competencia profesional, popularidad, capacidad de comunicación, etc.

- Tipo de legitimidad: es la clasificación de las cuatro dimensiones de la legitimidad.

- Sentido del juicio: es la dirección del juicio, es decir, si es positivo, negativo o neutro.

- Presencia de graduación: se registra si el juicio admite graduación o es binomial.

- Nivel de graduación: para conocer el nivel de excelencia. Hay categorías mínimo, medio o máxima.

2.2. Análisis de la reputación y la legitimidad mediática del Ministro de Educación, Cultura y Deporte en prensa.

2.2.1. Análisis en Twitter.

Para analizar la prensa en Twitter se ha elaborado un código, que se ha aplicado a las cuentas de los medios tradicionales analizados en prensa impresa, es decir, El Mundo (@elmundoes), El País (@el_pais) y ABC (@abc_es).

La unidad de análisis son los *tweets* sobre los ministros José Ignacio Wert e Iñigo Méndez de Vigo y sobre el Ministerio de Educación.

Las unidades de muestreo elegidas para esta investigación son las cuentas de Twitter de El Mundo, El País y ABC desde el 20 de diciembre de 2011 hasta el 20 de noviembre de 2015.

Las variables del código de análisis son las siguientes:

- Número del *tweet*: para identificar cada unidad de análisis.
- Fecha: se apunta la fecha del *tweet* en formato dd/mm/aa. Se analizarán diarios escogidos entre el 22 de diciembre de 2011 hasta el 18 de noviembre de 2015.
- Importancia del *tweet*: para conocer si hay o no acompañamiento de una fotografía, de un video, presencia de contenido de enlaces o noticias incrustado en el *tweet*, menciones, *hashtag*, respuestas, número de favoritos y de *retweets*.
- Educación: para identificar si el *tweet* habla sobre temas de educación.
- El personaje: el actor elegido es el Ministro y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. La variable incluirá como categoría otros actores (Secretario de Estado, líder de la oposición, portavoz en la comisión de educación de los distintos grupos parlamentarios, etc.). En el caso de los personajes encontramos dos variables: juzgador y juzgado.
- Juicio cualitativo: son los juicios que se prediquen sobre el ministro o el ministerio. Se escribirá -y, por tanto, se registrará cualitativamente- el primer juicio, es decir, las palabras que se refieren al primer juicio.
- Juicio cuantitativo: es la clasificación cuantitativa del juicio, con respecto a unas categorías que tratan de registrar a qué hace referencia: neutralidad, confianza/desconfianza, competencia profesional, popularidad, capacidad de comunicación, etc.
- Tipo de legitimidad: es la clasificación de las cuatro dimensiones de la legitimidad.
- Sentido del juicio: es la dirección del juicio, es decir, si es positivo, negativo o neutro.

Metodología

- Presencia de graduación: se registra si el juicio admite graduación o es binomial.
- Nivel de graduación: para conocer el nivel de excelencia. Hay categorías mínimo, medio o máxima.

2.2.2. Análisis en prensa impresa.

Para el análisis de la reputación y la legitimidad mediática en prensa impresa, la unidad de análisis es la noticia que contenga los términos Ministro de Educación, Cultura y Deporte, José Ignacio Wert, Iñigo Méndez de Vigo o Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Seleccionaré estas noticias a través de los diferentes ejemplares de los diarios seleccionados. La investigación analiza todas las noticias de cualquier género periodístico: noticias, entrevistas, opinión, editorial, reportajes, etc., excluyendo las secciones de "carta de lectores".

Las unidades de muestreo elegidas para esta investigación son el diario El Mundo, El País y ABC, en su edición impresa, desde el 22 de diciembre de 2011 (fecha en la que el ministro tomó posesión) hasta cuatro años después, es decir, el 18 de noviembre de 2015. Se han elegido estos diarios porque constituyen una buena representación del espectro ideológico de la prensa nacional española.

Siguiendo a Bardin (2002: 79), voy a utilizar las siguientes unidades de registro.

- La palabra: hace referencia a todas las palabras clave o las palabras temas que tengan relación con el Ministro o el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

- El personaje: el actor elegido es el Ministro y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. La variable incluirá como categoría otros actores (Secretario de Estado, líder de la oposición, portavoz en la comisión de educación de los distintos grupos parlamentarios,

etc.). En el caso de los personajes encontramos dos variables: juzgador y juzgado.

- El objeto o referente: se trata de las declaraciones que ha realizado el ministro en relación a los temas citados. Esto hace referencia al juicio cualitativo, que explicaré posteriormente.

- El documento: los periódicos mencionados anteriormente en su edición impresa.

En cuanto a la unidad de contexto, según Bardin (2002: 81) se hace referencia al contexto anterior y posterior que ha tenido la unidad de registro. De esta forma, las palabras que se analizan en las declaraciones adquieren sentido. En esta investigación, la unidad de contexto va a ser pequeña para tener seguridad de estar trabajando con los instrumentos más adecuados. Como afirma Krippendorff (1990) "problemas de fiabilidad y de eficiencia impiden que se recurra a contexto más amplios". Por tanto, van a ser las dos ediciones siguientes a la fecha en la que se ha producido el hito.

En cuanto a la codificación, la enumeración y reglas de recuento son las siguientes:

- El número de noticia: es el número que sirve para identificar la unidad de análisis. Por unidad de análisis se entiende cualquier pieza destacada del resto por un elemento gráfico y que añade un ángulo o punto de vista.

- Fecha: se apunta la fecha de la noticia en formato dd/mm/aa. Se analizarán diarios escogidos entre el 22 de diciembre de 2011 hasta el 18 de noviembre de 2015.

- Número de página: se trata del número de página en la que se sitúa la noticia, es decir, si es par o impar.

- Extensión: es el espacio que ocupa la noticia en el diario, incluyendo fotografías y gráficos.

- Juicio cualitativo: son los juicios que se emiten sobre el ministro o el ministerio. Se escribirá -y, por tanto, se registrará cualitativamente- el primer juicio, es decir, las palabras que se refieren al primer juicio.

Metodología

- Juicio cuantitativo: es la clasificación cuantitativa del juicio, con respecto a unas categorías que tratan de registrar a qué hace referencia: neutralidad, confianza/desconfianza, competencia profesional, popularidad, capacidad de comunicación, etc.

- Sentido del juicio: es la dirección del juicio, es decir, si es positivo, negativo o neutro.

2.3. Análisis de la reputación y la legitimidad mediática del Ministro de Educación, Cultura y Deporte en tweets de ciudadanos.

En esta investigación he escogido la opción de Twitter para realizar el análisis porque se trata de un medio social abierto al público, lo cual me permite no solo analizar los mensajes de una cuenta sino también la difusión de los mensajes como puede ser a través de un *hashtag*.

En la Tabla 4 aparecen los *hashtags* para el análisis de la opinión ciudadana sobre los ministros desde 2011 a 2015.

Tabla 3. Relación de *hashtags*.

Hashtag
#joseignaciowert
#IñigoMéndezDeVigo

Las variables del código de análisis son las siguientes:

- Número del *tweet*: para identificar cada unidad de análisis.

- Fecha: se apunta la fecha del *tweet* en formato dd/mm/aa. Se analizarán diarios escogidos entre el 22 de diciembre de 2011 hasta el 18 de noviembre de 2015.

- Importancia del *tweet*: para conocer si hay o no acompañamiento de una fotografía, de un video, presencia de contenido de enlaces o noticias incrustado en el *tweet*, menciones,

hashtag, respuestas, número de favoritos y de *retweets*.

- Educación: para identificar si el *tweet* habla sobre temas de educación.

- El personaje: el actor elegido es el Ministro y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. La variable incluirá como categoría otros actores (Secretario de Estado, líder de la oposición, portavoz en la comisión de educación de los distintos grupos parlamentarios, etc.). En el caso de los personajes encontramos dos variables: juzgador y juzgado.

- Juicio cualitativo: son los juicios que se emiten sobre el ministro o el ministerio. Se escribirá -y, por tanto, se registrará cualitativamente- el primer juicio, es decir, las palabras que se refieren al primer juicio.

- Juicio cuantitativo: es la clasificación cuantitativa del juicio, con respecto a unas categorías que tratan de registrar a qué hace referencia: neutralidad, confianza/desconfianza, competencia profesional, popularidad, capacidad de comunicación, etc.

- Tipo de legitimidad: es la clasificación de las cuatro dimensiones de la legitimidad.

- Sentido del juicio: es la dirección del juicio, es decir, si es positivo, negativo o neutro.

- Presencia de graduación: se registra si el juicio admite graduación o es binomial.

- Nivel de graduación: para conocer el nivel de excelencia. Hay categorías mínimo, medio o máxima.

CAPÍTULO 4:

RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados de los datos obtenidos tras el análisis de contenido de los tres puntos de observación. En aras de la claridad de la exposición, cuando se exponen los datos de los actores, estos se han tratado de dos formas: por un lado, se presenta lo que llamo "actores acumulados", es decir, sumando todo lo que se corresponde a un mismo punto de observación y distinguiendo lo que es el contexto *online* y *offline* (por ejemplo, todo lo que se refiere a la organización: *tweets* del ministro Wert, *tweets* del ministro Méndez Vigo, *tweets* del ministerio y notas de prensa y comunicados); y por otro lado, "actores sin acumular", es decir, aportando el dato por separado.

Para la exposición de resultados se sigue el orden de las preguntas e hipótesis de investigación. En primer lugar, recogeré los datos básicos obtenidos en los tres puntos de observación con los actores sin acumular y acumulados; en segundo lugar, los datos sobre los juicios de legitimidad versus reputación, contrastando la graduación y si hay juicios de ambos; en tercer lugar, se expone un análisis de los atributos sobre los que versan los juicios; en cuarto lugar, se analiza conforme a qué criterios se elaboran los juicios; en quinto lugar y por último, se analizan los datos con el fin de dar respuesta a la cuestión central de esta investigación, si hay congruencia entre los juicios que formula la organización sobre sí misma, y los juicios que sobre ella formulan los medios y los ciudadanos.

1. DATOS BÁSICOS.

A continuación, se exponen unos datos básicos que sirven de situación para el análisis e interpretación de resultados.

1.1. Frecuencias por actores.

Los actores que forman parte del análisis son el ministro Wert en su comunicación *online*, el ministro Méndez de Vigo *online*, el Ministerio *online*, las notas de prensa y comunicados emitidos por el ministro, la prensa impresa, la prensa *online* y los ciudadanos (en Twitter). Todo lo que llamo *online* es Twitter.

1.1.1. Frecuencia de juicios en los actores sin acumular.

El análisis arrojó un número total de 3.322 juicios (Tabla 4).

Tabla 4. Frecuencia de juicios en los actores sin acumular.

	Actores	N
Organización online	Twitter Wert	1,5% (50)
	Twitter Méndez de Vigo	5,8% (194)
	Twitter Ministerio Educación	58,6% (1.946)
Organización offline	Notas de prensa y comunicados	12% (397)
Prensa online	Prensa Twitter	3,8% (126)
Prensa offline	Prensa impresa	8,3% (277)
Ciudadanos	Tweets ciudadanos	10% (332)

Fuente: elaboración propia

Tal y como recoge la Tabla 4, por lo que se refiere a la organización, un 1,5% son de la cuenta de Twitter de José Ignacio Wert, un 5,8% de la cuenta de Twitter de Iñigo Méndez de Vigo, un 58,6% de la cuenta de Twitter del Ministerio de Educación y un 12% de las notas de prensa y comunicados. En segundo lugar, por lo que se refiere a la prensa un 3,8% del total de las unidades analizadas pertenece a las cuentas de Twitter y un 8,3% a las ediciones impresas. Y, por último, un 10% de los ciudadanos.

1.1.2. Frecuencia de juicios en actores acumulados.

La Tabla 5 muestra la frecuencia de juicios en actores acumulados.

Tabla 5. Frecuencia de juicios en los actores acumulados.

Actores	N
Organización online	65,9% (2.190)
Organización offline	12% (397)
Prensa online	3,8% (126)
Prensa offline	8,3% (277)
Ciudadanos	10% (332)

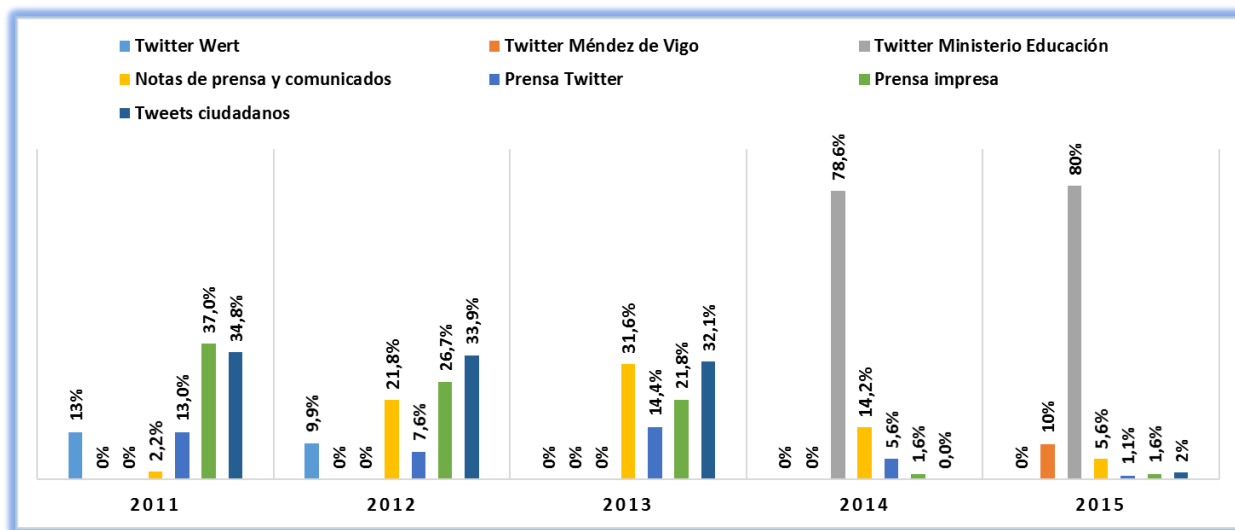
Fuente: elaboración propia

Tal y como indica la Tabla 5, cuando se analizan los tres puntos de observación desde el punto de vista *online* y *offline*, cabe señalar que la organización *online* tiene un 65,9%, y la *offline* un 12%. En cuanto a la prensa *online*, encontramos un 3,8% y en la *offline* un 8,3%. Y, por último, un 10% se corresponde con los juicios de los ciudadanos.

1.1.3. Evolución en el tiempo de la frecuencia de juicios por actores sin acumular en el tiempo.

El Gráfico 1 indica la frecuencia de juicios en los actores por separado a lo largo del tiempo. Se recoge aquí este gráfico con el fin de proporcionar una información básica de cuál fue la evolución en el tiempo de la emisión de juicios por parte de los distintos actores analizados.

Gráfico 1. Evolución en el tiempo de la frecuencia de juicios por actores sin acumular en el tiempo.



Fuente: elaboración propia

El gráfico indica que:

- El ministro Wert concentra su actividad en Twitter en el año 2012 (es verdad que tomó posesión en diciembre de 2011), para abandonarlo en 2015. Por su parte, el ministro Méndez de Vigo inicia en 2015 su actividad como ministro, y desde ese momento estuvo presente en Twitter, síguelo que continúa actualmente; por eso la mayor concentración de su actividad es en ese año.

- La evolución del Ministerio de Educación resulta muy activa. Los dos años analizados 2014 y 2015, en los cuales ambos ministros han estado en activo, los datos muestran una actividad similar.

- La comunicación del Ministerio de Educación a través de notas de prensa y comunicados es algo irregular: mientras que en los años 2012 y 2013 tiene un porcentaje similar, a partir de 2014 baja la actividad considerablemente.

- En la prensa, en Twitter e impresa, se ve una mayor actividad en los años 2011, 2012 y 2013 pero un descenso en 2014 y

2015 en los juicios formulados sobre el ministro y/o ministerio, coincidiendo con el cambio de ministro.

- En los ciudadanos pasa algo similar, puesto que en los primeros años hay una gran actividad, pero en el año 2014 no formulan juicios sobre los ministros ni el ministerio. Se podría decir como afirmación inicial que los juicios de los ciudadanos sobre el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte están más ligados al ministro Wert y al cambio de titularidad el ministro.

- Se observa que en 2011 la mayor actividad la tienen la prensa impresa, con un 37%, y los ciudadanos, con un 34,8%.

- En 2012, están, en primer lugar, los ciudadanos (33,9%), en segundo lugar, la prensa impresa (26,7%) y, en tercer lugar, las notas de prensa y comunicados (21,8%).

- En 2013, podemos observar un leve cambio en la actividad. En primer lugar, los ciudadanos (32,1%); en segundo lugar, las notas de prensa y comunicados (31,6%); y después la prensa impresa (21,8%) y en Twitter (14,4%).

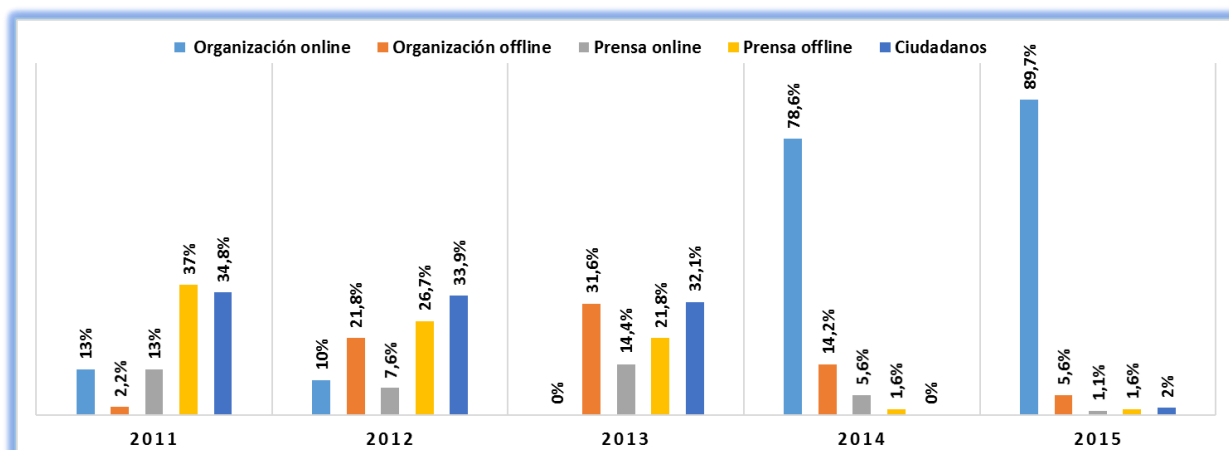
- En 2014 y 2015, la mayor actividad, con gran diferencia, es por parte del Ministerio de Educación en Twitter.

Es decir, en conjunto, los datos muestran que la mayor actividad de la organización, la prensa y los ciudadanos se produjo en 2012 y 2013.

1.1.4. Evolución en el tiempo de la frecuencia de juicios por actores acumulados.

En el Gráfico 2, podemos observar la evolución en el tiempo de los juicios emitidos por los actores de forma acumulada, es decir, agrupando lo que es de la organización, de los medios y de los ciudadanos.

Gráfico 2. Relación de unidades de análisis acumulado en el tiempo.



Fuente: elaboración propia

El gráfico muestra que:

- Globalmente, los números son más bajos en el año 2011 (puesto que la Legislatura empieza en el mes de diciembre). Pero de forma general la actividad baja para todos en el año 2014.

- La organización ha tenido una actividad *online* que ha ido en ascenso a medida que se avanza en el tiempo, lo que no se corresponde con su actividad *offline*, que tiene una evolución algo irregular, con cierto bajón en el año 2014.

- En cuanto a la prensa, hay que decir que no se corresponde la cantidad de la actividad *online* con la actividad *offline*: mientras que la prensa tiene su máxima actividad *online* en el año 2013, la máxima *offline* es en el año 2012.

- Por último, llama la atención la actividad de los ciudadanos: en el año 2014 no hay registrado *tweet* alguno, y concentra su actividad en los años 2011, 2012 y 2013 (con mayor contundencia en el primero), posiblemente porque es durante los años que se realizan más reformas educativas; también porque, como se ha dicho arriba, es el ministro Wert y el cambio de titularidad lo que ha podido provocar más reacciones ciudadanas.

- Comparativamente, desde 2011 a 2013, existe una actividad parecida en todos los actores. Sin embargo, es en 2014 y 2015 cuando se produce un cambio.

1.2. El juicio de legitimidad versus el juicio de reputación.

A continuación, se analiza si los juicios que se formulan son juicios de legitimidad o juicios de reputación.

1.2.1. La graduación del juicio de los actores.

Para ello, se trabaja con el supuesto de que, dado que según la revisión de la literatura la legitimidad no admite graduación, sino que es binomial (o se es legal o no se es), se elaboró una variable que pregunta si el juicio admite graduación o no. Así, por ejemplo, se entiende que los juicios "Wert exigirá *más* a los 'erasmus' a cambio de darles *más* beca que la UE", "Tasas *más* elevadas, becas imposibles, *menos* FPU y el final de las Séneca" o "El ministro de Educación opina que en España hay «*demasiados* universitarios»" admiten graduación, mientras que los juicios "Rigau denuncia que la Lomce explique que «España ya existía desde la prehistoria»", "Wert cuestiona si un estudiante que no llegue al 6,5 de nota media debe seguir en la Universidad" o "El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte celebra la excelencia investigadora" no admiten graduación. Se entenderá que cuando admita grados, se trata de un juicio de reputación, mientras que cuando no los admita, se trata de un juicio de legitimidad.

Se contrastará esta capacidad de graduación del juicio en la organización (ministerio y ministro), con la del medio y la de los ciudadanos.

Este análisis permitirá contestar a la pregunta de investigación 1 y probar la Hipótesis 1:

Pregunta de investigación 1: ¿Son los juicios que formulan los distintos actores juicios de reputación o juicios de legitimidad?

Hipótesis 1: Los juicios admiten grados en las cuatro dimensiones y en los tres puntos de observación (organización, medios y ciudadanos).

En la Tabla 6, analizamos si los juicios de los actores por separado incluyen graduación, es decir, si son juicios de reputación o de legitimidad, como he explicado anteriormente.

Tabla 6. Graduación del juicio de legitimidad y reputación por actores sin acumular.

Actores		Presencia de graduación	
		Si	No
Organización online	Twitter Wert	20% (10)	80% (40)
	Twitter Méndez de Vigo	22,2% (43)	77,8% (141)
	Twitter Ministerio Educación	6,2% (120)	93,8% (1.825)
Organización offline	Notas de prensa y comunicados	3,3% (13)	96,7% (384)
Prensa online	Prensa Twitter	6,3% (8)	93,7% (118)
Prensa offline	Prensa impresa	9,8% (27)	90,2% (249)
Ciudadanos	Ciudadanos	6,7% (22)	93,3% (308)
N= 3.318			
Chi-cuadrado= 0,000			

Fuente: elaboración propia

Realizo los comentarios a esta tabla más abajo, después de exponer los datos acumulados. La Tabla 7 muestra los datos de la graduación del juicio de legitimidad y reputación por actores acumulados.

Tabla 7. Graduación del juicio de legitimidad y reputación por actores acumulados.

Actores	Presencia de graduación	
	Si	No
Organización online	7,9% (173)	92,1% (2.006)
Organización offline	3,3% (13)	96,7% (384)
Prensa online	6,3% (8)	93,7% (118)
Prensa offline	9,8% (27)	90,2% (249)
Ciudadanos	6,7% (22)	93,3% (308)
N= 3.318		
Chi-cuadrado = 0,009		

Fuente: elaboración propia

Los datos muestran, en todos los actores analizados, que la mayoría de los juicios no tienen graduación. Por tanto, los juicios sobre reputación, tomando el punto de partida arriba indicado, apenas se hacen presentes, por lo que habría que entender que hay un claro predominio de los juicios de legitimidad.

En general, no hay grandes diferencias entre los actores *online* y *offline*, si bien quizá se pueda decir que donde aparece ligeramente mayor graduación es en los juicios formulados por la prensa *offline* (cerca del 10%); pero no se puede decir que sea la comunicación *online* la que determina este incremento de la graduación, pues a ella le sigue la comunicación de la organización *online* (cerca de un 8%).

Por tanto, los resultados parecen demostrar de manera contundente que no hay graduación en la mayor parte de los juicios formulados por todos los actores, si bien con una cierta diferencia en el Twitter de Wert, que parece inclinarse un poco más que los demás hacia la graduación. Esta ligera inclinación queda neutralizada cuando se considera la organización *online* en su conjunto.

Estos datos llevarían a afirmar que el discurso generado en torno al ministro y Ministerio de Educación entre 2011 y 2015 es fundamentalmente un juicio de legitimidad que no de reputación y, en coherencia con la hipótesis planteada, así lo deberíamos afirmar. Pero

Resultados

cabe también la consideración de que utilizar la graduación no ha sido una buena forma de discernir si hay juicio de reputación o de legitimidad, pues ciertamente el juicio "El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte destina 144 millones de euros a las Comunidades Autónomas para el desarrollo de planes de cooperación" o el juicio "El Ministro de Educación, Cultura y Deporte apuesta por una nueva mentalidad en la educación que permita una cultura de la excelencia" se podrían considerar juicios de reputación, en la medida en que se están juzgando atributos reputacionales de la organización y del líder.

Por eso, decidimos contrastar nuestra hipótesis de manera reiterada a partir de otros indicadores de la posible graduación: computar los juicios que, en la variable "Sentido del juicio" mide si el juicio es positivo, negativo o neutro, lo cual aclararé a continuación.

1.2.2. La cantidad de legitimidad y reputación de los actores.

Dado que la propuesta anterior no ha sido una forma clara de discernir entre el juicio de legitimidad y reputación y el gran debate en torno a estos conceptos, me propongo contrastarlo con otros indicadores.

En este caso, he tomado los juicios positivos y negativos como juicios de reputación, y los neutros, como juicios de legitimidad, en la asunción de que lo negativo y lo positivo supone más graduación que lo neutro. La Tabla 8 muestra la cantidad de legitimidad y reputación por actores sin acumular, siguiendo este criterio. Realizo los comentarios a esta tabla más abajo, después de exponer los datos acumulados.

Tabla 8. Cantidad de legitimidad y reputación por actores sin acumular.

	Actores	Reputación	Legitimidad
Organización online	Twitter Wert	15,2% (7)	84,8% (39)
	Twitter Méndez de Vigo	37,4%(70)	62,6% (117)
	Twitter Ministerio Educación	1,1% (22)	98,9% (1.923)
Organización offline	Notas de prensa y comunicados	9,1% (36)	90,9% (361)
Prensa online	Prensa Twitter	50% (62)	50% (62)
Prensa offline	Prensa imprensas	67,9% (186)	32,1% (88)
Ciudadanos	Tweets ciudadanos	67,1% (201)	38,9% (128)
N= 3.302			
Chi-cuadrado= 0,000			

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 9 se exponen los datos la cantidad de legitimidad y reputación por actores acumulados.

Tabla 9. Cantidad de legitimidad y reputación por actores acumulados.

Actores	Reputación	Legitimidad
Organización online	4,5% (99)	95,5% (2.079)
Organización offline	9,1% (36)	90,9% (361)
Prensa online	50% (62)	50% (62)
Prensa offline	67,9% (186)	32,1% (88)
Ciudadanos	67,1% (201)	38,9% (128)
N= 3.302		
Chi-cuadrado= 0,000		

Fuente: elaboración propia

Los datos de las tablas muestran que, en lo que se refiere a la comunicación de la organización, los juicios versan sobre la legitimidad significativamente, con un 95,5% en la *online* y un 90,9% en *offline*. Como puede verse en este ejemplo, "Continúa abierto el plazo para evaluación de la actividad investigadora por la #CNEAI, del 7 al 31 de diciembre".

Pero estos juicios se comportan de manera diferente en la prensa, ya sea *online* u *offline*. La tendencia de la prensa *online* es la de formular juicios tanto de reputación (50%) como de legitimidad (50%). Sin embargo, en la prensa *offline* la mayoría son referentes a la reputación (67,9%), es decir, son o positivos o negativos. Esta

Resultados

graduación del juicio se ve en ejemplos como “El PSOE tilda la ley Wert de atentado contra Cataluña”.

Finalmente, cabe destacar que los juicios de los ciudadanos admiten graduación, con un (67,1%) de juicios positivos o negativos (el resto son neutros). Es decir, al igual que en la prensa *offline*, en los ciudadanos predominan los juicios de reputación (67,1%), con *tweets* como “sería de agradecer que Don #JoseIgnacioWert dejase de buscar el protagonismo y se estuviese un ratito quieto...”.

Los resultados que obtenemos respecto a la primera pregunta de investigación son mixtos según cuál sea el método de análisis empleado. Somos, por tanto, conscientes de la fragilidad de este primer resultado y, por ello, no hacemos más consideración aquí que la de constatar que quizá los datos estén mostrando lo que se aprecia en el debate teórico: que hay cierta confusión en la distinción entre legitimidad y reputación. Estos datos no me permiten corroborar de forma contundente la propuesta de King y Whetten (2008) de considerar que la legitimidad y la reputación son dos caras de la misma moneda, como tampoco me permiten afirmar la propuesta convencional de que son juicios diferentes y separados.

Por eso quiero, a continuación, reflexionar, a la luz de los datos, sobre una cuestión relacionada con ésta, y es la tratada en el marco teórico en torno a la capacidad de excelencia de las organizaciones públicas. Con esta reflexión pretendo terminar de dar respuesta a la primera pregunta de investigación.

¿Pueden y deben las organizaciones públicas aspirar a la excelencia en su gestión? Tal y como se expone en el marco teórico, hay una “corriente” que aboga por la neutralidad como atributo ideal de la administración pública, y cabe preguntarse si, en sus juicios, los distintos actores se ocupan de diversidad de objetos o se concentran en unos pocos aspectos, y si hay diferencia el grado de excelencia que se pide según cuál sea el objeto del juicio. Para analizar esta cuestión se observará primero el contenido del juicio y, a continuación, el sentido o valoración del mismo.

1.3. El contenido de los juicios.

Para analizar el contenido del juicio, con la variable "Juicio" se quiso tener una información sobre cuál es el atributo al que se refieren los distintos actores cuando emiten sus juicios. Las categorías que se elaboraron para medir esta variable tratan de recoger los distintos aspectos a los que se puede referir el juicio sobre una organización como es un ministerio de educación.

La Tabla 10 muestra la frecuencia de los atributos.

Tabla 10. Frecuencia de los atributos.

Atributo	N
Confianza	0,1% (4)
Transparencia	0,7% (22)
Justificar y explicar	6,9% (226)
Consensuar	30,1% (982)
Conforme a ley	0,7% (23)
Eficacia	56,4% (1.842)
Responsabilidad	0,1% (4)
Compromiso	0,2% (7)
Simpatía	0,9% (30)
Capacidad de comunicación	0% (1)
Corrupción	0,2% (6)
Cercanía	2,5% (81)
Popularidad	0,2% (7)
Trayectoria	0,8% (27)
Ejemplaridad	0,1% (2)
Liderazgo	0% (1)

Fuente: elaboración propia

Tal y como muestra la Tabla 10, los atributos a los que más se refieren los juicios en general son, en primer lugar, "eficacia" (56,4%), que hace referencia a la excelencia, el cumplimiento eficaz de la misión y la competencia profesional; y, en segundo lugar, "consensuar", que es la capacidad para interactuar, el respeto a los procesos y a la oposición y la sensibilidad hacia los derechos.

Resultados

En cambio, los atributos menos referidos en los juicios son “confianza o desconfianza”, “responsabilidad o irresponsabilidad”, “liderazgo o no liderazgo”, “capacidad de comunicación, gesticulación o rostro” y “ejemplaridad”. Es decir, aquellos atributos que suelen asociarse al líder.

En conjunto, los juicios más frecuentes son de atributos que tienen que ver con la misión de la organización y el líder y con los acuerdos que utilizan para llegar a ello.

1.3.1. El contenido de los juicios de los actores sin acumular.

La Tabla 11 es una tabla de frecuencias sobre los atributos que han utilizado los actores sin acumular en sus juicios de legitimidad y reputación.

Tabla 11. El contenido de los juicios de los actores sin acumular.

Juicio	Organización online			Organización offline	Prensa online	Prensa offline	Ciudadanos
	Twitter Wert	Twitter Méndez de Vigo	Twitter Ministerio Educación	Notas de prensa y comunicados	Prensa Twitter	Prensa imprenta	Tweets ciudadanos
Confianza	0% (0)	0,6% (1)	0% (0)	0,8% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
Transparencia	0% (0)	0% (0)	0,8% (15)	1,3% (5)	0% (0)	0% (0)	0,6% (2)
Justificar y explicar	14,7% (5)	6,6% (12)	0,7% (14)	17,4% (69)	22,8% (28)	15% (40)	18,2% (58)
Consensuar	5,9% (2)	17,7% (32)	37% (720)	22,2% (96)	11,4% (14)	19,5% (52)	20,7% (66)
Conforme a ley	0% (0)	0% (0)	0,1% (1)	1,8% (7)	0,8% (1)	4,5% (12)	0,6% (2)
Eficacia	47,1% (16)	34,8% (63)	61,1% (1.187)	53,7% (213)	60,2% (74)	50,9% (136)	48% (153)
Responsabilidad	0% (0)	0% (0)	0,2% (3)	0% (0)	0% (0)	0,4% (1)	0% (0)
Compromiso	0% (0)	0% (0)	0,1% (2)	0,3% (1)	0% (0)	0,7% (2)	0,6% (2)
Simpatía	5,9% (2)	1,1% (2)	0% (0)	0% (0)	0,8% (1)	3% (8)	5,3% (17)
Capacidad de comunicación	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0,4% (1)	0% (0)
Corrupción	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0,4% (1)	1,6% (5)
Cercanía	23,5% (8)	39,2% (71)	0% (0)	0,3% (1)	0% (0)	0% (0)	0,3% (1)
Popularidad	0% (0)	0% (0)	0,1% (1)	0% (0)	1,6% (2)	1,5% (4)	0% (0)
Travectoria	2,9% (1)	0% (0)	0,1% (1)	0% (0)	1,6% (2)	3,7% (10)	4,1% (13)
Ejemplaridad	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0,5% (2)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
Liderazgo	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0,8% (1)	0% (0)	0% (0)

N= 3.265
Chi-cuadrado= 0,000

Fuente: elaboración propia

Analizado por actores, los datos muestran que los juicios que más emite el ministro José Ignacio Wert en su cuenta de Twitter son sobre “eficacia”, excelencia, cumplimiento eficaz de la misión y la competencia profesional (47,1%), “cercanía o lejanía” (23,5%) y, en tercer lugar, sobre “la disposición para justificar y explicar las

decisiones" (14,7%). En conjunto, se puede decir que este ministro ha centrado sus juicios en la eficacia, la explicación de las cosas (si se suman los juicios sobre consenso da un total de 20%) y, algo interesante, la suma de "cercanía o lejanía" y "simpatía, empatía o personalidad" está en el 30%. El ministro Wert no se ha referido una sola vez a atributos relacionados con la integridad como "confianza o desconfianza", "transparencia o falta de transparencia", "responsabilidad o irresponsabilidad", "compromiso o falta de compromiso", "ejemplaridad" o "liderazgo o no liderazgo".

En el caso del Twitter del ministro Ignacio Méndez de Vigo, los datos varían algo, con la "cercanía o lejanía" (39,2%) que pasa al primer lugar y la "eficacia" (34,8%) al segundo; "la capacidad para interactuar o consensuar" está también en un tercer lugar con un 17,7%). Al igual que el ministro Wert, apenas Méndez de Vigo hace referencia a atributos relacionados con la integridad.

El comportamiento del Ministerio de Educación en Twitter es muy homogéneo: casi dos de cada tres de sus juicios se ocupan de la "eficacia" (61,1%) y casi el resto de la "capacidad para interactuar o consensuar" (37,3%). No hay apenas juicios sobre otras materias.

Pero esta homogeneidad se reduce algo -poco- en la comunicación de la organización en sus notas de prensa y comunicados: la "eficacia" aquí baja un poco (al 53,7%), le sigue la capacidad de "capacidad para interactuar o consensuar" (22,2%) y la disposición a "disposición justificar y explicar decisiones" (17,4%).

Apenas hay juicios sobre el resto de atributos.

En la prensa, aunque la dinámica de predominio de atributos es parecida a la organización, se consigna una ligera mayor variedad de atributos, como expongo más abajo. En las cuentas de Twitter el juicio que más se emite es el de "eficacia" (60,2%), la "disposición para justificar y explicar decisiones" (22,8%) y la de "capacidad para interactuar o consensuar" (11,4%). Al igual que la prensa impresa, los juicios más formulados son "eficacia" (50,9%), "capacidad para interactuar o consensuar" (19,5%) y la disposición a "justificar y

Resultados

explicar” decisiones (15%). El juicio más formulado en los *tweets* de los ciudadanos es “eficacia” (48%), seguido de “capacidad para interactuar o consensuar” (20,7%) y la “disposición a justificar y explicar decisiones” (18,2%).

1.3.2. El contenido de los juicios de los actores acumulados.

La Tabla 12, las frecuencias de cada juicio para evaluar los principales atributos incluidos en los juicios emitidos por los actores acumulados.

Tabla 12. El contenido de los juicios de legitimidad y reputación de los actores acumulados.

Juicio	Organización online	Organización offline	Prensa online	Prensa offline	Ciudadanos
Confianza	0% (1)	0,8% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
Transparencia	0,7% (15)	1,3% (5)	0% (0)	0% (0)	0,6% (2)
Justificar y explicar	1,4% (31)	17,4% (69)	22,8% (28)	15% (40)	18,2% (58)
Consensuar	34,9% (754)	22,2% (96)	11,4% (14)	19,5% (52)	20,7% (66)
Conforme a ley	0% (1)	1,8% (7)	0,8% (1)	4,5% (12)	0,6% (2)
Eficacia	58,6% (1.266)	53,7% (213)	60,2% (74)	50,9% (136)	48% (153)
Responsabilidad	0,1% (3)	0% (0)	0% (0)	0,4% (1)	0% (0)
Compromiso	0,1% (2)	0,3% (1)	0% (0)	0,7% (2)	0,6% (2)
Simpatía	0,2% (4)	0% (0)	0,8% (1)	3% (8)	5,3% (17)
Capacidad de comunicación	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0,4% (1)	0% (0)
Corrupción	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0,4% (1)	1,6% (5)
Cercanía	3,7% (79)	0,3% (1)	0% (0)	0% (0)	0,3% (1)
Popularidad	0% (1)	0% (0)	1,6% (2)	1,5% (4)	0% (0)
Trayectoria	0,1% (2)	0% (0)	1,6% (2)	3,7% (10)	4,1% (13)
Ejemplaridad	0% (0)	0,5% (2)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
Liderazgo	0% (0)	0% (0)	0,8% (1)	0% (0)	0% (0)
N= 3.265					
Chi-cuadrado= 0,000					

Fuente: elaboración propia

Los datos, que son estadísticamente significativos (Chi-cuadrado= 0,000), confirman el predominio de la “eficacia” fue para todos los casos. Este juicio fue el más utilizado por todos los actores. Como muestran los ejemplos, “eficacia” puede ser entendida como un

juicio positivo (“Menudo privilegio participar en la inauguración del nuevo edificio de mi antiguo colegio”), pero también como un juicio negativo (“El sistema que pensaba poner en marcha Wert habría dejado fuera al 75% de los beneficiarios”).

Sin embargo, existen diferencias en la organización y la prensa *online* (58,6% para la organización y 60,2% para los medios) porque puntúan más alto que la *offline* (53,7% para la organización y 50,9% para los medios).

Otro de los atributos más relevantes es el de “capacidad para interactuar o consensuar” las decisiones, la puntuación es más alta en la organización (34,9% en la *online* y 22,2% *offline*) y los ciudadanos (18,2%) que en los medios (11,4% *online* y 19,5% *offline*). Estos resultados explican la importancia que tiene para la organización dejar claro los procesos y los acuerdos que siguen. Al igual que para los ciudadanos, tener claro que la organización sigue ciertos procesos y a qué tipo de acuerdos se llega.

El tercer juicio con mayor puntuación en los tres puntos de observación fue la “disposición para explicar y justificar las decisiones”, que, como muestran los datos, fue más importante en los medios que en la organización y los ciudadanos. Concretamente, la mayor puntuación fue en la prensa *online* (22,8%), seguido de los ciudadanos (18,2%), de la organización *offline* (17,4%) y la prensa *online* (15%). Sin embargo, paradójicamente, este atributo no fue relevante para la organización *online*, lo que significa que la organización no utiliza los medios sociales para juzgar su actitud sobre sus decisiones. En contra, la prensa *online* sí que puntúa alto en este sentido.

Resulta interesante que, paradójicamente, también en ninguno de los casos la prensa mencionó el juicio “corrupción u honestidad”, quizá porque los temas de educación no se relacionan con escándalos de corrupción. Es la prensa la que, en comparación con la organización, introduce juicios sobre atributos que ésta no había formulado: la conformidad con la ley, responsabilidad, simpatía,

Resultados

compromiso, cercanía, popularidad, trayectoria, ejemplaridad y liderazgo. Por último, aunque los ciudadanos siguen parámetros similares a la organización y a la prensa respecto al predominio de los tres atributos indicados, introducen juicios sobre "simpatía", "corrupción u honestidad" y "trayectoria de la organización" que apenas estaban presentes.

En definitiva, se puede decir que hay dos áreas centrales en torno a las cuales gira el contenido de los juicios en todos los actores: una es la eficacia de la gestión, y la segunda, la capacidad para interactuar (explicar, justificar y consensuar) sobre las decisiones de gestión. Es decir, la organización, medios y ciudadanos les preocupan los resultados que un gobierno proporciona con su gestión, pero también el proceso que se sigue en la provisión de esos resultados. Ahora bien, parece que es sólo una parte de ese proceso la relevante, y es la que tiene que ver con la comunicación. La que se refiere a temas como la integridad, responsabilidad, etc. (cuestiones más relacionadas con aspectos éticos) empiezan a hacerse presentes cuando se introduce en el análisis la prensa y los ciudadanos; aun así, de forma muy menor en comparación con las áreas predominantes.

Al margen de que en epígrafes posteriores profundizaré en los distintos tipos del juicio de legitimidad, considero que estos datos permiten corroborar lo discutido en la parte teórica sobre la legitimidad y la reputación como juicios complementarios: parece mostrarse que, efectivamente, no le basta a la organización lograr resultados para acallar un deficiente proceso comunicativo; como tampoco una buena comunicación actuará de eximente de unos bajos resultados de gestión. Si se pide excelencia en los dos aspectos y cuánta es algo que se puede contestar analizando el sentido del juicio, y es lo que realizo a continuación.

1.4. El sentido del juicio.

La Tabla 13 recoge el sentido del juicio, es decir, si fue positivo, negativo o neutro.

Tabla 13. El sentido de los juicios de legitimidad y reputación.

Juicio	Sentido del juicio		
	Positivo	Negativo	Neutro
Confianza	0% (0)	0% (0)	100% (4)
Transparencia	4,5% (1)	0% (0)	95,5% (21)
Justificar y explicar	16,4% (37)	16,4% (37)	67,3% (152)
Consensuar	2,8% (27)	8,5% (83)	88,8% (871)
Conforme a ley	13% (3)	30,4% (7)	56,5% (13)
Eficacia	5,4% (99)	10,4% (191)	84,2% (1.593)
Responsabilidad	0% (0)	25% (1)	75% (3)
Compromiso	42,9% (3)	0% (0)	57,1% (4)
Simpatía	13,3% (4)	56,7% (17)	30% (9)
Capacidad de comunicación	0% (0)	100% (1)	0% (0)
Corrupción	0% (0)	66,7% (4)	33,3% (2)
Cercanía	44,7% (34)	0% (0)	55,3% (42)
Popularidad	28,6% (2)	71,4% (5)	0% (0)
Trayectoria	11,5% (3)	34,6% (9)	53,8% (14)
Ejemplaridad	0% (0)	0% (0)	100% (2)
Liderazgo	0% (0)	0% (0)	100% (1)
N= 3.249			
Chi-cuadrado= 0,000			

Fuente: elaboración propia

Los datos, que gozan de la máxima significación estadística (Chi-cuadrado= 0.000), revelan que la mayoría de los juicios son neutros, y quizá esto se deba a que globalmente, hay más juicios formulados por la organización (que es más neutra que el resto) que por los otros actores.

Pero hay algunos matices que merece la pena destacar. En lo que se refiere a los tres principales atributos utilizados por todos los actores, aunque predominantemente neutras, hay expresiones tanto positivas como negativas. En cuanto a la "eficacia" de la gestión, el 84,2% son juicios neutros pero un 10,4% son negativos. En cuanto a la "disposición para justificar y explicar" las decisiones de gestión, si

Resultados

bien un importante 67,3% son juicios neutros, hasta un 16,4% de juicios son positivos y otros tantos negativos. En lo que se refiere a la "capacidad para interactuar o consensuar" (tercer atributo en la lista de los más utilizados), aunque también predomina lo neutro y todavía con más contundencia, hay también juicios positivos y negativos. Interesante resulta comprobar que son precisamente los atributos menos utilizados –que son también los más introducidos por la prensa y por los ciudadanos (tales como "conforme a ley", "responsabilidad", "corrupción", "cercanía", "popularidad" y "trayectoria")- los que comparativamente reducen su carácter neutro, incrementando lo positivo o lo negativo.

Es decir, parece darse el caso de que, aunque predominan los juicios neutros, los actores están esperando comportamiento positivo (excelencia) tanto en lo que se refiere a la eficacia en la proporción de logros como a lo que se refiere a un aspecto del proceso, el aspecto de la comunicación. Este dato se hace todavía más contundente si se considera el otro aspecto del proceso, el de la integridad o ética: a estos atributos se les exige mayor excelencia si cabe que a los anteriores.

Con estos datos termino de dar respuesta a la primera pregunta de investigación con la que quería comprobar si los juicios formulados por los actores son de legitimidad o de reputación. Los datos parecen mostrar que los actores, pero sobre todo los medios y los ciudadanos, están pidiendo excelencia tanto en los resultados de gestión como en el proceso de la gestión, y respecto a éste, tanto en lo que se refiere a la dimensión comunicativa como a la dimensión ética. En definitiva, parece confirmarse lo de la excelencia legitimadora y la legitimidad excelente: la reputación ideal de un ministerio sería el cumplimiento eficaz y legítimo de la misión y función que le ha encomendado en relación al bien público.

Con la respuesta a la primera pregunta de investigación, los datos me han permitido una primera afirmación sobre la forma en cómo se formulan los juicios sociales de reputación y legitimidad de

las organizaciones públicas: importa tanto la excelencia de resultados como la excelencia de procesos. Pero, se hace necesario ahora profundizar en los matices de esta importancia, y para eso aplicaré, a continuación, la tipología de legitimidad a los juicios formulados por los distintos autores.

1.5. Las cuatro dimensiones de legitimidad.

Una vez analizado el carácter reputacional o de legitimidad de los juicios que los distintos actores formulan sobre el Ministerio de Educación, procede ahora plantearse la pregunta de cuál es el grado de congruencia entre los juicios que formulan los distintos actores. Para responder a esto, procedo, primero, a analizar si se aplican las cuatro dimensiones de la legitimidad en los juicios formulados por todos los actores y si hay algún tipo que prime sobre el resto. En este análisis, contestaré la pregunta de investigación 2 y 3 y probaré las Hipótesis 2 y 3:

Pregunta de investigación 2: ¿Se aplican las cuatro dimensiones a los juicios formulados sobre la organización (Ministerio de Educación Cultura y Deporte), líder (ministro José Ignacio Wert) y las políticas públicas?

Hipótesis 2: Los juicios se refieren a las cuatro dimensiones identificadas y en los tres actores observados.

Pregunta de investigación 3: ¿Hay alguna dimensión que prime sobre las demás? ¿Hay diferencias según los distintos actores observados?

Hipótesis 3: Habrá una dimensión predominante, y es la procedimental y en los tres actores observados.

1.5.1. Frecuencia de las dimensiones de la legitimidad.

En la Tabla 14 se muestran los datos sobre la frecuencia que hay en cada una de las dimensiones de la legitimidad.

Tabla 14. Frecuencia de las cuatro dimensiones de legitimidad.

Tipo de legitimidad	N
Procedimental	87,4% (2.794)
Consiguiente	6,7% (213)
Estructural	2,1% (68)
Personal	3,8% (120)

Fuente: elaboración propia

Tal y como recoge la Tabla 14, globalmente (más abajo expondré diferencias según los actores), hay un contundente predominio de la legitimidad con un 87,4%, con números muy bajos en lo que se refiere a la consiguiente (6.7%), la personal (3,8%) y la estructural (2,1%). Por tanto, en términos globales podemos decir que no se va a cumplir la Hipótesis 2, pero si la Hipótesis 3 porque predomina la legitimidad procedimental.

1.5.2. Las cuatro dimensiones de legitimidad en los actores acumulados.

Dado que dentro de los puntos de observación se aprecian ciertas diferencias entre sí, resulta interesante la comparación que se hace aquí.

La Tabla 15 recoge los datos del tipo de legitimidad con los actores acumulados.

Tabla 15. Las cuatro dimensiones de legitimidad de los actores acumulados.

Actores	Tipo de legitimidad			
	Procedimental	Consiguiente	Estructural	Personal
Organización online	81,3% (1.950)	9% (49)	1,1% (67)	8,6% (12)
Organización offline	91,4% (363)	8,6% (34)	0% (0)	0% (0)
Prensa online	79,8% (99)	9,7% (12)	0% (0)	10,5% (13)
Prensa offline	51,3% (139)	35,8% (97)	0,4% (1)	12,5%(34)
Ciudadanos	74,8% (243)	6,5% (21)	0% (0)	18,8%(61)
N= 3.195				
Chi-cuadrado= 0,000				

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los datos que se muestran en la Tabla 15, la legitimidad procedimental, comparada con los otros tipos fue la más significativa en todos los actores (Chi-cuadrado= 0,000).

En cuanto a la legitimidad consiguiente, la prensa *online* fue quien más formuló juicios sobre los resultados y los logros de las políticas públicas. En la dimensión estructural no hay datos significativos. Y, por último, en la dimensión personal, fue la prensa y los ciudadanos quienes más refirieron sus juicios sobre el líder.

Por tanto, analizado por actores, hay que decir que la Hipótesis 2 no se cumple para la organización *online*, donde apenas se registran tipos diferentes de legitimidad al de la procedimental, y quizá algo más para la prensa *offline*, que añade los resultados a los procedimientos. La hipótesis se cumple un poco más para la prensa *offline* (preocupada también por los resultados) y para los ciudadanos (preocupados también por el líder). Pero contemplando los cuatro tipos de legitimidad y en los tres actores, tengo que decir que no se cumple la Hipótesis 2 en su totalidad, pues los actores no se refieren a los cuatro tipos de legitimidad. Además, en el caso de la organización *offline*, la prensa *online* y los ciudadanos, no se emiten juicios sobre la dimensión estructural. Hay referencias a la legitimidad

Resultados

personal y de resultados, pero de forma menor y varía según los actores.

Los datos también llevan a afirmar que se cumple la Hipótesis 3 según la cual la dimensión predominante es la procedimental. Hay que afirmar que no sólo se cumple, sino que lo procedimental predomina de tal manera en todos los actores y en todos los puntos de observación que podría actuar de catalizador y arrastrar los efectos de otras dimensiones. Es decir, se podría afirmar a partir de aquí que, si una organización gestiona bien en la dimensión procedimental, puede silenciar los efectos de una mala gestión de resultados; y viceversa, si se gestiona mal lo procedimental, unos buenos resultados de gestión quedarían anulados (si bien, todo esto, con las diferencias de matiz apuntadas -la atención de la prensa *offline* a los resultados y de los ciudadanos a la persona-).

Se advierte relación entre estos resultados y los de investigaciones recientes sobre los diferentes tipos de legitimidad en el contexto de la opinión pública española, que concluyen que la legitimidad procedimental es la más importante para los ciudadanos españoles durante estos últimos años señalados por la corrupción, mientras que la legitimidad consiguiente (la preocupación por los resultados) se mostró más determinante en los años del estallido de la crisis económica (Canel et al., 2016). En los años asociados a una mayor visibilidad de corrupción la preocupación por los procesos se incrementa, y éste es el resultado que arroja también esta investigación.

1.5.3. El sentido del juicio de los tipos de legitimidad.

La Tabla 16 muestra el sentido de los juicios que se han emitido en cada dimensión de la legitimidad.

Tabla 16. El sentido del juicio de los tipos de legitimidad

Tipo de legitimidad	Sentido del juicio		
	Positivo	Negativo	Neutro
Procedimental	3,9%(109)	8% (223)	88,1% (2.455)
Consiguiente	26,4% (56)	33,5% (71)	40,1% (85)
Estructural	0% (0)	1,5% (1)	98,5% (67)
Personal	10,9% (13)	54,6% (65)	34,5% (41)
N= 3.186			
Chi-cuadrado= 0,000			

Fuente: elaboración propia

Globalmente, los datos muestran que el sentido del juicio en todos los tipos, a excepción de la legitimidad personal, es neutral, pero con diferencias interesantes según el tipo de legitimidad. La tabla muestra que las dos dimensiones más neutrales son la estructural (98,5%) y la procedimental (88,1%). Por ejemplo, con juicios como “Esta tarde en Bruselas he propuesto una asignatura escolar sobre historia y valores europeos para la integración” o “Wert reclama más talento y evaluación en las aulas”.

Sin embargo, cuando los juicios se formulan sobre la legitimidad consiguiente, los datos están más polarizados, con un 40.1% de los juicios neutrales, 33,5% los negativos y 26,4% los positivos. Es decir, parece producirse que, globalmente, los actores se vuelven más exigentes en lo que se refiere a los resultados de gestión que a la estructura o el procedimiento.

Pero la mayor exigencia está en la legitimidad personal, donde la mayoría de los juicios son negativos (54,6%), seguido de los juicios neutros (34,5%) y positivos (10%). Es preciso mencionar aquí que en la etapa del ministro Wert se produjeron importantes debates sobre su legitimidad, con ejemplos como “Wert, el peor valorado y de nuevo en entredicho” o “Un ministro popular”.

1.5.4. El sentido del juicio de los tipos de legitimidad por actores acumulados.

Los datos de la Tabla 17 muestran el sentido del juicio que tienen los juicios que han formulado los distintos actores acumulados en una dimensión determinada de legitimidad.

Tabla 17. El sentido del juicio de los tipos de legitimidad por actores acumulados.

Actores	Tipo de legitimidad	Sentido del juicio		
		Positivo	Negativo	Neutro
Organización online	Procedimental	11,4% (36)	0% (0)	88,6% (1.912)
	Consiguiente	34% (21)	0% (0)	66% (28)
	Estructural	0% (0)	0% (0)	100% (67)
	Personal	33,3% (4)	0% (0)	66,7% (8)
N= 2.076				
Chi-cuadrado= 0,04				
Organización offline	Procedimental	6,1% (22)	0% (0)	93,9% (341)
	Consiguiente	41,2% (14)	0% (0)	58,8% (20)
N= 397				
Chi-cuadrado= 0,000				
Prensa online	Procedimental	6,2% (6)	43,3% (42)	50,5% (49)
	Consiguiente	8,3% (1)	33,3% (4)	58,3% (7)
	Personal	15,4% (2)	46,2% (6)	38,5% (5)
N= 122				
Chi-cuadrado= 0,710				
Prensa offline	Procedimental	15,2% (21)	50,7% (70)	34,1% (47)
	Consiguiente	16,7% (16)	57,3% (55)	26% (25)
	Estructural	0% (0)	100% (1)	0% (0)
	Personal	18,2% (6)	36,4% (12)	45,5% (15)
N= 268				
Chi-cuadrado= 0,394				
Ciudadanos	Procedimental	10% (24)	46,1% (111)	44% (106)
	Consiguiente	19% (4)	46,1% (12)	44% (5)
	Personal	1,6% (1)	77% (47)	21,3% (13)
N= 323				
Chi-cuadrado= 0,000				

Fuente: elaboración propia

En el caso de la legitimidad procedimental, es el tono neutral el que define los juicios, aunque está menos claro en el caso de la prensa que en el de la organización.

Sin embargo, en la legitimidad consiguiente el tono de los juicios es neutral y positivo en el caso de la organización, pero neutral y negativo en el caso de la prensa. Por tanto, la tabla muestra que son los juicios que se formulan sobre la legitimidad consiguiente los que de algún modo polarizan el discurso, y, como era de esperar,

en esa polarización, quien tira hacia lo negativo son los medios, y quien tira hacia lo positivo es la organización.

Esto también es relevante cuando se dan juicios de legitimidad personal (sobre los ministros), porque son juicios neutrales en el caso de la organización, y juicios negativos o neutrales, en el caso de los medios. En el caso de la legitimidad estructural no hay datos significativos.

Resulta interesante el sentido del juicio en el nivel de los ciudadanos. Son predominantemente negativos (casi la mitad de sus juicios) y en todas las dimensiones. En la dimensión personal, la negatividad se incrementa exponencialmente: tres de cada cuatro juicios formulados por los ciudadanos son negativos.

En definitiva, los datos dibujan unas diferencias de comportamiento que no necesariamente tienen que ver con los puntos de observación (es decir, organización versus medios y ciudadanos) ni con el carácter *online-offline* de la organización; el comportamiento varía según los actores. En los próximos epígrafes analizo esto con más detalle.

1.6. La congruencia de los juicios entre la organización, los medios y los ciudadanos.

Con el fin de medir el grado de congruencia entre el discurso de la organización, los medios y los ciudadanos, se llevará a cabo un análisis de los juicios de los actores en las cuatro dimensiones de legitimidad. Para ello, contestaré la pregunta de investigación 4 y probaré la Hipótesis 4 en tres subhipótesis.

Pregunta de investigación 4: ¿Cuál es el grado de congruencia entre los juicios de los distintos actores (organización, medios y ciudadanos)?

Hipótesis 4a: Los juicios de la organización no coinciden con los que realizan sus públicos (medios y ciudadanos) sobre las mismas cuestiones.

Hipótesis 4b: Los juicios de los ciudadanos tienden a asemejarse más a los de los medios más que a los de la organización en cuanto al tipo de legitimidad y al sentido del juicio.

Hipótesis 4c: en consonancia con el fenómeno de la "hibridación" apuntado por Chadwick (2013) para definir el ecosistema mediático actual, y según la cual existe una confluencia entre el contexto *online* y el contexto *offline* (de tal modo que encontraremos congruencia entre los juicios emitidos por los medios *offline* y los aquellos emitidos por los medios *online*, así como entre los juicios emitidos por la organización *offline* y aquellos emitidos por la organización *online*), hipotetizo que los juicios formulados por un mismo actor, sean *offline* u *online*, se parecerán entre sí. Con otras palabras: un mismo actor tiende a hibridar lo que dice *online* con lo que dice *offline*. Esta hipótesis la formulo sólo respecto a la organización y a los medios, pues de ambos se tienen datos de comunicación *online* y *offline* (no así de los ciudadanos, sobre quienes formulo la siguiente hipótesis).

Hipótesis 4d: Dado que la comunicación de los ciudadanos es *online*, los juicios se van a parecer más a la prensa *online* que a la prensa *offline*.

1.6.1. La organización versus los medios y los ciudadanos.

1.6.1.1. La congruencia en el contenido de la organización versus los medios y los ciudadanos.

Con la variable "Juicio", como ya se ha dicho, se quiso obtener información un poco más precisa sobre cuáles son los rasgos o características a los que se refieren los juicios de legitimidad en cada actor.

Tal y como se mostraba en la Tabla 11, el atributo predominante en todos los actores sin acumular es el de "eficacia", a excepción del

ministro Méndez de Vigo en Twitter, que en sus juicios utiliza más el atributo “cercanía o lejanía”.

Entre los diferentes actores de la organización existen contrastes. Los datos muestran que para Wert el segundo atributo más empleado fue “cercanía o lejanía” y para Méndez de Vigo “eficacia”. Sin embargo, para el Ministerio en Twitter o para las notas de prensa emitidas por éste, fue “la capacidad para interactuar o consensuar” el atributo más relevante.

En la prensa también hay diferencias: mientras que la prensa impresa tiene más congruencia con la organización en Twitter y con las notas de prensa con el atributo “capacidad para interactuar o consensuar” (19,5%), como el segundo más empleado en los juicios, la prensa en Twitter le da más importancia al de “disposición para justificar y explicar decisiones” (22,8%).

Sin embargo, los ciudadanos dieron más relevancia en sus juicios, después de la “eficacia”, al atributo “conforme a la ley” (20,7%).

A mayores efectos de congruencia, se realizó un análisis de correlaciones bivariadas entre la jerarquización del contenido de los juicios de cada actor específico (sin acumular), es decir, a partir de ordenar de mayor a menor, según el porcentaje de frecuencia obtenido en cada caso para comprobar la similitud entre los diferentes *rankings*. Los resultados se exponen en la Tabla 18.

Resultados

Tabla 18. Correlaciones bivariadas entre los atributos de los distintos actores sin acumular.

	Twitter Wert	Twitter Méndez de Vigo	Twitter Ministerio Educación	Notas de prensa y comunicados	Prensa Twitter	Prensa impresa	Tweets ciudadanos
Twitter Wert	1						
Twitter Méndez de Vigo	.561*	1					
Twitter Ministerio Educación	-	-.329	1				
Notas de prensa y comunicados	-	.302	-	1			
Prensa Twitter	.403	-	-	-.554*	1		
Prensa impresa	-	-	.357	-.307	-	1	
Tweets ciudadanos	.428	-	-	.403	-	-	1

N= 16

Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que hay correlación estadísticamente significativa (Rho de Spearman = .02) entre los atributos del juicio en Twitter que fueron más importantes para el ministro Wert y aquellos que lo fueron para el ministro Méndez de Vigo (coeficiente .56). Es éste, por otra parte, un resultado esperado, pues, aunque sean ministros diferentes, son del mismo gobierno y del mismo partido y, por tanto, es lógico que su discurso guarde una cierta congruencia. Se produce lo que Chadwick llama "híbridos organizacionales" (2007), concepto con el que se afirma que los líderes, además de utilizar los medios tradicionales, han adoptado el uso de los medios sociales para enriquecer la comunicación que se ofrece al ciudadano; y, en este caso, se observa que hay consistencia entre el mensaje de un ministro con el de a quien al que sustituyó.

Los datos arrojan otra relación estadísticamente significativa (Rho de Spearman = .02), pero interesante, en este caso es negativa (coeficiente -.55), entre los atributos de los juicios formulados por la organización en las notas de prensa y aquellos formulados por la prensa en Twitter. Es decir, parece producirse un alejamiento entre la comunicación de la organización *offline* y la comunicación en la prensa *online*, lo que – al margen de que complete estas consideraciones con otros datos que expongo más abajo– por el

momento parece constatarse que, por lo que se refiere al contenido del juicio, la organización no logra determinar con sus notas de prensa la agenda de temas de la prensa *online*.

Y puede haber pasado lo contrario de lo que sugiere Giansante (2015): la organización tiene que tener en cuenta las diferencias que existen entre los medios tradicionales y los sociales. Es decir, si una organización manda una nota de prensa a los medios de comunicación, tiene que pensar también en otra estrategia para los medios sociales. No parece que tal haya sido el caso, según estos datos.

Aunque sin significación estadística, también cabe destacar que hubo correlación positiva entre el contenido de los juicios emitidos por Wert, por un lado, con los de la prensa en Twitter (.403) y, por otro, con los *tweets* de los ciudadanos (.428), correlación que se explica por la naturaleza del medio: la comunicación *online* puede estar inclinando a los distintos actores hacia un mismo tipo de atributos

También sin significación estadística, hay cierta correlación entre la comunicación del Ministerio en Twitter y la prensa impresa (.357), y entre los atributos de las notas de prensa y los de los ciudadanos (.403). Sin embargo, y sorprendentemente, hay correlación negativa en el contenido de los juicios del ministro Méndez de Vigo y el Ministerio de Educación en Twitter (-.329), como si éste hubiera llevado una agenda propia de atributos independiente de la organización a la que representa. Por último, resulta interesante también comprobar una correlación también negativa (-.307) entre las notas de prensa de la organización y el contenido de los juicios de la prensa, ya sea impresa u *online*. Este es el segundo dato relevante al que llego que muestra que las notas de prensa del Ministerio no han sido capaces de influir en la prensa.

Con estos datos, puedo afirmar que se cumple la Hipótesis 4 en el sentido de no coincidencia de los juicios formulados por la organización con los de la prensa y los de los ciudadanos. A pesar de

Resultados

que el atributo más usado en todos los juicios es el de eficacia en todos los actores, salvo por el ministro Méndez de Vigo, no existe correlación entre los tres puntos de observación. Además, en el caso de las notas de prensa y la prensa *online*, se da de forma negativa, es decir, a los valores altos de una le corresponden valores bajos de la otra o viceversa. En definitiva, parece ponerse de manifiesto que aquello que es central para construir la legitimidad de una organización, a saber, la congruencia entre sus juicios y los de sus distintos stakeholders, no se ha producido en lo que se refiere el Ministerio de Educación en la etapa estudiada en este trabajo. En los próximos epígrafes exploro más este resultado desde otras perspectivas, es decir, analizando otras variables.

1.6.1.2. La congruencia en el tipo legitimidad de la organización versus los medios y los ciudadanos.

Para analizar la congruencia en el tipo de legitimidad de la organización frente a los otros dos puntos de observación, me voy a basar en los datos que muestra la Tabla 15 y 19 que, para facilitar la lectura, reproduzco aquí de nuevo.

Tabla 15. Las cuatro dimensiones de legitimidad de los actores acumulados

Actores	Tipo de legitimidad			
	Procedimental	Consiguiente	Estructural	Personal
Organización online	81,3% (1.950)	9% (49)	1,1% (67)	8,6% (12)
Organización offline	91,4% (363)	8,6% (34)	0% (0)	0% (0)
Prensa online	79,8% (99)	9,7% (12)	0% (0)	10,5% (13)
Prensa offline	51,3% (139)	35,8% (97)	0,4% (1)	12,5%(34)
Ciudadanos	74,8% (243)	6,5% (21)	0% (0)	18,8%(61)

N= 3.195
Chi-cuadrado= 0,000

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Las cuatro dimensiones de legitimidad de los actores sin acumular.

Actores		Tipo de legitimidad			
		Procedimental	Consiguiente	Estructural	Personal
Organización online	Twitter Wert	70% (21)	10% (3)	0% (0)	20% (6)
	Twitter Méndez de Vigo	78,8% (82)	15,4% (16)	0% (0)	5,8% (6)
	Twitter Ministerio Educación	95% (1.847)	1,5% (30)	3,4% (67)	0% (0)
Organización offline	Notas de prensa y comunicados	91,4% (363)	8,6% (34)	0% (0)	0% (0)
Prensa online	Prensa Twitter	79,8% (99)	9,7% (12)	0% (0)	10,5% (13)
Prensa offline	Prensa impresa	51,3% (139)	35,8% (97)	0,4% (1)	12,5%(34)
Ciudadanos	Tweets ciudadanos	74,8% (243)	6,5% (21)	0% (0)	18,8%(61)
N= 3.195					
Chi-cuadrado= 0,000					

Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que, efectivamente, no hay congruencia entre los distintos actores, es decir, hay preocupación por diferentes cuestiones en los tres niveles observados. Y los ciudadanos están más en línea con la prensa que con la organización; pero curiosamente, no con la prensa *offline* sino con la *online*: los patrones de preocupación por los resultados y el líder que reflejan los ciudadanos coinciden con los de la prensa *online*. La prensa *offline* es la que lidera el discurso por los resultados de gestión, pero no le siguen los ciudadanos. Y, como formulaba la hipótesis, medios y ciudadanos no concuerdan (no siguen) el mensaje que formuló la organización: ninguno comparte esa casi exclusiva preocupación por los procedimientos.

1.6.1.3. La congruencia en el sentido del juicio de la organización versus los medios y los ciudadanos.

La Tabla 20 muestra el sentido de los juicios de los actores acumulados.

Tabla 20. El sentido del juicio de los actores acumulados.

Actores	Sentido del juicio		
	Positivo	Negativo	Neutro
Organización online	17,9% (99)	0% (0)	82,1% (2.079)
Organización offline	9,1% (36)	0% (0)	90,9% (361)
Prensa online	7,3% (9)	42,7% (53)	50% (62)
Prensa offline	16,1% (44)	51,8% (142)	32,1% (88)
Ciudadanos	8,8% (29)	52,3% (172)	38,9% (128)
N= 3.302			
Chi-cuadrado= 0,000			

Fuente: elaboración propia

Los datos arrojan una gran disparidad entre los juicios de los tres actores: la elevada neutralidad de la organización no es seguida ni por los medios ni por los ciudadanos. Estos, como era de esperar, son más negativos (52,3%) que la organización (0), y con su negatividad se acercan más a los juicios de los medios. Pero, curiosamente, hay más acercamiento de los juicios de los ciudadanos a la prensa *offline* (con negatividad de 51,8%) que a la *online* (con negatividad del 42,7). Digo "curiosamente", pues podría esperarse que, al ser *online* la comunicación del ciudadano que se analiza, sería a la prensa *online* a la que se parecen sus juicios (así se hipotetizó); y tal no es el caso.

Por el interés que tienen los datos, reproducimos en la Tabla 21 los actores sin acumular.

Tabla 21. El sentido del juicio de los actores sin acumular.

Actores		Sentido del juicio		
		Positivo	Negativo	Neutro
Organización online	Twitter Wert	15,2% (7)	0% (0)	84,8% (39)
	Twitter Méndez de Vigo	37,4% (70)	0% (0)	62,6% (117)
	Twitter Ministerio Educación	1,1% (22)	0% (0)	98,9% (1.923)
Organización offline	Notas de prensa y comunicados	9,1% (36)	0% (0)	90,9% (361)
Prensa online	Prensa Twitter	7,3% (9)	42,7% (53)	50% (62)
Prensa offline	Prensa impresa	16,1% (44)	51,8% (142)	32,1% (88)
Ciudadanos	Tweets ciudadanos	8,8% (29)	52,3% (172)	38,9% (128)
N= 3.302				
Chi-cuadrado= 0,000				

Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que es la comunicación *online* del Ministerio la que incrementa la neutralidad de la organización, pues cuando se ven los datos por separado, se observa que los líderes, aunque se comunican con un discurso predominantemente neutro, introducen más afirmaciones positivas que la organización en su perfil. Hay una clara diferencia entre la comunicación de Wert y la comunicación de su sucesor Méndez de Vigo, que casi dobla las afirmaciones positivas de aquél.

Por otro lado, en la tabla se observan diferencias entre la prensa impresa y en Twitter. Mientras la primera es más negativa (51,8%), la segunda es neutral (50%) y negativa (42,7%). En los ciudadanos predomina el sentido negativo (52,3%). Por tanto, en cuanto al sentido del juicio, tienen mayor congruencia con la prensa impresa que con el resto de los actores.

El análisis del contraste muestra por tanto claramente que hay una disparidad entre la organización y medios y ciudadanos, y esta disparidad se produce en todos los formatos de la comunicación de la organización (las cuentas de los ministros y la del ministerio en Twitter, pero también en las notas de prensa y comunicados). La prensa en Twitter sigue un poco más las pautas organizacionales que la prensa impresa, que es la que muestra más similitud con el discurso de los ciudadanos.

Una vez analizados los datos, puedo afirmar que la Hipótesis 4b se cumple: los juicios de los ciudadanos tienden a asemejarse más a los de los medios más que a los de la organización en cuanto al tipo de legitimidad y al sentido del juicio. Aunque hay que matizar que, en cuanto al tipo de legitimidad, aunque predominen en los dos la legitimidad procedimental, los ciudadanos introducen, como los medios, otro tipo de preocupaciones. En cuanto al sentido del juicio, la hipótesis se cumple, pues los juicios de los ciudadanos se asemejan más a la prensa que a los diferentes actores de la organización. Pero esa semejanza se produce más con la prensa impresa que con la *online*, un resultado que considero de interés, por

Resultados

lo que a continuación paso a contrastar la comunicación *online* con la *offline*.

1.6.2. La comunicación *online* versus la comunicación *offline*.

1.6.2.1. La congruencia en el contenido de la comunicación *online* versus la comunicación *offline*.

Para poder interpretar la congruencia del contenido del juicio, traigo de nuevo aquí la Tabla 12.

Tabla 12. El contenido de los juicios de legitimidad y reputación de los actores acumulados.

Juicio	Organización online	Organización offline	Prensa online	Prensa offline	Ciudadanos
Confianza	0% (1)	0.8% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
Transparencia	0,7% (15)	1,3% (5)	0% (0)	0% (0)	0,6% (2)
Justificar y explicar	1,4% (31)	17,4% (69)	22,8% (28)	15% (40)	18,2% (58)
Consensuar	34,9% (754)	22,2% (96)	11,4% (14)	19,5% (52)	20,7% (66)
Conforme a ley	0% (1)	1,8% (7)	0,8% (1)	4,5% (12)	0,6% (2)
Eficacia	58,6% (1.266)	53,7% (213)	60,2% (74)	50,9% (136)	48% (153)
Responsabilidad	0,1% (3)	0% (0)	0% (0)	0,4% (1)	0% (0)
Compromiso	0,1% (2)	0,3% (1)	0% (0)	0,7% (2)	0,6% (2)
Simpatía	0,2% (4)	0% (0)	0,8% (1)	3% (8)	5,3% (17)
Capacidad de comunicación	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0,4% (1)	0% (0)
Corrupción	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0,4% (1)	1,6% (5)
Cercanía	3,7% (79)	0,3% (1)	0% (0)	0% (0)	0,3% (1)
Popularidad	0% (1)	0% (0)	1,6% (2)	1,5% (4)	0% (0)
Trayectoria	0,1% (2)	0% (0)	1,6% (2)	3,7% (10)	4,1% (13)
Ejemplaridad	0% (0)	0,5% (2)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
Liderazgo	0% (0)	0% (0)	0,8% (1)	0% (0)	0% (0)

N= 3.265
Chi-cuadrado= 0,000

Fuente: elaboración propia

Tanto para la comunicación *online* (sea de ministro, ministerio, prensa o ciudadano) como para la *offline* (sea de notas de ministerio o de prensa impresa) el atributo que está en primer lugar es el de la 'Eficacia'. Pero hay matices que hay que subrayar para un análisis completo de la congruencia. Existe congruencia entre la organización *online-offline*, la prensa *offline* y los ciudadanos en el uso del atributo

“capacidad para interactuar o consensuar”. Sin embargo, para la prensa *online* es más relevante la “disposición para justificar y explicar decisiones.

En la Tabla 22 se muestran las correlaciones bivariadas entre los atributos de los distintos actores acumulados.

Tabla 22. Correlaciones bivariadas entre los atributos de los distintos actores acumulados.

	Organización offline	Organización online	Prensa online	Prensa offline	Ciudadanos
Organización offline	1				
Organización online	-	1			
Prensa online	-	-.554*	1		
Prensa offline	.465	-.307	-	1	
Ciudadanos	.584**	.403	-	-	1

N= 16

Fuente: elaboración propia

A efectos de análisis de congruencia, se volvió a realizar un análisis de correlaciones bivariadas entre la jerarquización del contenido de los juicios de los actores acumulados, es decir, a partir de ordenar de mayor a menor, según el porcentaje de frecuencia obtenido en cada caso, para comprobar la similitud entre los diferentes *rankings*.

Los datos de esta tabla muestran un primer resultado de interés, y que completa y ayuda a comprender lo constatado hasta ahora sobre la comunicación de la organización: en cuanto al contenido del juicio (es decir, el tipo de atributo), la organización no es congruente en su comunicación *offline* y *online*: no hay correlación. No se produce aquí la hibridación.

Sí parece, sin embargo, haber logrado congruencia con la prensa *offline* (.465), aunque no tiene significación estadística; donde hay una clara correlación estadísticamente significativa (Rho de Spearman = .01), alta y positiva (coeficiente .58) es entre los

Resultados

atributos del juicio que fueron más importantes para los ciudadanos y aquellos que lo fueron para la organización *offline* (.584). Es decir, se constata una asociación entre los atributos de la prensa *offline* y los ciudadanos.

En cuanto a la comunicación de la organización *online*, llaman la atención los datos que demuestran la discrepancia (correlaciones negativas) con la prensa tanto *online* (. -554, estadísticamente significativo) como *offline* (-.307). Quizá estos datos estén demostrando que una falta de hibridación en la comunicación (la no consistencia de la propia organización en su comunicación *online-offline*) sea negativo para la influencia de sus mensajes en la prensa (sea *online* u *offline*).

Hay sin embargo un dato positivo de la influencia de la organización *online* (aunque estadísticamente no significativo): una correlación de .403 con los ciudadanos. Esta correlación puede estar señalando que el comunicarse a través de los medios sociales, las organizaciones públicas pueden acercarse más a los ciudadanos a través de sus comentarios y esto puede convertirse en una ventaja (Giansante, 2015). Los medios sociales pueden ser una alternativa a los medios tradicionales para llegar a determinar el juicio de los ciudadanos.

Por último, cabe destacar que tampoco hay correlación entre la prensa *offline* y la *online*, lo que lleva a afirmar que hay también inconsistencia en la prensa, o discrepancia entre los atributos a los que presta atención en *online* y a los que presta *offline*.

Tras analizar los datos, puedo concluir que la Hipótesis 4c no se cumple ni para la organización ni para la prensa en lo que se refiere al contenido del juicio. Aunque el atributo "eficacia" ha sido el más importante en todos los actores, el tipo de comunicación ha condicionado el contenido de los juicios. La ausencia de correlaciones dentro de la propia organización, y dentro de la propia prensa, lleva a afirmar que un mismo actor no ha hibridado lo que dice *online* con lo que dice *offline*.

1.6.2.2. La congruencia en el tipo legitimidad de la comunicación *online* versus la comunicación *offline*.

Analizo aquí de nuevo los datos de la Tabla 15 pero para contrastar lo *online* con lo *offline*.

Tabla 15. Las cuatro dimensiones de legitimidad de los actores acumulados

Actores	Tipo de legitimidad			
	Procedimental	Consiguiente	Estructural	Personal
Organización <i>online</i>	81,3% (1.950)	9% (49)	1,1% (67)	8,6% (12)
Organización <i>offline</i>	91,4% (363)	8,6% (34)	0% (0)	0% (0)
Prensa <i>online</i>	79,8% (99)	9,7% (12)	0% (0)	10,5% (13)
Prensa <i>offline</i>	51,3% (139)	35,8% (97)	0,4% (1)	12,5%(34)
Ciudadanos	74,8% (243)	6,5% (21)	0% (0)	18,8%(61)
N= 3.195				
Chi-cuadrado = 0,000				

Fuente: elaboración propia

Los datos muestran algo interesante, y es que las diferencias no se deben tanto al actor del que procedan, sino al carácter *online-offline* de la comunicación. Es decir, la comunicación de la organización, sea *online* u *offline*, se parece entre sí (preocupada muy predominantemente por lo procedimental y algo por lo consiguiente), pero se diferencia solo de la prensa *offline* (preocupada solo en la mitad por lo procedimental; en el resto de juicios se ocupa de lo consiguiente y de lo personal), que no de la *online*, que se parece a la organización *online*.

Con estos resultados, se puede afirmar que, aunque la dimensión de legitimidad predominante será la procedimental en todos los casos, la dinámica de los juicios de legitimidad varía entre los actores, donde las diferencias entre la comunicación *online* y *offline* son importantes, y hasta quizá más importantes que las diferencias entre organización y medios. Curiosamente, la organización *offline* (quien muestra claramente una legitimidad procedimental en sus notas de prensa y comunicados) no se refleja en la prensa *offline* (que, en comparación, fue procedimental pero también muy consiguiente). En definitiva, lo que se observa es que la

Resultados

prensa *online* es más similar a la organización (ya sea ésta *online* u *offline*) que a la prensa *offline*.

Al incorporar al análisis la comunicación de los ciudadanos, que es comunicación *online*, se observa que tienen mayor congruencia en la dimensión procedimental con la organización (*online* y *offline*) y con la prensa *online*. Sin embargo, en la legitimidad personal tiene mayor congruencia con la prensa (*online* y *offline*).

Si se observan los datos sin acumular (lo que se recogió en la Tabla 19), los resultados revelan que ese porcentaje más alto de la prensa impresa sobre la legitimidad consecuencial (35,8%) está algo presente en los ministros, siendo para Wert un 10% y para Méndez de Vigo un 15,4%. Y muy seguido de la prensa *online* (9,7%). Por tanto, hay congruencia entre la comunicación *online* de los ministros y la comunicación *offline* de la prensa, ya que son sobre resultados y logros obtenidos por la gestión pública.

En cuanto a la legitimidad personal, la mayor congruencia se da de forma *online*, entre el ministro Wert (20%) y los ciudadanos (18,8%). Ambos actores *online* realizan juicios sobre la cualificación personal, la integridad, el aspecto físico, etc. del ministro. Muy seguido esta la prensa *offline* (12,5%) y la *online* (10,5%).

En definitiva, tampoco hay hibridación (ni en la organización ni en la prensa) en cuanto al tipo de legitimidad.

1.6.2.3. La congruencia en el sentido del juicio de la comunicación *online* versus la comunicación *offline*.

Para analizar la congruencia en el sentido del juicio de la comunicación *online* versus la comunicación *offline* de los actores acumulados, reproduzco de nuevo la Tabla 23.

Tabla 23. El sentido del juicio de los actores acumulados.

Actores	Sentido del juicio		
	Positivo	Negativo	Neutro
Organización online	17,9% (99)	0% (0)	82,1% (2.079)
Organización offline	9,1% (36)	0% (0)	90,9% (361)
Prensa online	7,3% (9)	42,7% (53)	50% (62)
Prensa offline	16,1% (44)	51,8% (142)	32,1% (88)
Ciudadanos	8,8% (29)	52,3% (172)	38,9% (128)
N= 3.302			
Chi-cuadrado= 0,000			

Fuente: elaboración propia

Los resultados son diferentes a los hallados en el contraste anterior. Es decir, aquí se pone de manifiesto que las diferencias no son por tipo de comunicación, sino por actor observado: la comunicación de la organización (sea ésta *online* u *offline*) se parece entre sí (es predominantemente neutra) y se diferencia claramente de la prensa (que es casi predominantemente negativa, sea *online* u *offline*). Parece mostrarse que los medios no siguen los patrones de la organización, sino que optan por un discurso negativo, sea cual sea el foro en el que lo emiten. Esto es algo que se puede esperar si se tienen en cuenta la lógica de los medios, donde los temas conflictivos suelen tener una mayor cobertura que los no conflictivos.

Sin embargo, hay una diferencia interesante en la prensa: es más negativa la *offline* que la *online* (además, solo un 32,1% de los juicios fueron neutrales en la prensa *offline*, en comparación con el 50% de los juicios neutrales en la prensa *online*), y es a esta negatividad *offline* (51.8%) a la que se acerca más el discurso de los ciudadanos (52,3% de juicios negativos).

Incorporando los datos sin acumular al análisis del contraste de la comunicación *online* versus la comunicación *offline*, tal y como muestran los datos de la Tabla 23, no hay apenas nada relevante que comentar, salvo que son los *tweets* de los ministros, y algo las notas de prensa, los que introducen polarización (en comparación con los

Resultados

tweets del ministerio), pero hacia lo positivo, y en este sentido, se aprecia una relación con la prensa impresa, que, a diferencia de la *online* y los ciudadanos, tiene un porcentaje de juicios positivos de hasta un 16,1%.

Con los datos de estos tres epígrafes no puedo ratificar en su totalidad la Hipótesis 4d (por la que la comunicación de los ciudadanos, al ser *online*, se parece más a la prensa *online* que a la prensa *offline*). Solo es así en cuanto al tipo de legitimidad, pero no en cuanto al contenido del juicio ni al sentido del mismo (en el que los ciudadanos se parecen a la negatividad de la prensa *offline*).

Cuando lo que se analiza es el contenido del juicio (el atributo) y el tipo de legitimidad, las diferencias son por tipo de comunicación, que no por actor analizado; con otras palabras, aquí no se cumple la Hipótesis 4d por la cual lo *online* lleva a parecerse entre sí y lo mismo con lo *offline*. Como se ha dicho, la comunicación de la organización, sea *online* u *offline*, se parece entre sí (preocupada muy predominantemente por lo procedimental y algo por lo consiguiente), pero se diferencia solo de la prensa *offline* (preocupada solo en la mitad por lo procedimental; en el resto de juicios se ocupa de lo consiguiente y de lo personal), que no de la *online*, que se parece a la organización *online*. Se pone de manifiesto que la comunicación *offline* de la organización no ha logrado determinar los juicios de la prensa *offline* (no hay asociación entre ellos). Y la prensa *online* es más similar a la organización (ya sea ésta *online* u *offline*) que a la prensa *offline*.

Sin embargo, cuando lo que se analiza es el sentido del juicio, las diferencias se constatan por nivel de actor y no por tipo de comunicación; con otras palabras, aquí no se cumple la Hipótesis 4d. La comunicación de la organización sea *online* u *offline*, es neutro-positiva, versus la comunicación la prensa, que tanto *online* como *offline* es negativo-neutra, y versus los ciudadanos, que son predominantemente negativos. Parece haber mayor congruencia

entre los medios tradicionales y los de los ciudadanos, pero respecto al sentido negativo de los juicios.

Con estos resultados se apuntan ideas interesantes sobre la dinámica de los discursos *online* y *offline*, y a ello me referiré en las conclusiones.

1.7. La evolución en el tiempo de los juicios de los tres puntos de observación.

Con el fin de conocer la evolución en el tiempo del discurso de los tres puntos de observación (la organización, los medios y los ciudadanos), se llevará a cabo un análisis de la evolución del tipo de legitimidad y del sentido de los juicios en el tiempo. Para ello, contestaré la pregunta de investigación 5 y probaré la Hipótesis 5:

Pregunta de investigación 5: ¿A lo largo del tiempo, cambia la organización sus juicios para ajustarse al de los medios y los ciudadanos?

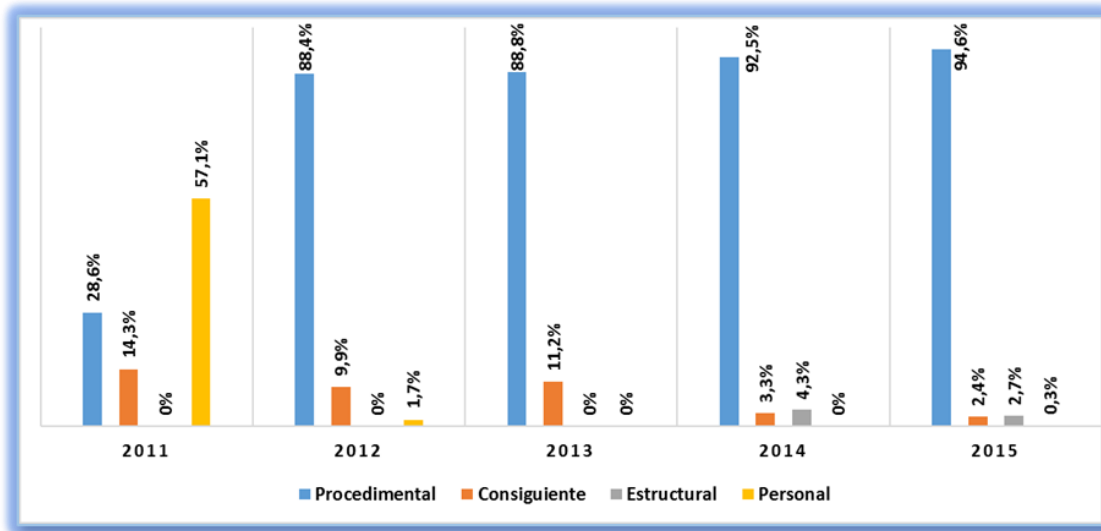
Hipótesis 5: a medida que se avanza en el tiempo, los juicios de la organización son cada vez más diferentes a los de los medios y los de los ciudadanos.

1.7.1. La evolución en el tiempo del tipo de legitimidad de los tres puntos de observación.

El Grafico 3 muestra la evolución en el tiempo del tipo de legitimidad de la organización.

Resultados

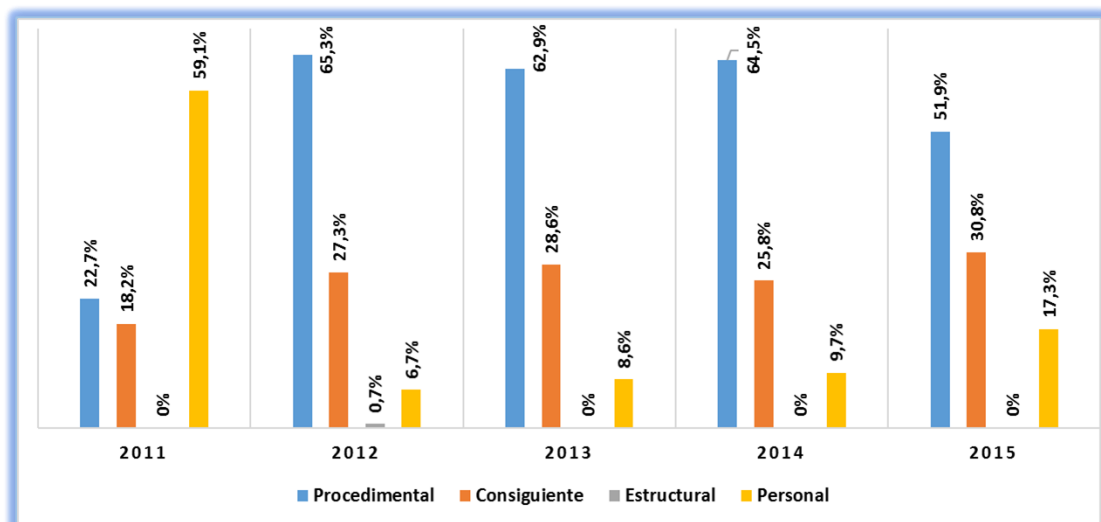
Grafico 3. La evolución en el tiempo del tipo de legitimidad de la organización.



Fuente: elaboración propia

El Grafico 4 muestra la evolución en el tiempo del tipo de legitimidad de la prensa.

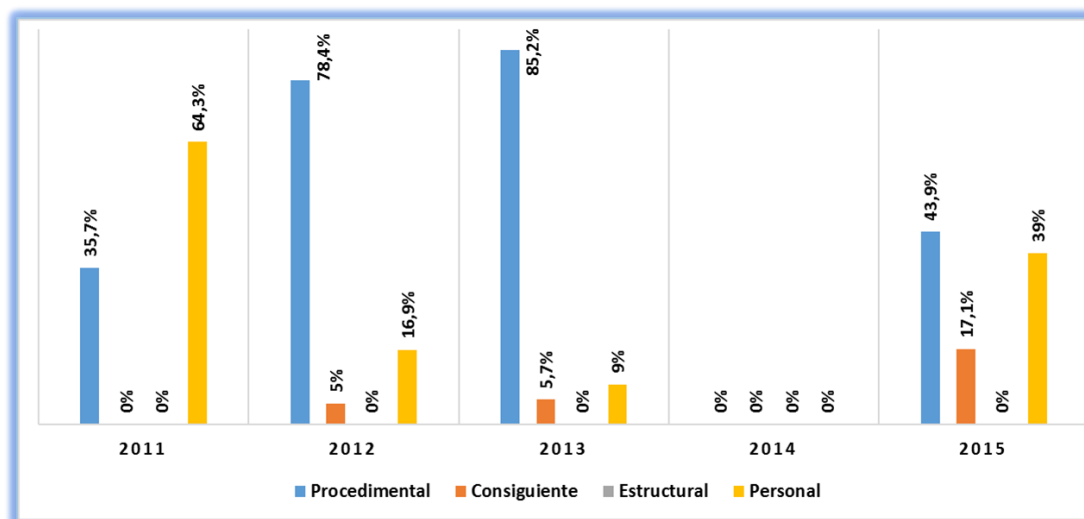
Grafico 4. La evolución en el tiempo del tipo de legitimidad de la prensa.



Fuente: elaboración propia

El Grafico 5 muestra la evolución en el tiempo del tipo de legitimidad de los ciudadanos.

Grafico 5. La evolución en el tiempo del tipo de legitimidad de los ciudadanos.



Fuente: elaboración propia

Los datos de los Gráficos 3, 4 y 5 señalan que, en esencia, aunque el predominio de lo procedimental está en todos los años, hay una clara tendencia a mantenerse en la organización, mientras que clara tendencia a reducirse en los medios y en los ciudadanos. Más concretamente:

- En general, en 2011, el tipo de legitimidad predominante fue el personal en todos los actores. Esto puede ser porque coincide con la toma de posesión del ministro Wert, momento en el que se presta atención a la persona que ocupará el liderazgo de la organización. En segundo lugar, destaca el procedimental en los ciudadanos con un 35,7%, en la organización con un 28,6% y en la prensa con un 22,7%. Y, en tercer lugar, la dimensión consiguiente en la prensa (18,2%) y en la organización (14,3%).

- En 2012, hay un cambio en la tendencia y predomina la legitimidad procedimental en los tres actores: organización (88,4%), ciudadanos (78,4%) y prensa (65,3%). La razón puede que se deba a

Resultados

que el ministro Wert anunció que iba a comenzar a trabajar en las reformas educativas. Por otro lado, cabe destacar que la prensa sigue con una puntuación alta en la legitimidad consiguiente (más que en 2012 con un 27,3%) y los ciudadanos en la legitimidad personal (16,9%).

- En el año 2013, vuelve a predominar la legitimidad procedimental en los tres actores. Por su parte, la legitimidad consiguiente sigue aumentando en la prensa con un 28,6%. En cuanto a la legitimidad personal, solo puntúa los ciudadanos (9%) y la prensa (8,6%). La razón de estos resultados puede ser porque en 2013 fue cuando se aprobó la LOMCE; pero, mientras que la organización le dio importancia al proceso y al procedimiento en su comunicación, la prensa enfoca la atención a los resultados y a los logros de la política pública.

- En el año 2014, la organización sigue formulando sus juicios en términos de legitimidad procedimental, y de forma muy contundente (92,5%), mientras que la prensa mantiene su diversidad de atención distribuyéndose entre la procedimental (64,5%) y la consiguiente (25,8%). Sin embargo, en este año no juicios de los ciudadanos. Sorprendentemente ese año no se registran *tweet* de los ciudadanos.

- En 2015, aumenta la todavía más la legitimidad procedimental en la organización (94,6%) y baja más la misma en la prensa (51,9%) y en los ciudadanos (43,9%), para dar todavía mayor cabida a los juicios en la legitimidad consiguiente (que en la prensa aumentan hasta un 30,8%) o a lo personal (en lo ciudadano se incrementa hasta un 39%).

En suma, los datos muestran una evolución en el tiempo que corrobora la falta de congruencia entre la organización y los medios y los ciudadanos que ya se había constatado hasta ahora. Pero estos datos parecen, además, indicar que esa falta de congruencia es creciente a medida que pasa el tiempo. Salvando el período inicial (en el que en todos los casos la legitimidad personal predomina, y que,

como se ha dicho, se debe a la toma de posesión), a partir del segundo año, mientras que la organización se instala en un discurso monopolizado por los procedimientos, tanto los medios como los ciudadanos incrementan su variedad de intereses; en los dos casos baja el predominio de lo procedimental para dar mayor cabida a los resultados y al liderazgo.

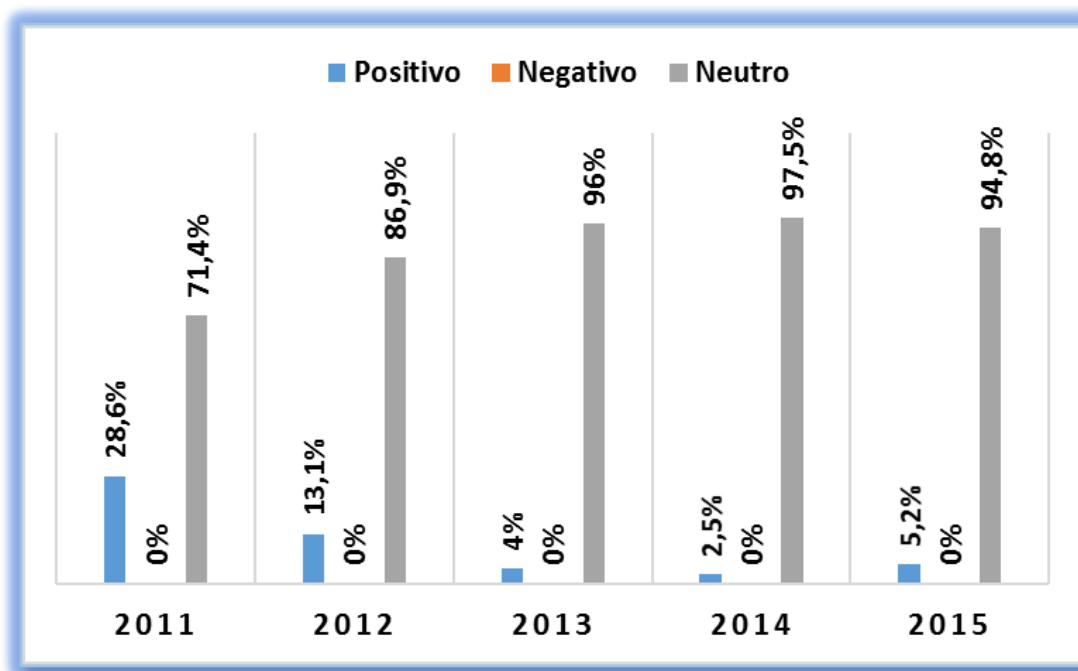
Esto puede estar indicando, en primer lugar, que hay que añadir matices a lo constatado hasta ahora por la investigación precedente, que registraba una prioridad de lo procedimental asociada a la mayor visibilidad de la corrupción: como ya se dijo, si bien la crisis económica (2010) hace que la gente sea más realista (resultados de gestión) que partidista en sus valoraciones, la mayor visibilidad de la corrupción (2012) inclina la preocupación de la gente hacia lo procedimental, por la integridad de los procesos, preocupación incluso mayor que los resultados de gestión. Los datos de esta tesis parecen apuntar ahora que, a partir del año 2013, si bien predomina lo procedimental, los resultados y el líder importan empiezan a importar; y si la tendencia se mantuviera, es posible que en el futuro se dé un equilibrio entre estas tres dimensiones (si bien la estructural queda completamente ausente).

Esto marca importantes consecuencias para la práctica de la comunicación de las organizaciones, que tendrán que combinar bien los distintos aspectos de legitimidad, para reajustarse a lo que la gente espera y a cómo lo percibe. Pero no es lo que ha hecho la organización objeto de este trabajo, y es el segundo hallazgo que aquí se constata: los datos muestran, una vez más, que hay desconexión de la organización con los medios y con los ciudadanos. No parece que la organización haya ido siguiendo las percepciones de sus públicos para captar sus intereses e inquietudes, sino que se ha instalado en una comunicación procedimental con la que no parece determinar ni a los medios ni a los ciudadanos.

1.7.2. La evolución en el tiempo en el sentido de los juicios de los tres puntos de observación.

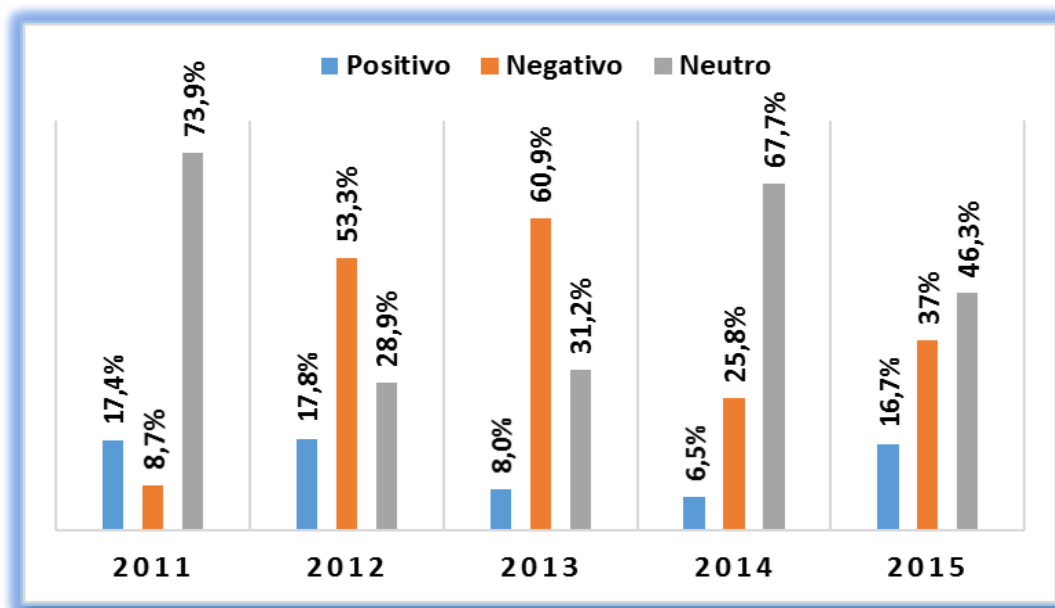
El Grafico 6 refleja la evolución del sentido de los juicios (positivo, negativo o neutro) que ha emitido la organización a lo largo del tiempo.

Grafico 6. La evolución en el tiempo del sentido de los juicios de la organización.



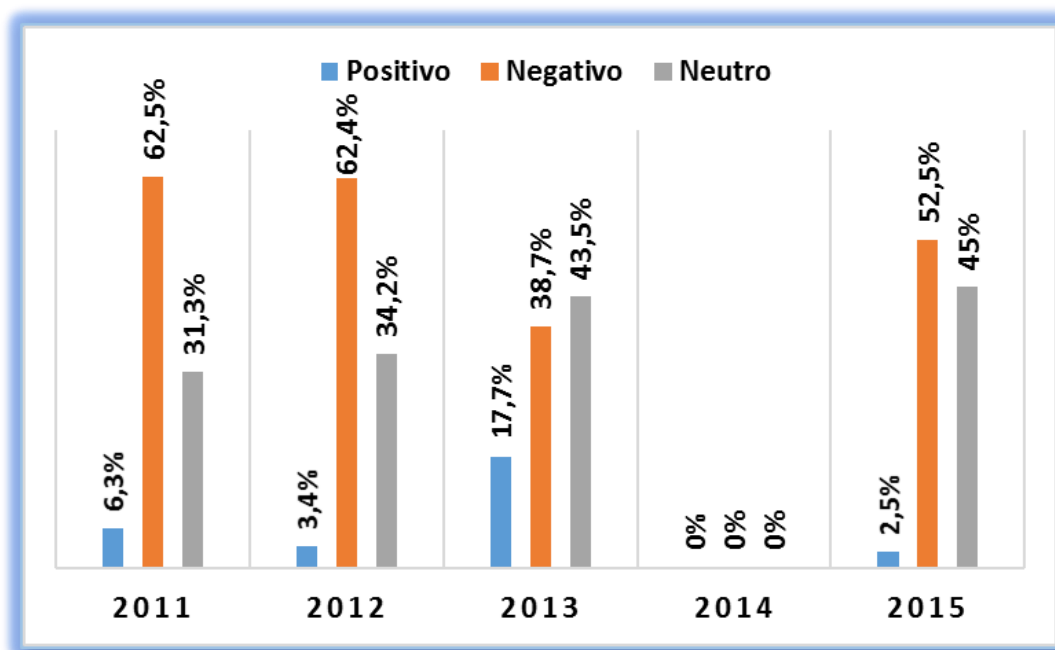
Fuente: elaboración propia

El Grafico 7 muestra la evolución en el tiempo del tono positivo, negativo o neutro que ha utilizado la prensa a la hora de formular juicios sobre la organización el líder o las políticas públicas.

Grafico 7. La evolución en el tiempo del sentido de los juicios de la prensa.

Fuente: elaboración propia

Los datos del Grafico 8 muestra la evolución en el tiempo del sentido de los juicios que han hecho los ciudadanos.

Grafico 8. La evolución en el tiempo del sentido de los juicios de los ciudadanos.

Fuente: elaboración propia

Resultados

Los Gráficos 6, 7 y 8 reflejan los siguientes datos:

- En el año 2011, existen diferencias entre los tres puntos de observación. Mientras que el sentido neutro predomina en la organización (71,4%) y en la prensa (73,9%), el negativo destaca en los ciudadanos (62,5%). En cuanto al sentido positivo, la organización formula un 28,6% de sus juicios y la prensa un 17,4%. Este año, como he mencionado anteriormente, coincide con la toma de posesión del ministro Wert.

- En 2012, la organización continúa con un porcentaje significativo en el sentido neutral (86,9%) y baja en el positivo (13,9%). En cambio, la prensa, aunque mantiene el tono positivo en un 17,8%, el que predomina es el negativo (53,3%). En el caso de los ciudadanos el tono negativo sigue siendo el más relevante con un 62,4%, seguido del neutral con un 34,2%. Los juicios de la prensa y de los ciudadanos se asemejan más entre sí que con los de la organización.

- En 2013, tampoco hay cambios en el sentido de los juicios de la organización, por lo que destaca significativamente con un 96% la procedimental. En el caso de la prensa, los datos muestran que sigue polarizado entre el tono negativo (60,9%) y el neutro (31,2%). Sin embargo, es importante señalar que se produce un cambio en los ciudadanos y el tono neutral, con un 43,5%, supera al negativo (38,7%).

- En el año 2014, el tono predominante es el neutral en la organización y en la prensa. En el segundo caso se produce un cambio y empieza a predominar considerablemente el tono neutro (67,7%). Los ciudadanos no tienen juicios este año.

- Y, finalmente, en 2015, la tendencia en la organización y la prensa es la misma que en el año anterior, predominando la procedimental. Y en el caso de los ciudadanos, los juicios están entre el tono negativo (52,5%) y el neutro (45%).

Los datos de este análisis son algo diferentes a lo hallado en el epígrafe anterior: se pone de manifiesto que la tendencia de la

organización a mantenerse estable en un discurso neutro ha podido influir en el incremento del discurso neutral de la prensa que, salvando el período inicial (que como ya he dicho, hay que dejarlo aparte), pasa claramente de un discurso negativo a un discurso neutral. En los ciudadanos, sin embargo, se aprecia un predominio de discurso negativo que sólo es superado ligeramente en un año. No podemos establecer aquí relación causa-efecto, pero sí podemos afirmar que, a lo largo del tiempo, mientras que se aprecia un incremento en el parecido entre el discurso de los medios y el de la organización, este no entre el de ésta y el de los ciudadanos.

Con estos datos puedo afirmar que la Hipótesis 5 se cumple en parte. No se incrementa el parecido de su discurso con el de los medios y los ciudadanos (sino lo contrario, se incrementa la discrepancia) en lo que se refiere al tipo de legitimidad; sin embargo, se incrementa el parecido de la organización con los medios en lo que se refiere al predominio de lo neutral, y lo opuesto con los ciudadanos (en quienes sólo momentáneamente una vez se logra alterar el predominio de lo negativo).

Tal y como expuse en el marco teórico, Pollock y Rindova (2003) constatan unos resultados mixtos respecto a la influencia de la legitimidad y reputación mediáticas en los juicios de los ciudadanos: unos autores consideran que los medios son muy relevantes en el proceso de legitimación de las organizaciones (por ejemplo, Fombrum, 1996 y Hoffman y Ocasio, 2001), y otros como Baum y Powell (1995) o Elsbach (1994) consideran que la influencia es menor, que "la cobertura mediática refleja la evaluación del público y, además, provee una medición de la legitimidad de la organización" (2003: 632). Es decir, que los medios no intervienen, sino que actúan simplemente reflejando el juicio de la sociedad. Como he mencionado, aquí no se puede establecer causa-efecto, pero sí constatar que las dinámicas de los juicios de legitimidad y reputación de los ciudadanos se parecen más a las de los medios que a las de la organización.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Es objetivo de este trabajo era contribuir a la comunicación de la reputación y de la legitimidad de las organizaciones públicas, haciendo de la legitimidad mediática y de la reputación mediática dos bienes intangibles de una institución ministerial. Para llegar a este objetivo, se ha partido del análisis de la reputación y la legitimidad mediáticas del ministro/ministerio desde una perspectiva triangular, es decir, contrastando los juicios (de legitimidad y reputación) formulados por la organización, la prensa y los ciudadanos. Se ha observado cómo la proyección de mensajes desde un ministerio interactúa con los medios y los ciudadanos en lo que se refiere a su legitimidad y reputación; además, y dado que en la construcción de intangibles confluye la comunicación *offline* con la *online*, el análisis ha comparado las dinámicas de los actores en estos dos niveles, el *offline* y el *online*.

Este ha sido el objetivo empírico a la luz de una revisión teórica conceptual multidisciplinar, en la que se ha tratado de trasladar al sector público los enfoques, conceptos y teorías que se están desarrollando en torno a los bienes intangibles. Se ha testado en concreto la hipótesis vigente sobre la diferenciación o la complementariedad entre la legitimidad y reputación mediáticas mediante un análisis cuantitativo. Tras el análisis de los datos, y a la luz del marco teórico expuesto, las conclusiones a las que se llega en este trabajo son las siguientes.

Primera: “Bien intangible” se muestra como noción válida para el sector público.

El concepto bien intangible, ampliamente tratado en el sector privado, aparece como emergente en el sector público y su consideración tanto teórica como de observación empírica ofrece nuevas líneas de desarrollo sobre la gestión de valor en las organizaciones públicas; pero su traslado al sector público apunta la

Conclusiones

necesidad de desarrollar nuevas maneras de definir, clasificar, generar y evaluar la intangibilidad.

Un bien intangible es un bien no monetario que carece de sustancia física y que da acceso al capital tangible. Se construye sobre eventos pasados de la organización, es decir, está unido al comportamiento que la organización ha llevado en el pasado, y que se expresa en la trayectoria de experiencias e información que reciben los ciudadanos sobre la organización pública. Todo bien intangible genera un recurso que lleva asociado un beneficio económico a largo plazo. Pero, para el sector público, la valoración exige incorporar otras dimensiones, como pueda ser el aspecto social, la eficiencia económica gracias a una reducción de costes, etc. Para el caso objeto de estudio, el bien intangible reputación mediática y el de legitimidad mediática pueden otorgar a un ministerio de educación una mayor autoridad entre sus públicos y, con ello, una mayor facilidad para adoptar medidas severas en tiempos de crisis; y, al contrario, si lo que hubiera fuera una baja reputación y legitimidad mediáticas. Con el presente caso, en el que se pone de manifiesto que estos dos bienes intangibles marcan una diferencia en la percepción ciudadana de la organización, concluyo que “bien intangible” es un concepto válido tanto para abordar con nuevas perspectivas el estudio de la comunicación de una institución pública ministerial, como para proporcionar nuevas maneras de establecer relaciones con los públicos.

Segunda: La “legitimidad” es un bien intangible aplicable al sector público.

Tras la revisión de la literatura sobre la legitimidad como un bien intangible del sector privado (Reuf y Scott, Meyer y Rowan, Dowling y Pfeffer, Ashforth y Gibbs, Suchman, Díaz et al., por citar solo unos cuantos autores), entendida como “una percepción generalizada de que las acciones de una organización son deseables,

adecuadas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido con normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman, 1995: 574), concluyo que los aspectos de “juicio” “normas” y “construcción social” propios de la legitimidad son aplicables al sector público; y una manera de analizar la construcción (o destrucción) de este intangible consiste en observar la congruencia o lógica que hay entre los valores, las normas y las expectativas de la sociedad (por tanto, las percepciones que tienen los públicos) y lo que la organización hace. A mayor congruencia, mayor legitimidad, con lo que la organización gana capacidad para atraer confianza, recursos, autoridad y respeto. En definitiva, la “conformidad cultural” de la que hablan los autores al desbrozar el contenido de la legitimidad en el sector privado es aplicable al sector público.

Esto quiere decir que en el sector público la legitimidad tiene los rasgos de bien intangible: es no monetario y carece de sustancia física (se sustancia en una percepción que está en la mente de los públicos); se trata de un juicio que refiere a las experiencias que los públicos han tenido de la organización en el pasado; genera el recurso de la confianza y del apoyo público que tienen reflejo contable; ayuda a la supervivencia de la organización (mientras que su ausencia dificulta la vida de la organización) al generar apoyo; requiere el desarrollo de investigación (conocimiento de los *stakeholders*); y es medible.

Tercera: El bien intangible “legitimidad” consiste en un juicio heurístico en la mente de los ciudadanos.

Poco se sabe sobre la forma en como los ciudadanos formulan el juicio de legitimidad de las organizaciones públicas, y la literatura afirma que se trata de un juicio heurístico en el que confluyen diferentes aspectos y elementos. Tras el presente trabajo, concluyo que las tipologías de legitimidad constituyen una herramienta conceptual útil para explorar cómo es la formación del juicio y cuál es

Conclusiones

el aspecto que más le importa al ciudadano a la hora de juzgar la organización. De manera particular, resulta de utilidad la tipología de legitimidad moral que diferencia los procesos (legitimidad procedimental), de los resultados (legitimidad consiguiente), de la estructura (legitimidad estructural) y del líder (legitimidad personal). La aplicación de esta tipología permite ver si hay una dimensión que prime sobre las demás, hasta llegar a silenciar unos buenos (o malos) resultados en las otras dimensiones. La aplicación de esta tipología da pistas a la organización para la formulación de estrategias de comunicación y puede ayudar a reducir las distancias con sus públicos, identificar las condiciones que tienen las personas que evalúan y predecir cómo van a reaccionar a los mensajes; en definitiva, puede ayudar a gestionar adecuadamente la propia intangibilidad.

Cuarta: La “reputación” es un bien intangible aplicable al sector público.

Tras la revisión de la literatura (autores como Abratt y Kleyn, Barnet, Jemier y Lafferty, Chun, Einwiller, Carroll y Korn, Heil y Whittaker, Fombrun, Villafañe o Walker) concluyo que la reputación es un bien intangible aplicable al sector público. Diferenciada de la imagen, es un bien intangible que tiene su esencia en el reconocimiento del comportamiento de la organización por parte de los *stakeholders*. Aplicada al sector público, se trata de la experiencia acumulada en el tiempo que el ciudadano tiene de una organización, puede ser positiva o negativa (admite graduación), y es fruto del reconocimiento. Para construir la reputación, la organización se hará proactiva para identificar sus fortalezas y comunicarlas con el fin de que los públicos las reconozcan. Si bien la reputación no depende completamente de la organización (porque ésta no puede controlar la mente de los *stakeholders* y abarcar toda la experiencia que estos puedan tener), tampoco es algo independiente de lo que la

organización es y hace. La reputación del sector público se va formando a lo largo del tiempo como resultado de la dinámica entre mensaje de la institución pública, medios de comunicación y ciudadanos. La reputación incrementa la confianza, y, por tanto, el apoyo del público. Al igual que la legitimidad, una buena reputación de un alcalde o ministro puede reducir costes de transacción por lo que asegura beneficios económicos para la organización, facilita la captación de personal y la lealtad de los empleados.

Quinta: El fenómeno de la mediación de los medios introduce una dimensión para la gestión de bienes intangibles.

Porque uno de los públicos de la organización son los medios de comunicación, y porque éstos añaden prismas, enfoques y ángulos diversos que proyectan sobre las organizaciones, los juicios que estos formulan construyen un bien intangible que afecta a la vida de las organizaciones. Aunque hay pocos desarrollos al respecto, se ha acuñado el bien intangible “legitimidad mediática” para referir el juicio de la legitimidad que sobre una organización realizan los medios de comunicación, más específicamente, los periodistas, y del que derivan dos aspectos: por un lado, un acceso a los medios: el espacio que los medios otorgan a las organizaciones depende del juicio que de las mismas realizan. Por otro, el juicio de legitimidad que los periodistas realizan con sus noticias implica las atribuciones de rasgos específicos a las organizaciones, y con ello, una atribución determinada de legitimidad. Por tanto, se podría decir que los medios tienen un efecto doble sobre las organizaciones: les otorgan legitimidad al darles (o no) espacio, y les atribuyen unos rasgos de legitimidad al emitir juicios sobre las mismas. De la misma manera, se ha acuñado el término “reputación mediática” para referir a la percepción que tiene el público de una organización a través de los medios de comunicación, y depende de cómo estos muestren o traten la información.

Sexta: La mediación de la comunicación *online* lleva a hablar de legitimidad *online* y de reputación *online*.

Tal y como expuse en el marco teórico, en el contexto del nuevo ecosistema mediático entiendo que la legitimidad *online*, al igual que la legitimidad *offline*, debe ser reconocida también como un juicio respecto a las actuaciones de la organización. De forma que, la legitimidad *online* es un juicio que se basa en unas normas, pautas y estándares construidos socialmente y que es formulado a través de los medios sociales, independientemente de la información que emite la organización y la de los medios de comunicación. Por tanto, las organizaciones tienen que realizar estrategias para poder gestionar tanto la legitimidad *offline* como la *online*.

En esta línea, ocurre lo mismo con la reputación *online*. Como se ha expuesto en esta tesis doctoral, considero que el estudio de reputación online no se puede desvincular del concepto tradicional, con el fin de que se realice una estrategia conjunta para que una reputación complemente a la otra. Es decir, es importante hacer una buena gestión del mismo tanto *offline* como *online*.

Los datos corroboran la necesidad de formular estrategias específicas para la reputación y la legitimidad *online*, y que, en consonancia con las pautas que definen la comunicación *online*, tienen como base el diálogo entre las organizaciones y los ciudadanos a través de los medios sociales.

Como se expuso en el marco teórico, los medios sociales ayudan a mejorar el diálogo (Angeles & Capriotti, 2009; Etter, 2014; Fieseler & Fleck, 2013; Lee et al., 2013) porque crean un espacio común de debate y discusión (Bertot, Jaeger & Grimes, 2010; Mossberger, Wu and Crawford, 2013; Kim, Park and Rho, 2015; Oliviera & Welch 2013); y al hacerlo, se impulsa la legitimidad. Pero ya expliqué el riesgo de la "*doble sword*" (Bertot, et al., 2012) o espada de doble filo, pues los medios sociales permiten a los ciudadanos monitorizar a las autoridades públicas y retar así su

legitimidad y su reputación. Por todo ello, concluyo que es muy importante para una organización construir su legitimidad y su reputación *online* teniendo en cuenta que existe una sociedad conectada a la red y globalizada.

En definitiva, los juicios que formulen los públicos van a depender de la estrategia que la organización pública siga para gestionar los comentarios e interactuar con ellos a través de los medios sociales.

Séptima: El fenómeno llamado de hibridación resulta de utilidad para explorar las estrategias de comunicación de las organizaciones.

Por fenómeno de hibridación se entiende la convivencia de los medios tradicionales y los medios sociales, lo cual me lleva a concluir que en las campañas políticas hay una hibridación entre medios tradicionales y sociales porque ambos utilizan como herramientas de comunicación simultáneamente. Cuando este fenómeno se aplica al sector público se puede enriquecer la comunicación que una organización publica ofrece al ciudadano.

Aplicado a la organización, el concepto de "hibrido organizacional" (Chadwick, 2007) lleva a aproximarse a los medios analizando la relación que hay entre la comunicación que una organización proyecta *offline* y la que proyecta *online*. Como expongo más abajo, en el presente trabajo esta hipótesis no se ha cumplido, y precisamente por eso, su contraste me ha permitido analizar la estrategia de comunicación del Ministerio de Educación, así como la comunicación de la prensa.

Octava: La legitimidad y reputación mediáticas se muestran como dos bienes intangibles complementarios.

En este trabajo se ha testado la hipótesis de complementariedad y no independencia de los bienes intangibles legitimidad y reputación (en su vertiente mediática).

La reputación y legitimidad mediática son procesos sociales en los que se incluye a la organización y a sus públicos objetivos. Por tanto, esta idea implica entender que los medios de comunicación pueden actuar como público.

En definitiva, concluyo que, como se ha puesto de manifiesto en la discusión teórica, hay confusión sobre estas relaciones, y quizá precisamente por eso se hace difícil la operacionalización de la investigación. Concluyo que no es de utilidad la observación del carácter gradual o binomial para discernir si se trata de un juicio de legitimidad o de uno de reputación. Tras la aplicación de otros análisis, expuestos en la parte de resultados, corroboro la hipótesis de King y Whetten sobre la complementariedad de estos dos bienes intangibles.

En contra de la sabiduría convencional, afirman estos autores, apoyándose en la teoría de la identidad social, que no es válido la separación de la legitimidad (como algo inicial, exigido y binomial) de la reputación (como algo voluntario, gradual y *a posteriori*); se trata de conceptos complementarios y, por tanto, su gestión ha de hacerse combinadamente y a la vez, y no separadamente en el tiempo. Para completar esta conclusión se hace necesario exponer la siguiente, sobre los atributos más referidos en los juicios formulados por los distintos actores.

Novena: Los atributos predominantes en los juicios de reputación y de legitimidad tienen que ver con la eficacia de gestión y con la dimensión comunicativa (que no ética) del proceso de gestión.

Los datos permiten concluir que los juicios que han formulados los distintos actores analizados (organización, medios y ciudadano) versan sobre los distintos atributos incluidos en la investigación, aunque, predominantemente, los atributos más empleados fueron "eficacia", "capacidad para interactuar o consensuar", "disposición a justificar y explica decisiones" y "cercanía o lejanía". Según los resultados, caben rasgos positivos y negativos en todos los atributos formulados en los juicios de legitimidad y de reputación. Sin embargo, apenas se identificaron menciones sobre valores como "confianza o desconfianza", "responsabilidad o irresponsabilidad", "corrupción u honestidad", "popularidad", "ejemplaridad" o "liderazgo".

Resulta interesante que, paradójicamente, también en ninguno de los casos, la prensa mencionó el juicio "corrupción u honestidad", quizá porque los temas de educación no se relacionan con escándalos de corrupción. Es la prensa la que, en comparación con la organización, introduce juicios sobre atributos que ésta no había formulado: la "conformidad con la ley", "responsabilidad", "simpatía", "compromiso", "cercanía", "popularidad", "trayectoria", "ejemplaridad" y "liderazgo". Por último, aunque los ciudadanos siguen parámetros similares a la organización y a la prensa respecto al predominio de los tres atributos indicados, estos introducen juicios sobre "simpatía", "corrupción u honestidad" y "trayectoria de la organización" que apenas estaban presentes.

En definitiva, los datos de los atributos de los juicios han mostrado que, por un lado, a los públicos les importa tanto la excelencia de los resultados como la excelencia de los procesos. Los resultados parecen mostrar que todos los actores, pero sobre todo los

Conclusiones

medios y los ciudadanos, están pidiendo excelencia tanto en lo que se refiere a los resultados de gestión pública, como al proceso de la gestión. Respecto a éste último, importante tanto en lo que se refiere a la dimensión comunicativa del proceso de gestión como a la dimensión ética del mismo. Parece entonces confirmarse, la necesidad de que exista una excelencia legitimadora y una legitimidad excelente (Canel, 2014): la reputación ideal de un ministerio sería el cumplimiento eficaz y legítimo de la misión y función que le ha encomendado en relación al bien público.

Se puede entonces también concluir que a la organización no le basta con lograr resultados para acallar un deficiente proceso comunicativo; como tampoco una buena comunicación actuará de eximente de unos bajos resultados de gestión. De aquí se desprende que la gestión estratégica de intangibilidad debe combinar la reputación con la legitimidad, como dos caras de una misma moneda; debe orientarse a generar dos juicios que en la mente del *stakeholder* no solo son complementarios, sino que además se retroalimentan.

La sugerencia a la que me referí de llevar a cabo una gestión que busque tanto "legitimidad excelente" como por una "excelencia legitimadora" (Canel, 2014), parece estar apoyada por los datos de esta investigación, y concluyo que la estrategia de diferenciación en el sector público de una organización como un ministerio de educación ha de estar orientada a hacerse excelente en la legitimidad. Cualquier acción orientada a reforzar la reputación debe apoyarse también en el cumplimiento de los estándares mínimos de la identidad social de la organización. Los datos han mostrado que los públicos de la misma (medios y ciudadanos) exigen excelencia tanto en lo que se refiere a la eficacia (y a los resultados) como a la dimensión comunicativa del proceso y, algo menos, a su dimensión ética. De tal forma que, una organización pública tiene que ser excelente tanto en su legitimidad (lo que le hace parecerse a las demás) como en su reputación (lo que le hace distinguirse de los demás). Por tanto, perseguir la excelencia en la Administración

Pública tiene que ver con el cumplimiento en grado máximo de los atributos relacionados con su legitimidad y con su capacidad legitimadora.

Décima: En su estrategia de reputación y legitimidad, la organización ha de combinar la gestión de intangibilidad del líder con la de la organización.

Lo mencionado en la conclusión anterior se aplica también al líder de la organización. Como han mostrado los datos cuando hablamos de gestión pública el ministro se convierte en el rostro principal a través de quien sale a relucir y gana visibilidad la gestión ministerial.

En este sentido, cabe considerar que la legitimidad y la reputación pueden verse afectadas por las políticas públicas que llevan a cabo el ministerio y el ministro. Con otras palabras, el peso que el público otorgue a la valoración de una buena gestión pública por parte del ministerio, puede estar relacionado con la valoración que le otorgue al ministro.

Haciendo referencia a lo que expuse en el marco teórico, sugiero que cuando se construye la legitimidad y la reputación de un ministerio, hay que diferenciar bien entre la legitimidad personal y la institucional, así como la proyección de la gestión pública con la de la persona que lidera. La principal razón es que, cuando no se cumplen con los mínimos estándares de legitimidad, a quien se le revoca en el poder no es a la organización en el sector público sino a quien ha actuado de forma ilegítima. De forma que, cuando se va a evaluar la reputación de una organización pública, hay que distinguir entre el liderazgo, los servicios públicos, procesos, resultados, reputación interna y RSI.

Decimoprimeras: En los juicios sobre el Ministerio de Educación, la preocupación central es el procedimiento, y está ausente la dimensión estructural.

En esta investigación no se cumple la Hipótesis 2, ya que los juicios no se refieren a las cuatro dimensiones de la legitimidad identificadas ni se aplicaron en los tres actores observados. De hecho, la dimensión estructural de la organización parece no importar apenas, hasta el punto de que concluyo que habría que eliminarla para investigaciones futuras. Sin embargo, sí se cumplió la Hipótesis 3 porque la dimensión procedimental predominó sobre las otras y en todos los actores. Se corroboran así las investigaciones precedentes que han constatado que existe una prioridad de lo procedimental asociada a la mayor visibilidad de la corrupción. Como ya se explicó, si bien la crisis económica (2010) hizo que la gente sea más realista (resultados de gestión) que partidista en sus valoraciones, la mayor visibilidad de la corrupción (2012) inclinó la preocupación de la gente por lo procedimental, por la integridad de los procesos, preocupación incluso mayor que los resultados de gestión. En este caso, en los juicios sobre la organización (Ministerio de Educación Cultura y Deporte), sus líderes (ministro José Ignacio Wert y Méndez de Vigo) y sobre las políticas públicas lo que más preocupa son los procedimientos, tanto cuando los formula la organización, como cuando éstos son formulados por los medios o por los ciudadanos.

De forma que, lo procedimental predomina de tal manera en todos los actores y en todos los puntos de observación que podría actuar de catalizador y arrastrar los efectos de otras dimensiones. Es decir, se podría afirmar a partir de aquí que, si una organización gestiona bien en la dimensión procedimental, puede silenciar los efectos de una mala gestión de resultados; y viceversa, si se gestiona mal lo procedimental, unos buenos resultados de gestión quedarían anulados. Si bien todo esto con los matices que han sido apuntados en la exposición de resultados.

Decimosegunda: Aunque globalmente predominan los juicios neutros de legitimidad y de reputación, los medios y los ciudadanos son más exigentes que la organización.

Concluyo que globalmente predominan los juicios neutros de legitimidad y de reputación, pero hay variaciones según cuál sea el actor observado (como expongo más abajo) y según cuál sea el tipo de legitimidad: es la dimensión consecuencial y la personal la que incrementa el carácter negativo del juicio, mientras que la procedimental resulta más neutral.

En cuanto al sentido del juicio de los tipos de legitimidad por actores en las cuatro dimensiones, los datos muestran que, mientras que la organización es casi en su totalidad neutral, la prensa es más neutro-negativa y el ciudadano más negativo.

Es la legitimidad consiguiente, la que, de algún modo, polarizan el discurso, y en esa polarización quien tira hacia lo negativo son los medios, y quien tira hacia lo positivo es la organización. Esto también es relevante cuando se dan juicios de legitimidad personal, porque son juicios neutros en el caso de la organización y juicios negativos o neutros en el caso de los medios.

Resulta interesante el sentido del juicio en el nivel de los ciudadanos. Son predominantemente negativos (casi la mitad de sus juicios) y en todas las dimensiones. En la dimensión personal la negatividad se incrementa exponencialmente: tres de cada cuatro juicios formulados por los ciudadanos son negativos.

Estos resultados corroboran lo que propone Luoma-aho (2007), en cuanto a que la organización tiene que tener una actitud realista en el contexto en el que se encuentra y aspirar a proyectar ni más ni menos que un nivel neutral de reputación (que yo hago extensible a la legitimidad, una vez constada la relación entre los dos intangibles). Debido a la situación que se ha dado durante el periodo analizado, puede que la organización no haya querido generar unas expectativas superiores a las que realmente iba a poder satisfacer.

Conclusiones

Pero al sector público hay que aplicar una segunda acepción de neutralidad, que es la que tiene que ver con su carácter democrático. Porque las organizaciones públicas son de todos y lo que gestionan han de hacerlo para todos, sin primar intereses de grupos; son organizaciones representativas de toda la sociedad. Una organización pública tiene que ser imparcial, neutral, para con todos los *stakeholders*, ya que, como dice Tyler (2006), ha de ejercer su autoridad con imparcialidad en los procedimientos (p. 382). Esta neutralidad no es binomial: la capacidad de consenso, diálogo, transparencia, equilibrio, etc. en un determinado proceso de aprobación de una ley admite graduación. Por el contrario, los medios de comunicación y los ciudadanos parecen estar exigiendo altos niveles de legitimidad.

Decimotercera: Hay poca congruencia entre los juicios de la organización y los de los medios y ciudadanos.

Concluyo que no coinciden los juicios formulados por la organización con los de la prensa y los de los ciudadanos, tal y como se formuló en la Hipótesis 4a. A pesar de que el atributo más usado por todos los actores en sus juicios es el de "eficacia", no existe correlación entre los tres puntos de observación (organización, medios y ciudadanos). Los datos parecen haber mostrado una falta de congruencia dentro de la propia organización; y quizá sea ésta la que se proyecta hacia los medios (incluso la comunicación de la organización a través de notas de prensa se correlaciona negativamente con la prensa *online*) y a los ciudadanos.

En cuanto al tipo de legitimidad, los resultados muestran que la predominante, como se ha dicho, es la legitimidad procedimental. Sin embargo, mientras que en la organización existe un predominio total, en la prensa la procedimental estuvo menos presente que la consiguiente, y en los ciudadanos la más significativa fue la personal.

Una vez analizados los datos puedo afirmar que los juicios de los ciudadanos tienden a asemejarse más a los de los medios más que a los de la organización en cuanto al tipo de legitimidad y al sentido del juicio, tal como se especificó en la Hipótesis 4b. Aunque hay que matizar que, en cuanto al tipo de legitimidad, predomina en los dos actores la legitimidad procedimental, si bien los ciudadanos y los medios introducen otro tipo de preocupaciones. En cuanto al sentido del juicio, la hipótesis se cumple, pues los juicios de los ciudadanos se asemejan más a la prensa que a los diferentes actores de la organización. Pero esa semejanza se produce más con la prensa impresa que con la *online*.

En definitiva, parece ponerse de manifiesto que aquello que es central para construir la legitimidad de una organización, a saber, la congruencia entre sus juicios y los de sus distintos *stakeholders*, no se ha producido en lo que se refiere el Ministerio de Educación en la etapa estudiada en este trabajo.

Decimocuarta: No se produce el fenómeno de hibridación entre la comunicación *online* y *offline*, sino que organización y medios siguen estrategias discursivas distintas según se comuniquen *online* u *offline*.

A pesar de que el atributo "eficacia" ha sido el más importante en todos los actores, el tipo de comunicación ha condicionado el contenido de los juicios. Por tanto, concluyo que la Hipótesis 4c, referida a que los juicios formulados por un mismo actor, sean *offline* u *online*, se parecerán entre sí, no se cumple. Las correlaciones realizadas muestran que hay parecido entre los juicios de la prensa *online* y los *tweets* de los ciudadanos; y, por otro lado, que no hay correlación entre la prensa *offline* y la prensa *online*. Por tanto, los juicios formulados *online* no se parecen entre sí y los juicios formulados *offline* tampoco se parecen entre sí. La ausencia de correlaciones dentro de la propia organización, y dentro de la propia

Conclusiones

prensa, me hace afirmar que un mismo actor no ha hibridado lo que dice *online* con lo que dice *offline*. En este sentido, los resultados también me llevan a afirmar que no ha habido congruencia entre los actores respecto al tipo de legitimidad y al sentido del juicio.

La Hipótesis 4d se cumple parcialmente puesto que hay mayor congruencia entre los medios *offline* y los de los ciudadanos, pero respecto al sentido negativo de los juicios. Es decir, solo es así en cuanto al tipo de legitimidad, pero no en cuanto al contenido del juicio ni al sentido del mismo.

Los ciudadanos están más en línea con prensa *online* que con la *offline*, y no siguen la preocupación de ésta por lo consiguiente, lejos también de la elevada preocupación de la organización por los procedimientos

En definitiva, concluyo que existen diferencias de comportamiento que no necesariamente tienen que ver con los puntos de observación (es decir, organización versus medios y ciudadanos) ni con el carácter *online-offline* de la organización; el comportamiento varía según los actores.

Con los datos analizados se puede afirmar que hay incoherencia en la propia organización consigo misma porque no se produce una alineación de los mensajes. Dicho de otro modo, la comunicación *offline* no se ajusta con la *online* en la organización.

Por tanto, en líneas generales se puede afirmar que en este caso no se cumple lo que dice Chadwick (2013) porque la comunicación *offline* no está determinando la *online*. Al igual que pasa en la prensa, que la prensa *offline* no consigue influir en la *online*. Y del mismo modo, la comunicación *offline* de la organización no está determinando la prensa *online*.

Sin embargo, en cuanto a lo que es la influencia en el ciudadano he encontrado resultados mixtos ya que en algunas cosas la organización sí que influye en el ciudadano como, por ejemplo, en cuanto al tipo de atributo. Sin embargo, no influye en el sentido del juicio.

Este dato me lleva a afirmar que no necesariamente la hibridación es buena para influir en los ciudadanos. Es decir, cada organización tiene que hacer una estrategia discusiva que se ajuste al canal por el que hablar. Por tanto, sugiero que una organización debe elaborar estrategias corales según a quien dirija su mensaje y a través de que medio.

Decimoquinta: En el tiempo la organización ha seguido lineal y la congruencia se da entre los medios y los ciudadanos.

En esta conclusión se hace referencia a la evolución que han tenido los tres actores en el periodo analizado. Se detecta una mayor congruencia entre la prensa y los ciudadanos, mientras la organización ha seguido un camino diferente, con juicios cada vez más diferentes a los de los medios y los de los ciudadanos. Por tanto, la Hipótesis 5 se cumple.

Esto puede estar indicando, en primer lugar, que hay que añadir matices a lo constatado hasta ahora por la investigación precedente, que registraba una prioridad de lo procedimental asociada a la mayor visibilidad de la corrupción: como ya se dijo, si bien la crisis económica (2010) hace que la gente sea más realista (resultados de gestión) que partidista en sus valoraciones, la mayor visibilidad de corrupción (2012) inclina la preocupación de la gente por lo procedimental, por la integridad de los procesos, preocupación incluso mayor que los resultados de gestión. Los datos de esta tesis parecen apuntar ahora que, a partir del año 2013, si bien predomina lo procedimental, los resultados y el líder importan empiezan a importar; y si la tendencia se mantuviera, es posible que en el futuro se dé un equilibrio entre estas tres dimensiones (si bien la estructural queda completamente ausente).

Esto marca importantes consecuencias para la práctica de la comunicación de las organizaciones, que tendrán que combinar bien

Conclusiones

los distintos aspectos de legitimidad, para reajustarse a lo que la gente espera. Pero no es lo que ha hecho la organización objeto de este trabajo, y es el segundo hallazgo que aquí se constata: los datos muestran, una vez más, que hay desconexión de la organización con los medios y con los ciudadanos. No parece que la organización haya ido siguiendo las percepciones de sus públicos para captar sus intereses e inquietudes, sino que se ha instalado en una comunicación procedimental con la que no parece determinar ni a los medios ni a los ciudadanos.

Sin embargo, en cuanto al sentido del juicio, a medida que avanza el tiempo, la prensa se parece a la organización; pero no los ciudadanos. La tendencia de la organización a mantenerse estable en un discurso neutro ha podido influir en el incremento del discurso neutral de la prensa que, salvando el período inicial, pasa claramente de un discurso negativo a un discurso neutral. En los ciudadanos, sin embargo, se aprecia un predominio de discurso negativo que sólo es superado ligeramente en un año. No podemos establecer aquí relación causa-efecto, pero si podemos afirmar que, a lo largo del tiempo, mientras que se aprecia un incremento en el parecido entre el discurso de los medios y el de la organización, no entre el de ésta y el de los ciudadanos.

Como una organización pública no tiene los suficientes recursos ni temporales ni económicos como para mantener una reputación excelente y menos cuando la situación es de crisis, la reputación neutral del ministerio puede ser la ideal debido a que necesita menos mantenimiento y se adapta mejor a la situación del sector público.

Los estándares de reputación cambian con el tiempo hasta tal punto que lo que hoy hace distinguible a una organización, mañana será práctica común de todas y, por tanto, se hará de obligado cumplimiento. Los procesos de reputación acaban estableciendo como obligatorios ciertos requisitos de legitimidad. Esto es todavía más contundente en el sector público, donde los públicos exigen que los políticos no sólo cumplan las leyes sino también con unos estándares

sociales (aunque no sean objeto de ley); por eso se producen escándalos antes incluso de que se dictamine si hay o no infracción; y sobre temas que no necesariamente vulneran la ley. En el sector público, los juicios de reputación y legitimidad, llevan a exigir una responsabilidad política mucho antes de que se exija la penal (e incluso aun cuando ésta nunca llega a exigirse).

Decimosexta: Futuras líneas de investigación.

A partir de aquí se abren líneas de investigación sobre la dinámica de los juicios de legitimidad y reputación en la Administración Pública.

En primer lugar, y respecto al caso concreto de este trabajo, se considera conveniente un seguimiento para analizar qué pasaría en el caso de que las tendencias que se muestran a lo largo del tiempo se consoliden. Los datos han mostrado que la deslegitimación se ha incrementado a lo largo del tiempo hasta el punto de que si la organización no toma medidas esas deslegitimidad se podría consolidar. Por tanto, se puede analizar en futuras investigaciones que ocurre si esta organización quiere evitar que esto pase y desarrollar estrategias corales según a quien se dirija, es decir, diferenciando lo *offline* de lo *online*.

Por otro lado, queda pendiente el análisis de la comunicación de los ciudadanos de forma *offline*, a través de encuestas *ad-hoc* y específicas sobre legitimidad y reputación, con el fin de poder comparar los tres puntos de observación desde una perspectiva *online* y *offline*. En este proyecto esta observación *offline* del ciudadano se mostró como inabarcable desde el principio.

Otra importante futura línea de investigación sería la de profundizar en la legitimidad y la reputación personal del líder, es decir, analizar la importancia que tienen los atributos sobre los aspectos personales del líder político dentro de la identidad del mismo. Y a su vez, hacer una revisión de la literatura sobre la

Conclusiones

personalización del líder en una organización para compararlo con el papel que tienen los líderes en la comunicación política contemporánea

La investigación comparada siempre es un área de interés, por lo que en próximos proyectos se puede realizar una investigación comparativa para comprobar si el factor de la cultura organizacional marca diferencias entre lo que una organización pública prioriza en un país con lo que se prioriza en otro.

Desde el punto de vista metodológico, las dificultades encontradas en esta investigación me llevan a afirmar que hay que buscar nuevas formas de medir si los juicios que se formulan son de legitimidad o de reputación.

Por último, y por lo que respecta a la investigación en el campo de los intangibles en el sector público, esta investigación se ha centrado en dos intangibles, por lo que sería conveniente ampliar el estudio con otros bienes como el capital intelectual o el capital social, con el propósito de ver, en último término, como la construcción de intangibles contribuye a la recuperación de la confianza en las organizaciones públicas, que es la preocupación que, como mencione en la introducción, me llevo a emprender este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Abratt, R. y Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063.

Aerts, W. y Cormier, D. (2009). Media legitimacy and corporate environmental communication. *Accounting, organizations and society*, 34(1), 1-27.

Álvarez, J. y Pascual, E. (2002). Las competencias de liderazgo de los presidentes de gobierno en España. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, 116, 267-279.

Antón, E. (2008). «Reputación corporativa *online*: Beneficios para las empresas», *Prestigia Online*. Dirección <http://www.prestigiaonline.com/blog/wp-content/uploads/2008/09/reputacion-online.pdf> Fecha de acceso: 17/04/2016.

Ashforth, B. E. y Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization science*, 1(2), 177-194.

Ashforth, B. E. y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.

Baamonde, X. M. (2011). Las redes sociales como herramientas de Relaciones Públicas de las instituciones europeas. *Correspondencias & Análisis*, (1), 67-82.

Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido. Traducción de Cesar Suarez*. Madrid: Akal, D.L.

Barnett, M. L., Jermier, J. M. y Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9(1), 26-38.

Bennett, W. L., & Iyengar, S. (2008). A new era of minimal effects? The changing foundations of political communication. *Journal of Communication*, 58(4), 707-731.

Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. Yale University Press.

Bibliografía

Bergquist, M., Ljungberg, J., Zaffar, F. O. y Stenmark, D. (2013). Social Media As Management Fashion-A Discourse Perspective. In *ECIS* (p. 209).

Bertot, J. C., Jaeger, P. T. y Hansen, D. (2012). The impact of polices on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations. *Government information quarterly*, 29(1), 30-40.

Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36 (1), 151-179.

Bossi, A., Fuentes, Y. y Serrano, C. (2005). Reflexiones en torno a la aplicación del capital intelectual en el sector público. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 34 (124), 211-245.

Canel, M.J. (2007). *Comunicación de las instituciones políticas*. Madrid, España: Tecnos.

Canel, M.J. (2008). *Comunicación política. Una guía para su estudio y práctica*. Madrid: Tecnos.

Canel, M.J. (2012). Government communication in Spain. Leaving behind the legacies of the past. /Paper presentado en la convención annual de la International Communication Association, Seattle, Mayo.

Canel, M.J. (2014). Reflexiones sobre la reputación ideal de la Administración Pública. *Escribir en las almas. Estudios en honor de Rafael Alvira*, 69-88.

Canel, M.J. (2015, en prensa). La comunicación de las instituciones públicas para la regeneración democrática. En F. Llera (Dir.), *La regeneración democrática en España*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.

Canel, M.J. y Echart, N. (2011). The role and functions of government public relations. Lessons from public perceptions of government. *Central European Journal of Communication*, 4(1 (6)), 109-123.

Canel, M. J., y García, Á. (2013). Comunicar gobiernos fiables. Análisis de la confianza como valor intangible del Gobierno de España. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, 18(34).

Canel, M.J. y Luoma-Aho, V. (2015, en prensa). Crisis en la Administración Pública, oportunidad para la intangibilidad. En Villafañe, J. (Dir.). *Anuario. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Gedisa.

Canel, M.J., Oliveira, E. y Luoma-aho, V. (2016). Exploring citizens' judgments about the legitimacy of public policies. A cross-country comparison about governmental policies on refugees. Paper presentado en el /Congreso Anual de la European Group for Public Administration (EGPA/, Utrecht, Septiembre 24-27, 2016.

Canel, MJ. y Sanders, K. (2006). *Morality Tales. Political Scandal and Journalism in Britain and Spain in the 1990s*, New Jersey: Hampton Press.

Casero-Ripollés, A., Feenstra, R. A. y Tormey, S. (2016). Old and New Media Logics in an Electoral Campaign: The Case of Podemos and the Two-Way Street Mediatization of Politics. *The International Journal of Press/Politics*, Vol21, n.3, pp. 378-397

Castelló, A., Del Pino, C. y Ramos, I. (2014). Twitter como canal de comunicación corporativa y publicitaria. *Communication & Society / Comunicación y Sociedad*, Vol. 27, n. 2, pp. 21-54.

Castelló, I., Etter, M. y Arup Nielsen, F. (2016). Strategies of Legitimacy Through Social Media: The Networked Strategy. *Journal of Management Studies*. Vol 53, n. 3, pp 402-432.

Castells, M. (2007). Communication, power and counter-power in the network society. *International journal of communication*, 1(1), 29.

Castells, M. (2008). The new public sphere: Global civil society, communication networks, and global governance. *The aNNals of the american academy of Political and Social Science*, 616(1), 78-93.

Chadwick, A. (2007). Digital network repertoires and organizational hybridity. *Political Communication*, 24(3), 283-301.

Bibliografía

Chadwick, A. (2013). *The hybrid media system: politics and power*. New York: Oxford University Press.

Chermak, S., y Weiss, A. (2005). Maintaining legitimacy using external communication strategies: An analysis of police-media relations. *Journal of criminal justice*, 33(5), 501-512.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.

Colleoni, E. (2013). CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media. *Corporate Communications: an international journal*, 18(2), 228-248.

Congosto, M. L. y Aragón, P. (2012). Twitter, del sondeo a la sonda: nuevos canales de opinión, nuevos métodos de análisis. *Revista Más Poder Local*, 12, 50-56.

De Escalada, M. ¿Es posible emplear la noción de capital intelectual en la Administración Pública? Lic. Matías de Escalada.

Deephouse, D. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of management journal*, 39(4), 1024-1039.

Deephouse, D. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26, 1091-1112.

Deephouse, D. y Carter, S. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329-360.

Del Fresno, M. (2011). Cómo investigar la reputación *online* en los medios sociales de la web 2.0. *Cuadernos de comunicación Evoca*, 5(1), 29-33.

De Quevedo Puente, E., De la Fuente Sabaté, J. M., & Delgado García, J. B. (2005). Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 11(2), 81-97.

Díez Martín, F., Blanco González, A., y Prado Román, C. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 127-143.

DiMaggio, P., y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Dowling, J. y Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 122-136.

Einwiller, S. Caroll, C. y Korn, K. (2010). Under what conditions do the news media influence corporate reputation? The role of media dependency and need for orientation. *Corporate Reputation Review*, 12, 299-315.

Fernández, J. L., Luna, L. y Baraibar E. (2012). Can Corporate Reputation Protect Companies' Value? Spanish Evidence of the 2007 Financial Crash. *Corporate Reputation Review*, 15(4), 228-239.

Fieseler, C. y Fleck, M. (2013). The pursuit of empowerment through social media: Structural social capital dynamics in CSR-Blogging. *Journal of business ethics*, 118(4), 759-775.

Fombrun, Ch. (1996). *Reputation. Realizing Value from Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Publ.

Fombrun, Ch. Y Van Riel, C. (2003). *Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Nueva York: FT Prentice Hall.

Fondevilla, J. Del Olmo, J. y Bravo, V. (2012). Presencia y reputación digital en " social media": comparativa en el sector de la moda. *Fonseca, Journal of Communication*, (5), 92-116.

Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of management Review*, 31(2), 329-346.

García, F. J. (2004). La reputación empresarial a partir de la perspectiva basada en los recursos y capacidades: una revisión

Bibliografía

teórica de su potencialidad competitiva. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 10(2), 13-27.

García, C. y Zugasti, R. (2014). La campaña virtual en Twitter: análisis de las cuentas de Rajoy y de Rubalcaba en las elecciones generales de 2011/The virtual campaign: Analysis of the Twitter accounts of Rajoy and Rubalcaba in the 2011 Spanish general elections. *Historia y Comunicación Social*, 19, 299.

Giansante, G. (2015). La comunicación política *online*: cómo utilizar la web para construir consenso y estimular la participación. Barcelona, España: Editorial UOC.

Golant, B. D. y Sillince, J. A. (2007). The constitution of organizational legitimacy: A narrative perspective. *Organization studies*, 28(8), 1149-1167.

Gray, E. y Balmer, J. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31, 695-702.

Grimmelikhuisen, S. y Meijer, A. (2015). Does Twitter Increase Perceived Police Legitimacy? *Public Administration Review*, Vol. 75, Iss.4, 598-607

Harisalo, R. y Stenvall, J. (2003). Trust Management in the Finnish Ministries: Evaluation of Management Systems. *Internal Journal of Public Administration*, 26, 915-940.

Hawdon, J. E., Ryan, J. y Griffin, S. P. (2003). Policing tactics and perceptions of police legitimacy. *Police Quarterly*, 6(4), 469-491.

Heil, Dominick y Whittaker (2011). What is Reputation, Really? *Corporate Reputation Review*, 14, 262-272.

Hernández, J. (2011). Reputación *online*: necesidad de un marco conceptual y modelo de gestión. En Villafañe, Justo. *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson

Hunt, C. S. y Aldrich, H. E. (1996). Why even Rodney Dangerfield has a home page: Legitimizing the world wide web as a medium for commercial endeavors. In *annual meeting of the Academy of Management, Cincinnati, OH*.

Itoiz, M. (2015). En la era digital, ¿reputación o reputación online? *El nuevo diálogo social: organizaciones, públicos y ciudadanos* (pp. 137-148).

Iturregui, L., Pérez, J. A. y Marauri, I. (2014). Imagen, servicio, conversación... ¿qué buscan y ofrecen las empresas que tuitean? Análisis de las compañías españolas más activas en Twitter. *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*, 19(36).

Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. NYU press.

Johnson, C., Dowd, T. J. y Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a social process. *Annual review of sociology*, 53-78.

Jobome, G. y Lee, J. (2009). The role of news media in reporting corporate governance issue: The case of a multinational company in Britain and Australia. *AFAANZ Conference*, 57 July, Adelaide.

Johnson, C., Dowd, T. J. y Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a social process. *Annual review of sociology*, 53-78.

Jones, B., Temperley, J. y Lima, A. (2009). Corporate reputation in the era of Web 2.0: the case of Primark. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 927-939.

Kent, M. L., y Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public relations review*, 24(3), 321-334.

King, B. G., & Whetten, D. A. (2008). Rethinking the relationship between reputation and legitimacy: A social actor conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 192-207.

Krippendorff, Klaus (1990): *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós.

Laufer, R. y Burlaud, A. (1989). Dirección pública: gestión y legitimidad. INAP.

Lamertz, K. y Baum, J. A. (1998). The legitimacy of organizational downsizing in Canada: An analysis of explanatory media accounts. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 15(1), 93-107.

Bibliografía

Luoma-aho, V. (2007). Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate Reputation Review*, 10,124-143.

Luoma-aho, V. (2008). Sector reputation and public organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 21, 446-467.

Mandelli, A. y Cantoni, L. (2010). Social media impact on corporate reputation: Proposing a new methodological approach/Impacto de los medios sociales en la reputación corporativa: propuesta de un nuevo acercamiento metodológico. *Cuadernos. info*, (27), 61-74.

Martínez, R. y Duránte, P. (2011). La gestión de crisis en el escenario digital: efectos sobre la reputación "online" y pautas de actuación en su comunicación. In *Actas II Congreso Internacional Sociedad Digital: espacios para la interactividad y la inmersión* (pp. 425-439). Icono 14 Asociación Científica.

Mergel, I. (2013). A framework for interpreting social media interactions in the public sector. *Government Information Quarterly*, 30(4), 327-334.

Mortara, A., & Sinisi, V. (2011). Building corporate reputation through social media: the case of Tommee Tippee in Italy. In *Convegno Annuale di Sinergie" Governance d'impresa e comunicazione strategica"*.

Murthy, D. (2013). *Twitter: Digital media and society series*. Cambridge, Reino Unido: Polity Press.

Piñuel, J. L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Sociolinguistic Studies*, 3(1), 1-42.

Pollock, T. G. y Rindova, V. P. (2003). Media legitimation effects in the market for initial public offerings. *Academy of Management Journal*, 46(5), 631-642.

RAE, R. A. E. (2014). *Corpus de referencia del español actual*.

Ramos del Cano, F. (2013). Redes sociales en el entorno radiofónico: el uso de Twitter como fuente periodística en la Cadena

SER. *Revista Mediterránea de Comunicación: Mediterranean Journal of Communication*, 4(2), 173-188.

Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912. *Strategic management journal*, 15(S1), 29-44.

Ruef, M. y Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative science quarterly*, 877-904.

Ryfe, D. (2005). *Presidents in culture. The meaning of presidential communication*. New York: Peter Lang Publishing.

Scandroglio, B., Martínez, J. y Sebastián, M. (2008). La teoría de la identidad social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. *Psicothema*, 20(1), 80-89.

Sánchez, M. (2008). Papel de los intangibles y el capital intelectual en la creación y difusión del conocimiento en las organizaciones. Situación actual y retos de futuro. *Arbor*, 184(732), 575-594.

Schultz, P. L., Marin, A. y Boal, K. B. (2014). The impact of media on the legitimacy of new market categories: The case of broadband internet. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 34-54.

Sheafer, T. (2001). Charismatic Skill and Media Legitimacy An Actor-Centered Approach to Understanding the Political Communication Competition. *Communication Research*, 28(6), 711-736.

Sheafer, T. (2008). Charismatic communication skill, media legitimacy, and electoral success. *Journal of Political Marketing*, 7(1), 1-24.

Shogan, C. (2009): The Contemporary Presidency: The Political Utility of Empathy in Presidential Leadership. *Presidential Studies Quarterly*, 39, 859-877.

Silva. A. (2012). La reputación *online* de los líderes políticos gallegos durante la campaña electoral. In *Actas IV Congreso*

Bibliografía

Internacional Latina de Comunicación Social: Comunicación, control y resistencias (p. 162). Sociedad Latina de Comunicación Social.

Silva, A. (2013). La reputación *online* de los líderes políticos españoles en el cambio de legislatura. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19, 1017-1026.

Subirats, J. (2005). ¿Podemos utilizar los instrumentos de evaluación como palanca de gobierno del sector público? *Responsabilización y evaluación de la gestión pública*.

Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.

Tajfel, H. (1981). Human groups and social categories: Studies in social psychology. *CUP Archive*.

Thomas, D. E. (2007). How do reputation and legitimacy affect organizational performance? *International Journal of Management*, 24(1), 108.

Thomas, J. C. (2013). Citizen, customer, partner: Rethinking the place of the public in public management. *Public Administration Review*, 73(6), 786-796.

Thompson, D. (2010): Constitutional Character: Virtues and Vices in Presidential Leadership. *Presidential Studies Quarterly* 40, 1, 23-37.

Traver, P. y Corbasí, J. (2012). El uso de Twitter en los congresos profesionales de información y documentación: Estudio de caso/The use of Twitter in professional meetings of information professional sector: case study. *Revista general de información y documentación*, 22, 349.

Tyler, T. R. (2004). Enhancing police legitimacy. *The annals of the American academy of political and social science*, 593(1), 84-99.

Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annu. Rev. Psychol.*, 57, 375-400.

Vaquero, A. (2012). La reputación *online* en el marco de la Comunicación Corporativa. Una visión sobre la investigación de tendencias y perspectivas profesionales. *adComunica*, (3), 49-63.

- Verweij, P. (2012). Twitter links between politicians and journalists. *Journalism Practice*, 6(5-6), 680-691.
- Villafañe, J. J. (2001). La reputación corporativa como factor de liderazgo. *Área abierta*, (1), 4-6.
- Villafañe, J. (2004a): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámides.
- Villafañe, J. (2004b): *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámides.
- Villafañe, J. (2005): *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámides.
- Villafañe, J. (2013): *La buena empresa*. Madrid: Peason.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387.
- Wartick, S. L. (1992). The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation. *Business & Society*, 31(1), 33-49.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Univ of California Press.
- Wæraas, A. y Byrkjeflot, H. (2012). Public sector organizations and reputation management: *Five problems*. *International Public Management Journal*, 15(2), 186-206.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- Whetten, D. A. y 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.
- Wry, T. Deephouse, D. y McNamara, G. (2006): Substantive and Evaluative Media Reputations Among and Within Cognitive Strategic Groups. *Corporate Reputation Review*, 9, 225-242.

Bibliografía

Yoon, Y. (2005). Legitimacy, public relations, and media access: Proposing and testing a media access model. *Communication Research*, 32(6), 762-793.

Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management journal*, 38(2), 341-363.

Zamora, R. y Losada, J. (2011): La imagen del candidato electoral: hacia una integración de su dimensión racional y emocional. *Cuadernos de información*, 29, 9-24.

Zyglidopoulos, S. C. (2003). The issue life-cycle: Implications for reputation for social performance and organizational legitimacy. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 70-81.

APÉNDICES

1. GUÍA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO.

1.1. Guía de análisis en cuentas del ministro y ministerio en Twitter.

A. ACLARACIONES INICIALES

1. Se codifican las unidades de análisis de las cuentas de los Ministros de Educación, Cultura y Deporte José Ignacio Wert (@Jiwert) e Iñigo Méndez de Vigo (@IMendezdeVigo) y de la cuenta del Ministerio de Educación (@educaciongob)

2. Se analizarán el primer año desde el nombramiento de los dos ministros y un año del ministerio, que englobe a ambos ministros. En definitiva, se analizarán las fechas que se indica a continuación:

- José Ignacio Wert: del 21 de noviembre de 2011 a 29 de julio de 2011
- Ignacio Méndez de Vigo: del 26 de junio de 2015 a 20 de diciembre de 2015
- Ministerio de Educación: del 29 de septiembre de 2014 a 20 de diciembre de 2015

3. La duración del análisis de un *tweet* es, aproximadamente, de cuatro minutos.

B. LISTA DE VARIABLES Y CATEGORÍAS

VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN

1. Número del <i>tweet</i>

Es el número que sirve para identificar la unidad de análisis. Por unidad de análisis se entiende un *tweet*.

2. Fecha

Se apuntará con formato dd/mm/aa., es decir, 23/12/2015 para el 23 de diciembre de 2015.

VARIABLES SOBRE CUESTIONES FORMALES

3. Importancia del *tweet*

Se indicará la importancia del *tweet* (A partir de Xue, 2014).

1. Acompañamiento de una fotografía. (1 = Sí / 0 = No)
2. Acompañamiento de un vídeo. (1 = Sí / 0 = No)
3. Presencia de contenido de enlaces o noticias incrustado en el *tweet*. (1 = Sí / 0 = No)
4. En el texto se etiqueta a otros contactos o usuarios de la red social, es decir, menciones. (1 = Sí / 0 = No)
5. Lleva *hashtag* (1 = Sí / 0 = No)
6. Presencia de respuesta o *reply* (1 = Sí / 0 = No)
7. Cuál es el *hashtag* (copiar los *hashtags*)
8. Número de veces que el *tweet* ha recibido favoritos.
9. Número de veces que el *tweet* ha sido *retweets*.

VARIABLES SOBRE CUESTIONES DE CONTENIDO

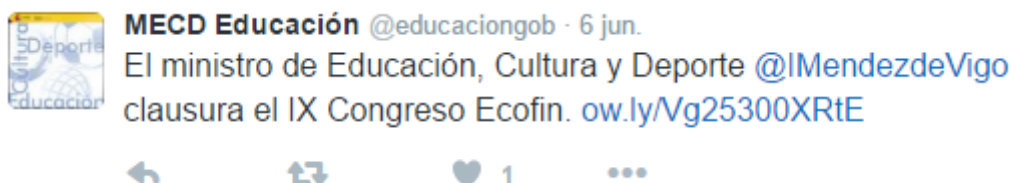
4. Educación

0. No se puede codificar
1. Si
2. No

5. Juzgado

- Se codificará aquella persona de la que se juzga algo; es decir, a la que se le atribuye un juicio.

Ejemplo:



Juzgador: Ministerio

Juzgado: Ministro

- Se aplica la Lista de Juzgador.

6. Juzgador

- Se codificará aquí aquel interlocutor (persona/institución/partido, etc.) que juzga algo sobre el ministro, ministerio o política pública. Se codificará el primer Juzgador que aparezca en el caso de que hubiese varios juzgadores.

0. No se puede codificar
1. Mariano Rajoy
2. José Ignacio Wert
3. Íñigo Méndez de Vigo
4. Alfredo Pérez Rubalcaba
5. José Manuel García-Margallo
6. Soraya Sáez de Santamaría
7. Pablo Iglesias

Apéndices

- 8.** Albert Rivera
- 9.** Elena Valenciano
- 10.** Josep Antoni Durán y Lleida
- 11.** Luis Garicano
- 12.** Víctor García de la Concha
- 13.** Mario Bederá
- 14.** Pere Navarro
- 15.** Irene Rigau
- 16.** Alicia Sánchez Camacho
- 17.** Soraya Rodríguez
- 18.** Francesc Vallès
- 19.** Caridad García Álvarez
- 20.** Artur Mas
- 21.** José María Lassalle
- 22.** Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
- 23.** Asociación de profesores
- 24.** Sindicato
- 25.** Autonomías/ Responsables educativos de las Comunidades

Autónomas

- 26.** Comunidad educativa
- 27.** Asociación de padres
- 28.** Asociación de alumnos /Estudiantes
- 29.** Otro líder. Especificar en observaciones
- 30.** Otra asociación/entidad. Especificar en observaciones
- 31.** PP
- 32.** PSOE
- 33.** PC/IU
- 34.** Podemos
- 35.** Ciudadanos
- 36.** CiU
- 37.** PNV
- 38.** PSC

- 39. UpyD
- 40. Nacionalistas
- 41. Entidad de la izquierda. Se codificará aquí cuando se diga izquierda en general sin especificar quién es

- 42. Entidad de la derecha. Se codificará aquí cuando se diga derecha en general sin especificar quién es
- 43. Medio
- 44. Ciudadano
- 45. Otros. Especificar en observaciones.
- 46. Política pública (se utiliza para la variable Juzgado)
- 47. No se aplica
- 48. Montserrat Gomendio
- 49. Marcial Marín

Ejemplo:



Iñigo Méndez de Vigo @IMendezdeVigo · 31 may.

Con @angelesarmisen e Irina Bokova:
queremos que el Parque de las Loras sea
Geoparque Mundial de la Unesco.

Juzgador: Iñigo Méndez de Vigo

Juzgado: Iñigo Méndez de Vigo

7. Juicio cualitativo

Se escribirá el *tweet* que se haya publicado en la cuenta del ministro o de los Ministerios. Solo se registrará un juicio, es decir, lo que el Juzgador juzga al Juzgado en primer lugar.

Ejemplo:



Iñigo Méndez de Vigo @IMendezdeVigo · 25 may.

Fue un honor dirigirme a los miembros de Europa Nostra, presididos por el gran Plácido Domingo. twitter.com/culturagob/sta...

Juzgador: Iñigo Méndez de Vigo

Juzgado: Iñigo Méndez de Vigo

Juicio: Fue un honor dirigirme a los miembros de Europa Nostra, presididos por el gran Plácido Domingo.

8. Juicio cuantitativo

Esta variable se aplicará sólo cuando el juicio sea sobre ministro, ministerio o política pública. Solo se registrará el juicio que aparezca en primer lugar, es decir, lo que el Juzgador juzga al Juzgado.

- 0.** No se puede codificar
- 1.** Neutralidad, apartidismo
- 2.** Confianza/desconfianza
- 3.** Transparencia/Falta de transparencia
- 4.** Disposición para justificar y explicar decisiones
- 5.** Respeto a los procesos, capacidad para interactuar, consensuar, respeto a la oposición, sensibilidad hacia los derechos
- 6.** Conforme a ley.
- 7.** Eficiencia, excelencia, competencia profesional, cumplimiento eficaz de la misión
- 8.** Responsabilidad/irresponsabilidad
- 9.** Compromiso/falta de compromiso
- 10.** Simpatía/empatía/personalidad
- 11.** Capacidad de comunicación, gesticulación, rostro
- 12.** Honestidad/ Corrupción

- 13.** Cercanía/Lejanía
- 14.** Perfil ético
- 15.** Popularidad
- 16.** Historia, trayectoria de la organización o líder
- 17.** Ejemplaridad/ no ejemplaridad
- 18.** Liderazgo/ no liderazgo
- 19.** Previsible / Imprevisible
- 20.** Otros
- 21.** No se aplica

9. Tipo de legitimidad

Esta variable pretende registrar el tipo de legitimidad. Es esperable, pero no necesario, que cuando el ministro sea el juzgado el tipo de legitimidad sea personal, cuando el ministerio sea el juzgado sea estructural y cuando la política pública sea juzgada sea procedimental o consiguiente.

0. No se puede codificar. Cuando no se desprende claramente qué valor hay que registrar.

1. Procedimental. Cuando el juicio se refiere a procedimientos y procesos seguidos para la producción de resultados: regulación, negociación, consenso, diálogo, aprobación, consulta, etc. Es decir, cuando se habla de la forma.

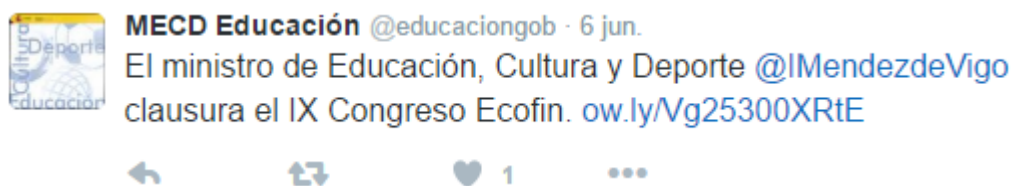
2. Consiguiente. Cuando el juicio se refiere a resultados conseguidos o que se persiguen conseguir, a los logros de gestión pública (ya sea en positivo o en negativo). Es decir, cuando se habla de lo que se puede conseguir o se ha conseguido.

3. Estructural. Cuando el juicio se refiere a la estructura: edificios, recursos, políticas laborales, etc.

4. Personal. Cuando el juicio se refiere al líder (ya sea sobre su cualificación profesional, como su integridad, aspecto físico, etc.).

5. No se aplica

Ejemplo:



Tipo de legitimidad: Procedimental.

10. Sentido del juicio

Esta variable pretende registrar si el atributo es positivo, negativo o neutro respecto al juzgado.

0. No se puede codificar (cuando no existe una evaluación clara)

1. Positivo (si es a favor del ministro, ministerio o política pública)

2. Negativo (si no beneficia al ministro, ministerio o política pública)

3. Neutro (bien cuando el juicio no es ni positivo ni negativo o cuando el juicio dice a favor y en contra en igualdad de condiciones)

4. No se aplica (cuando el juicio no se aplica al ministro, ministerio o políticas públicas)

Ejemplo:



Sentido del juicio: Neutro.

11. Presencia de graduación

Esta variable pretende registrar si el juicio admite graduación o es binomial.

0. No se puede codificar
1. Si (cuando admite graduación)
2. No (cuando no admite graduación y es binomial)

Ejemplo:



José Ignacio Wert @Jiwert · 19 mar. 2012

Desde Cádiz, hoy conmemoramos el segundo centenario de la Constitución de 1812. Feliz día de San José y #VivalaPepa



Presencia de graduación: No

12. Nivel de graduación

Esta variable pretende registrar el nivel de excelencia. Solo se codificarán los casos donde la variable 12 sea igual a 1 (si).

0. No se puede codificar (cuando no hay presencia de graduación)
1. Mínimo
2. Medio
3. Máximo

Ejemplo:



Iñigo Méndez de Vigo @IMendezdeVigo · 10 jun.

Más becas, ahora musicales. Más inversión en talento joven. Gracias a Isabel Falabella y Juventudes Musicales .

Nivel de excelencia: Máximo.

13. Observaciones

- Apuntar aquí aquello que se considere de interés.

1.2. Guía de análisis en discursos y comunicados.

A. ACLARACIONES INICIALES

1. Se codifican las unidades de análisis de las notas de prensa y comunicados publicadas en la página web del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Solo se codificarán aquellas que hagan referencia a temas de educación o nombramientos.

2. Se analizarán desde el 20 de diciembre de 2011 hasta el 31 de diciembre de 2015.

3. La duración del análisis de cada nota de prensa o comunicado es, aproximadamente, de cuatro minutos.

B. LISTA DE VARIABLES Y CATEGORÍAS

VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN

1. Número de nota de prensa o comunicado

Es el número que sirve para identificar la unidad de análisis. Por unidad de análisis se entiende una nota de prensa o un comunicado.

2. Fecha

Se apuntará con formato dd/mm/aa., es decir, 23/12/2015 para el 23 de diciembre de 2015.

VARIABLES SOBRE CUESTIONES DE CONTENIDO

3. Juzgado

- Se codificará aquella persona de la que se juzga algo; es decir, a la que se le atribuye un juicio. Se codificará el primer Juzgado que aparezca en el caso de que hubiese varios juzgados.

Ejemplo:

- “El Ministro de Educación, Cultura y Deporte se reúne en Londres con su homólogo para intercambiar experiencias en torno a la reforma educativa”

Juzgador: Ministerio.

Juzgado: José Ignacio Wert.

– “El Gobierno aprueba el Real Decreto por el que se establecen los umbrales de renta y patrimonio familiar y las cuantías de las becas y ayudas al estudio para el curso 2012-2013”.

Juzgador: Ministerio.

Juzgado: PP.

- Se aplica la Lista de Juzgador.

4. Juzgador

Se codificará aquí aquel interlocutor (persona/institución/partido, etc.) que juzga algo sobre alguien. Se codificará el primer Juzgador que aparezca en el caso de que hubiese varios juzgadores.

- 0.** No se puede codificar
- 1.** Mariano Rajoy
- 2.** José Ignacio Wert
- 3.** Íñigo Méndez de Vigo
- 4.** Alfredo Pérez Rubalcaba
- 5.** José Manuel García-Margallo
- 6.** Soraya Sáez de Santamaría
- 7.** Pablo Iglesias
- 8.** Albert Rivera
- 9.** Elena Valenciano
- 10.** Josep Antoni Durán y Lleida
- 11.** Luis Garicano
- 12.** Víctor García de la Concha
- 13.** Mario Bederá
- 14.** Pere Navarro
- 15.** Irene Rigau

- 16.** Alicia Sánchez Camacho
- 17.** Soraya Rodríguez
- 18.** Francesc Vallès
- 19.** Caridad García Álvarez
- 20.** Artur Mas
- 21.** José María Lassalle
- 22.** Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
- 23.** Asociación de profesores
- 24.** Sindicato
- 25.** Autonomías/ Responsables educativos de las Comunidades

Autónomas

- 26.** Comunidad educativa
- 27.** Asociación de padres
- 28.** Asociación de alumnos /Estudiantes
- 29.** Otro líder. Especificar en observaciones
- 30.** Otra asociación/entidad. Especificar en observaciones
- 31.** PP
- 32.** PSOE
- 33.** PC/IU
- 34.** Podemos
- 35.** Ciudadanos
- 36.** CiU
- 37.** PNV
- 38.** PSC
- 39.** UpyD
- 40.** Nacionalistas
- 41.** Entidad de la izquierda. Se codificará aquí cuando se diga izquierda en general sin especificar quién es
- 42.** Entidad de la derecha. Se codificará aquí cuando se diga derecha en general sin especificar quién es
- 43.** Medio
- 44.** Ciudadano

- 45. Otros. Especificar en observaciones.
- 46. Política pública (se utiliza para la variable Juzgado)
- 47. No se aplica
- 48. Montserrat Gomendio
- 49. Marcial Marín

Ejemplo:

– “Educación favorece la movilidad de los profesores universitarios y estudiantes de máster en universidades francesas y españolas”.

Juzgador: Ministerio.

Juzgado: Ministerio.

5. Juicio cualitativo

- Se escribirá el juicio que se haya publicado en nota de prensa. Solo se registrará el primer juicio, es decir, lo que el Juzgador juzga al Juzgado en primer lugar.

Ejemplo:

– “El Ministro de Educación, Cultura y Deporte preside la Conferencia Sectorial de Educación”.

Juzgador: Ministerio.

Juzgado: José Ignacio Wert.

Juicio: El Ministro de Educación, Cultura y Deporte preside la Conferencia Sectorial de Educación.

6. Juicio cuantitativo

Esta variable se aplicará sólo al juicio que aparezca en primer lugar, es decir, lo que el Juzgador juzga al Juzgado.

- 0.** No se puede codificar
- 1.** Neutralidad, apartidismo
- 2.** Confianza/desconfianza
- 3.** Transparencia/Falta de transparencia
- 4.** Disposición para justificar y explicar decisiones
- 5.** Respeto a los procesos, capacidad para interactuar, consensuar, respeto a la oposición, sensibilidad hacia los derechos
- 6.** Conforme a ley.
- 7.** Eficiencia, excelencia, competencia profesional, cumplimiento eficaz de la misión
- 8.** Responsabilidad/irresponsabilidad
- 9.** Compromiso/falta de compromiso
- 10.** Simpatía/empatía/personalidad
- 11.** Capacidad de comunicación, gesticulación, rostro
- 12.** Honestidad/ Corrupción
- 13.** Cercanía/Lejanía
- 14.** Perfil ético
- 15.** Popularidad
- 16.** Historia, trayectoria de la organización o líder
- 17.** Ejemplaridad/ no ejemplaridad
- 18.** Liderazgo/ no liderazgo
- 19.** Previsible / Imprevisible
- 20.** Otros
- 21.** No se aplica

Ejemplo:

– “José Ignacio Wert preside por primera vez el pleno del Consejo de Universidades en Salamanca”.

Juzgador: Ministerio.

Juzgado: José Ignacio Wert.

Atributo: Eficiencia, excelencia, competencia profesional, cumplimiento eficaz de la misión.

7. Tipo de legitimidad

Esta variable pretende registrar el tipo de legitimidad. Es esperable, pero no necesario, que cuando el ministro sea el juzgado el tipo de legitimidad sea personal, cuando el ministerio sea el juzgado sea estructural y cuando la política pública sea juzgada sea procedimental o consiguiente.

0. No se puede codificar. Cuando no se desprende claramente qué valor hay que registrar.

1. Procedimental. Cuando el juicio se refiere a procedimientos y procesos seguidos para la producción de resultados: regulación, negociación, consenso, diálogo, aprobación, consulta, etc. Es decir, cuando se habla de la forma.

2. Consiguiente. Cuando el juicio se refiere a resultados conseguidos o que se persiguen conseguir, a los logros de gestión pública (ya sea en positivo o en negativo). Es decir, cuando se habla de lo que se puede conseguir o se ha conseguido.

3. Estructural. Cuando el juicio se refiere a la estructura: edificios, recursos, políticas laborales, etc.

4. Personal. Cuando el juicio se refiere al líder (ya sea sobre su cualificación profesional, como su integridad, aspecto físico, etc.).

5. No se aplica

Ejemplo:

– “En el curso 2011-2012, 1 de cada 3 estudiantes perdió su beca por su bajo rendimiento académico durante el primer año de carrera”.

Tipo de legitimidad: Consiguiente.

8. Sentido del juicio

Esta variable pretende registrar si el atributo es positivo, negativo o neutro respecto al juzgado.

- 0.** No se puede codificar (cuando no existe una evaluación clara)
- 1.** Positivo (si es a favor del ministro, ministerio o política pública)
- 2.** Negativo (si no beneficia al ministro, ministerio o política pública)
- 3.** Neutro (bien cuando el juicio no es ni positivo ni negativo o cuando el juicio dice a favor y en contra en igualdad de condiciones)
- 4.** No se aplica (cuando el juicio no se aplica al ministro, ministerio o políticas públicas)

Ejemplo:

– “El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte mejora los tiempos de pago de las becas generales”.

Sentido del juicio: Positivo.

– “El Ministro de Educación, Cultura y Deporte recibe al presidente de CRUE”.

Sentido del juicio: Neutro.

9. Presencia de graduación

Esta variable pretende registrar si el juicio admite graduación o es binomial.

0. No se puede codificar
1. Si (cuando admite graduación)
2. No (cuando no admite graduación y es binomial)

Ejemplo:

– “Méndez de Vigo y Jover reafirman la buena relación en el ámbito educativo entre Andorra y España”.

Presencia de graduación: No.

10. Nivel de graduación

Esta variable pretende registrar el nivel de excelencia. Solo se codificarán los casos donde la variable 12 sea igual a 1 (si).

0. No se puede codificar (cuando no hay presencia de graduación)
1. Mínimo
2. Medio
3. Máximo

Ejemplo:

– Marcial Marín: “Con los mapas de Conocimiento y de Empleabilidad ayudaremos a la Universidad a ser más competitiva y generadora de empleo”.

Nivel de excelencia: Máximo.

11. Observaciones

- Apuntar aquí aquello que se considere de interés.

1.3. Guía de análisis en prensa en Twitter.

A. ACLARACIONES INICIALES

1. Se codifican las unidades de análisis de las cuentas de El País (@el_pais), El Mundo (@elmundoes) y ABC (@abc_es).

2. Se analizarán los *tweets* sobre los ministros José Ignacio Wert e Iñigo Méndez de Vigo y sobre el Ministerio de Educación del 20 de diciembre de 2011 hasta el 20 de noviembre de 2015.

3. La duración del análisis de un *tweet* es, aproximadamente, de cuatro minutos.

B. LISTA DE VARIABLES Y CATEGORÍAS

VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN

1. Número del *tweet*

Es el número que sirve para identificar la unidad de análisis. Por unidad de análisis se entiende un *tweet*.

2. Medio

1. El País
2. El Mundo
3. ABC

3. Fecha

Se apuntará con formato dd/mm/aa., es decir, 23/12/2015 para el 23 de diciembre de 2015.

VARIABLES SOBRE CUESTIONES FORMALES

4. Importancia del *tweet*

Se indicará la importancia del *tweet* (A partir de Xue, 2014).

1. Acompañamiento de una fotografía. (1 = Sí / 0 = No)
2. Acompañamiento de un vídeo. (1 = Sí / 0 = No)
3. Presencia de contenido de enlaces o noticias incrustado en el *tweet*. (1 = Sí / 0 = No)
4. En el texto se etiqueta a otros contactos o usuarios de la red social, es decir, menciones. (1 = Sí / 0 = No)
5. Lleva *hashtag* (1 = Sí / 0 = No)
6. Presencia de respuesta o *reply* (1 = Sí / 0 = No)
7. Cuál es el *hashtag* (copiar los *hashtags*)
8. Número de veces que el *tweet* ha recibido favoritos.
9. Número de veces que el *tweet* ha sido *retweets*.

VARIABLES SOBRE CUESTIONES DE CONTENIDO

5. Educación

0. No se puede codificar
1. Si
2. No

6. Juzgado

- Se codificará aquella persona de la que se juzga algo; es decir, a la que se le atribuye un juicio. Solo se va a registrar cuando el Juzgado sea el ministerio, ministro y política pública.

0. No se puede codificar (cuando el juzgado no es ni el ministro, ni el ministerio, ni la política pública)

1. Ministro

2. Ministerio

3. Política pública

Ejemplo:



Seguir

#ÚLTIMAHORA: Iñigo Méndez de Vigo, nuevo ministro de Educación en sustitución de José Ignacio Wert

Juzgador: Medio.

Juzgado: Ministro.

7. Juzgador

- Se codificará aquí aquel interlocutor (persona/institución/partido, etc.) que juzga algo sobre el ministro, ministerio o política pública. Se codificará el primer Juzgador que aparezca en el caso de que hubiese varios juzgadores.

Apéndices

- 0.** No se puede codificar
- 1.** Mariano Rajoy
- 2.** José Ignacio Wert
- 3.** Íñigo Méndez de Vigo
- 4.** Alfredo Pérez Rubalcaba
- 5.** José Manuel García-Margallo
- 6.** Soraya Sáez de Santamaría
- 7.** Pablo Iglesias
- 8.** Albert Rivera
- 9.** Elena Valenciano
- 10.** Josep Antoni Durán y Lleida
- 11.** Luis Garicano
- 12.** Víctor García de la Concha
- 13.** Mario Bederá
- 14.** Pere Navarro
- 15.** Irene Rigau
- 16.** Alicia Sánchez Camacho
- 17.** Soraya Rodríguez
- 18.** Francesc Vallès
- 19.** Caridad García Álvarez
- 20.** Artur Mas
- 21.** José María Lassalle
- 22.** Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
- 23.** Asociación de profesores
- 24.** Sindicato
- 25.** Autonomías/ Responsables educativos de las Comunidades

Autónomas

- 26.** Comunidad educativa
- 27.** Asociación de padres
- 28.** Asociación de alumnos /Estudiantes
- 29.** Otro líder. Especificar en observaciones
- 30.** Otra asociación/entidad. Especificar en observaciones

31. PP
32. PSOE
33. PC/IU
34. Podemos
35. Ciudadanos
36. CiU
37. PNV
38. PSC
39. UpyD
40. Nacionalistas
41. Entidad de la izquierda. Se codificará aquí cuando se diga izquierda en general sin especificar quién es
42. Entidad de la derecha. Se codificará aquí cuando se diga derecha en general sin especificar quién es
43. Medio
44. Ciudadano
45. Otros. Especificar en observaciones.
46. No se aplica

Ejemplo:



Seguir

El PSOE pide la derogación de la LOMCE, la Ley de Seguridad Ciudadana y la reforma laboral ow.ly/10Gy302qmFx Lo cuenta [@Fgarea](https://twitter.com/Fgarea)

Juzgador: PSOE.

Juzgado: Política pública.

8. Juicio cualitativo

Se escribirá el *tweet* que se haya publicado en la cuenta del ministro o de los Ministerios. Solo se registrará un juicio, es decir, lo que el Juzgador juzga al Juzgado en primer lugar.

Ejemplo:



Seguir

Wert, acosado por los periodistas en los pasillos del Congreso: 'Esto es una jungla y yo sin machete' elmun.do/1c25u1z

Juzgador: Medio.

Juzgado: Ministro.

Juicio: Wert, acosado por los periodistas en los pasillos del Congreso.

9. Juicio cuantitativo

Esta variable se aplicará sólo cuando el juicio sea sobre ministro, ministerio o política pública. Solo se registrará el juicio que aparezca en primer lugar, es decir, lo que el Juzgador juzga al Juzgado.

0. No se puede codificar
1. Neutralidad, apartidismo
2. Confianza/desconfianza
3. Transparencia/Falta de transparencia
4. Disposición para justificar y explicar decisiones

5. Respeto a los procesos, capacidad para interactuar, consensuar, respeto a la oposición, sensibilidad hacia los derechos
6. Conforme a ley.
7. Eficiencia, excelencia, competencia profesional, cumplimiento eficaz de la misión
8. Responsabilidad/irresponsabilidad
9. Compromiso/falta de compromiso
10. Simpatía/empatía/personalidad

11. Capacidad de comunicación, gesticulación, rostro
12. Honestidad/ Corrupción
13. Cercanía/Lejanía
14. Perfil ético
15. Popularidad
16. Historia, trayectoria de la organización o líder
17. Ejemplaridad/ no ejemplaridad
18. Liderazgo/ no liderazgo
19. Previsible / Imprevisible
20. Otros
21. No se aplica

10. Tipo de legitimidad

Esta variable pretende registrar el tipo de legitimidad. Es esperable, pero no necesario, que cuando el ministro sea el juzgado el tipo de legitimidad sea personal, cuando el ministerio sea el juzgado sea estructural y cuando la política pública sea juzgada sea procedimental o consiguiente.

0. No se puede codificar. Cuando no se desprende claramente qué valor hay que registrar.

1. Procedimental. Cuando el juicio se refiere a procedimientos y procesos seguidos para la producción de resultados: regulación, negociación, consenso, diálogo, aprobación, consulta, etc. Es decir, cuando se habla de la forma.

2. Consiguiente. Cuando el juicio se refiere a resultados conseguidos o que se persiguen conseguir, a los logros de gestión pública (ya sea en positivo o en negativo). Es decir, cuando se habla de lo que se puede conseguir o se ha conseguido.

3. Estructural. Cuando el juicio se refiere a la estructura: edificios, recursos, políticas laborales, etc.

4. Personal. Cuando el juicio se refiere al líder (ya sea sobre su cualificación profesional, como su integridad, aspecto físico, etc.).

5. No se aplica

Ejemplo:



 Seguir

El congreso acepta paralizar el calendario de implantación de la LOMCE

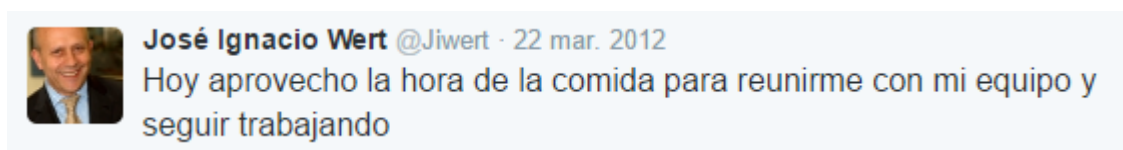
Tipo de legitimidad: Procedimental.

11. Sentido del juicio

Esta variable pretende registrar si el atributo es positivo, negativo o neutro respecto al juzgado.

- 0.** No se puede codificar (cuando no existe una evaluación clara)
- 1.** Positivo (si es a favor del ministro, ministerio o política pública)
- 2.** Negativo (si no beneficia al ministro, ministerio o política pública)
- 3.** Neutro (bien cuando el juicio no es ni positivo ni negativo o cuando el juicio dice a favor y en contra en igualdad de condiciones)
- 4.** No se aplica (cuando el juicio no se aplica al ministro, ministerio o políticas públicas)

Ejemplo:



Sentido del juicio: Neutro.

12. Presencia de graduación

Esta variable pretende registrar si el juicio admite graduación o es binomial.

- 0.** No se puede codificar
- 1.** Si (cuando admite graduación)
- 2.** No (cuando no admite graduación y es binomial)

Ejemplo:



José Ignacio Wert @Jiwert · 19 mar. 2012

Desde Cádiz, hoy conmemoramos el segundo centenario de la Constitución de 1812. Feliz día de San José y #VivalaPepa



25



2



Presencia de graduación: No

13. Nivel de graduación

Esta variable pretende registrar el nivel de excelencia. Solo se codificarán los casos donde la variable 12 sea igual a 1 (si).

0. No se puede codificar (cuando no hay presencia de graduación)

1. Mínimo

2. Medio

3. Máximo

Ejemplo:



Iñigo Méndez de Vigo @IMendezdeVigo · 10 jun.

Más becas, ahora musicales. Más inversión en talento joven. Gracias a Isabel Falabella y Juventudes Musicales .

Nivel de excelencia: Máximo.

14. Observaciones

- Apuntar aquí aquello que se considere de interés.

1.4. Guía de análisis en prensa impresa.

A. ACLARACIONES INICIALES

1. El orden de codificación será de página impar a página par, de izquierda a derecha y de arriba a abajo.

Se codifican las unidades de análisis que incluyan en sus titulares, subtítulos, antetítulos o en los párrafos del texto de la noticia alguno de los siguientes términos: "Ministro de Educación, Cultura y Deporte", "José Ignacio Wert", "Iñigo Méndez de Vigo" o "Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Ejemplos:

– "Wert dice ser como un toro bravo que se crece con el castigo". Se codificará porque contiene el nombre del ministro en el titular.

– "Nuestro interés es españolizar a los niños catalanes" (titular). El Ministro de Educación y Cultura, José Ignacio Wert, ha asegurado en el Pleno del Congreso que la intención de su departamento en Cataluña es "españolizar a los niños catalanes" (primer párrafo). Se codifica porque contiene el nombre del ministro en el primer párrafo, aunque no esté en el titular.

2. Hay que mirar todo el diario, pues cabe la posibilidad de que la noticia sea tratada en otras secciones distintas de Educación como Nacional, Sociedad u Opinión.

3. Se analizarán diarios escogidos entre el 22 de diciembre de 2011 hasta el 20 de noviembre de 2015. En definitiva, se analizarán las fechas que se indica a continuación:

- 22 y 23 de diciembre de 2011
- 1 y 2 de febrero de 2012
- 7 y 8 de marzo de 2012

- 11 y 12 de octubre de 2012
- 5 y 6 de diciembre de 2012
- 9 y 10 de mayo de 2013
- 25 y 26 de junio de 2013
- 6 y 7 de noviembre de 2013
- 29 y 30 de noviembre de 2013
- 30 y 31 de enero de 2014
- 25 y 26 de junio de 2014
- 23 y 24 de octubre de 2014
- 19 y 20 de diciembre de 2014
- 31 de enero y 1 de febrero de 2015
- 27 y 28 de junio de 2015
- 18 y 19 de octubre de 2015
- 19 y 20 de noviembre de 2015

4. La duración del análisis de un diario es, aproximadamente, de una media hora.

B. LISTA DE VARIABLES Y CATEGORÍAS

VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN

1. Número de noticia

Es el número que sirve para identificar la unidad de análisis. Por unidad de análisis se entiende cualquier pieza destacada del resto por un elemento gráfico (como por ejemplo un corondel) y que añade un ángulo o punto de vista. Así, cuando un tema está tratado a toda página en despieces, cada despiece es una unidad de análisis.

2. Medio

1. El País
2. El Mundo
3. ABC

3. Fecha

Se apuntará con formato dd/mm/aa., es decir, 23/12/2015 para el 23 de diciembre de 2015.

VARIABLES SOBRE CUESTIONES FORMALES**4. Página**

Se indicará si la página es par, impar o doble página el número de página en la que se sitúa la noticia.

0. No se puede codificar
1. Par
2. Impar
3. Doble página

5. Extensión (*incluyendo fotografías y gráficos*)

0. No se puede codificar
1. Menos de un cuarto de página
2. Menos de media página
3. Media página o más
4. Página completa
5. Más de una página

VARIABLES SOBRE CUESTIONES DE CONTENIDO

6. Juzgado

- Se codificará aquella persona de la que se juzga algo; es decir, a la que se le atribuye un juicio. Solo se va a registrar cuando el Juzgado sea el ministerio, ministro y política pública.

0. No se puede codificar (cuando el juzgado no es ni el ministro, ni el ministerio, ni la política pública)

1. Ministro

2. Ministerio

3. Política pública

Ejemplo:

– “El diputado socialista ha dicho que las consideraciones de Wert son propias de la formación del espíritu nacional que formaba parte del sistema educativo en la posguerra española”.

Juzgador: PSOE.

Juzgado: Ministro.

7. Juzgador

- Se codificará aquí aquel interlocutor (persona/institución/partido, etc.) que juzga algo sobre el ministro, ministerio o política pública. Se codificará el primer Juzgador que aparezca en el caso de que hubiese varios juzgadores.

Ejemplo:

– Irene Rigau, acusó a Wert de querer “españolizar a los alumnos de Cataluña”.

El juzgador es Irene Rigau.

El juzgado es Wert.

- 0.** No se puede codificar
- 1.** Mariano Rajoy
- 2.** José Ignacio Wert
- 3.** Íñigo Méndez de Vigo
- 4.** Alfredo Pérez Rubalcaba
- 5.** José Manuel García-Margallo
- 6.** Soraya Sáez de Santamaría
- 7.** Pablo Iglesias
- 8.** Albert Rivera
- 9.** Elena Valenciano
- 10.** Josep Antoni Durán y Lleida
- 11.** Luis Garicano
- 12.** Víctor García de la Concha
- 13.** Mario Bederá
- 14.** Pere Navarro
- 15.** Irene Rigau
- 16.** Alicia Sánchez Camacho
- 17.** Soraya Rodríguez
- 18.** Francesc Vallès
- 19.** Caridad García Álvarez
- 20.** Artur Mas
- 21.** José María Lassalle
- 22.** Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
- 23.** Asociación de profesores
- 24.** Sindicato

25. Autonomías/ Responsables educativos de las Comunidades Autónomas

- 26.** Comunidad educativa
- 27.** Asociación de padres
- 28.** Asociación de alumnos /Estudiantes
- 29.** Otro líder. Especificar en observaciones
- 30.** Otra asociación/entidad. Especificar en observaciones
- 31.** PP
- 32.** PSOE
- 33.** PC/IU
- 34.** Podemos
- 35.** Ciudadanos
- 36.** CiU
- 37.** PNV
- 38.** PSC
- 39.** UpyD
- 40.** Nacionalistas
- 41.** Entidad de la izquierda. Se codificará aquí cuando se diga izquierda en general sin especificar quién es
- 42.** Entidad de la derecha. Se codificará aquí cuando se diga derecha en general sin especificar quién es
- 43.** Columnistas / Periodistas
- 44.** Lector (se registran aquí todas las atribuciones que se hagan en carta al Director, aunque quien la firme sea un político u otra personalidad)
- 45.** Otros. Especificar en observaciones.
- 46.** No se aplica

8. Juicio cualitativo

Se escribirá el juicio completo que aparezca en primer lugar, es decir, aquéllas palabras con las que se juzga algo del ministro,

ministerio y políticas públicas. Solo se registrará un juicio, es decir, lo que el Juzgador juzga al Juzgado en primer lugar.

Ejemplos:

– “El legado de Wert, el españolizador” (titular)

Juzgador: Medio.

Juzgado: Wert.

Juicio: “el españolizador”

– “Wert, que no es de los que se arredra, utilizó su turno de réplica para pedir al diputado del PSOE que no le intentara «convencer de las ventajas del catalán» porque ya estaba «convencido de ello», si bien puso de manifiesto que su intención era «hacer efectivo» el derecho de que aquellas familias que quieran que sus hijos se escolaricen en castellano tengan todo el derecho de hacerlo”.

Juzgador: Medio.

Juzgado: Wert.

Juicio (se copiaría solo el primer juicio) “Wert, que no es de los que se arredra”.

9. Juicio cuantitativo

Esta variable se aplicará sólo cuando el juicio sea sobre ministro, Ministerio o política pública. Solo se registrará el juicio que aparezca en primer lugar, es decir, lo que el Juzgador juzga al Juzgado. Es posible que cuando se haga en el titular el codificador necesite leer el texto de la noticia para poder responder esta variable.

0. No se puede codificar

1. Neutralidad, apartidismo
2. Confianza/desconfianza
3. Transparencia/Falta de transparencia
4. Disposición y manera para justificar y explicar decisiones
5. Respeto a los procesos, capacidad para interactuar, consensuar, respeto a la oposición, sensibilidad hacia los derechos
6. Conforme a ley.
7. Eficiencia, excelencia, competencia profesional, cumplimiento eficaz de la misión
8. Responsabilidad/irresponsabilidad
9. Compromiso/falta de compromiso
10. Simpatía/empatía/personalidad
11. Capacidad de comunicación, gesticulación, rostro
12. Honestidad/ Corrupción
13. Cercanía/Lejanía
14. Perfil ético
15. Popularidad
16. Historia, trayectoria de la organización o líder
17. Ejemplaridad/ no ejemplaridad
18. Liderazgo/ no liderazgo
19. Previsible / Imprevisible
20. Otros
21. No se aplica

10. Tipo de legitimidad

Esta variable pretende registrar el tipo de legitimidad. Es esperable, pero no necesario, que cuando el ministro sea el juzgado el tipo de legitimidad sea personal, cuando el ministerio sea el juzgado sea estructural y cuando la política pública sea juzgada sea procedimental o consiguiente.

0. No se puede codificar. Cuando no se desprende claramente qué valor hay que registrar.

1. Procedimental. Cuando el juicio se refiere a procedimientos y procesos seguidos para la producción de resultados: regulación, negociación, consenso (o aquellos actos que no lleguen a consenso), diálogo, aprobación, consulta, etc. Es decir, cuando se habla de la forma como, por ejemplo, cómo se explica, se comunica o como negocia.

2. Consiguiente. Cuando el juicio se refiere a resultados conseguidos o que se persiguen conseguir, a los logros de gestión pública (ya sea en positivo o en negativo). Es decir, cuando se habla de lo que se puede conseguir o se ha conseguido.

3. Estructural. Cuando el juicio se refiere a la estructura: edificios, recursos, políticas laborales, etc.

4. Personal. Cuando el juicio se refiere al líder (ya sea sobre su cualificación profesional, como su integridad, aspecto físico, etc.).

5. No se aplica

Ejemplo:

– “Duran replica a Wert: `Ahora por atacar el catalán te hacen ministro´”

Juzgador: Duran.

Juzgado: Ministro.

Tipo de legitimidad: Personal.

11. Sentido del juicio

Esta variable pretende registrar si el atributo es positivo, negativo o neutro respecto al juzgado, cuando éste sea el ministro, ministerio y políticas públicas. Si en la variable 10 es igual a 0 (no se

puede codificar) o igual a 5 (no se aplica) esta variable no se codificará.

0. No se puede codificar (cuando no existe una evaluación clara)

1. Positivo (si es a favor del ministro, ministerio o política pública)

2. Negativo (si no beneficia al ministro, ministerio o política pública)

3. Neutro (bien cuando el juicio no es ni positivo ni negativo o cuando el juicio dice a favor y en contra en igualdad de condiciones)

4. No se aplica (cuando el juicio no se aplica al ministro, ministerio o políticas públicas)

Ejemplo:

– “Wert rechaza la moratoria de la LOMCE para Secundaria y Bachillerato”.

Juzgador: Ministro.

Juzgado: Política pública.

Sentido del atributo: Negativo.

– “Tardá llama al ministro Wert “fanático, mala persona e ignorante”

Juzgador: Tardá

Juzgado: Ministro.

Sentido del atributo: Negativo.

– “El Partido Popular, orgulloso de enviar a Wert a París”

Juzgador: Partido Popular.

Juzgado: Ministro.

Sentido del atributo: Positivo.

12. Presencia de graduación

Esta variable pretende registrar si el juicio admite graduación o es binomial.

- 0.** No se puede codificar
- 1.** Si (cuando admite graduación)
- 2.** No (cuando no admite graduación y es binomial)
- 3.**

Ejemplo:

– “Los cambios de Wert que han encarecido los estudios universitarios”

Presencia de graduación: No.

– “Wert es el ministro peor valorado por los ciudadanos”

Presencia de graduación: Si.

13. Nivel de graduación

Esta variable pretende registrar el nivel de excelencia. Solo se codificarán los casos donde la variable 12 sea igual a 1 (si).

- 0.** No se puede codificar (cuando no hay presencia de graduación)
- 1.** Mínimo
- 2.** Medio
- 3.** Máximo

Ejemplos:

– “Otros son más dados a lanzarse al ruedo, como José Ignacio Wert, el de Educación”.

Nivel de excelencia: Máximo.

– “José Ignacio Wert, la gran sorpresa, que se ocupará de Educación, es un sociólogo y conocido tertuliano vinculado al PP”

Nivel de excelencia: Medio.

14. Observaciones

- Apuntar aquí aquello que se considere de interés.

1.5. Guía de análisis de *hashtags* en Twitter.

A. ACLARACIONES INICIALES

1. Se codifican las unidades de análisis de las cuentas los *hashtags* #JoseIgnacioWert y #IñigoMéndezdeVigo.
2. Se analizarán los *tweets* de dichos *hashtags* del 20 de diciembre de 2011 hasta el 31 de diciembre de 2015.
3. La duración del análisis de un *tweet* es, aproximadamente, de cuatro minutos.

B. LISTA DE VARIABLES Y CATEGORÍAS

VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN

1. Número del *tweet*

Es el número que sirve para identificar la unidad de análisis. Por unidad de análisis se entiende un *tweet*.

2. Que *hashtag*

1. #joseignaciowert
2. #IñigoMéndezDeVigo

3. Fecha

Se apuntará con formato dd/mm/aa., es decir, 23/12/2015 para el 23 de diciembre de 2015.

VARIABLES SOBRE CUESTIONES FORMALES

4. Importancia del *tweet*

Se indicará la importancia del *tweet* (A partir de Xue, 2014).

1. Acompañamiento de una fotografía. (1 = Sí / 0 = No)
2. Acompañamiento de un vídeo. (1 = Sí / 0 = No)
3. Presencia de contenido de enlaces o noticias incrustado en el *tweet*. (1 = Sí / 0 = No)
4. En el texto se etiqueta a otros contactos o usuarios de la red social, es decir, menciones. (1 = Sí / 0 = No)
5. Lleva *hashtag* (1 = Sí / 0 = No)
6. Presencia de respuesta o *reply* (1 = Sí / 0 = No)
- 7.Cuál es el *hashtag* (copiar los *hashtags*)
8. Número de veces que el *tweet* ha recibido favoritos.
9. Número de veces que el *tweet* ha sido *retweets*.

VARIABLES SOBRE CUESTIONES DE CONTENIDO

5. Educación

- 0. No se puede codificar
- 1. Si
- 2. No

6. Juzgado

- Se codificará aquella persona de la que se juzga algo; es decir, a la que se le atribuye un juicio. Solo se va a registrar cuando el Juzgado sea el ministerio, ministro y política pública.

Ejemplo:

- “Un claro ejemplo de político incompetente que no sabe dónde tiene la cara #JoséIgnacioWert”

Juzgador: Ciudadano.

Juzgado: José Ignacio Wert.

- Se aplica la Lista de Juzgador.

7. Juzgador

- Se codificará aquí aquel interlocutor (persona/institución/partido, etc.) que juzga algo sobre el ministro, ministerio o política pública. Se codificará el primer Juzgador que aparezca en el caso de que hubiese varios juzgadores.

- 0.** No se puede codificar
- 1.** Mariano Rajoy
- 2.** José Ignacio Wert
- 3.** Íñigo Méndez de Vigo
- 4.** Alfredo Pérez Rubalcaba
- 5.** José Manuel García-Margallo
- 6.** Soraya Sáez de Santamaría
- 7.** Pablo Iglesias
- 8.** Albert Rivera
- 9.** Elena Valenciano
- 10.** Josep Antoni Durán y Lleida
- 11.** Luis Garicano
- 12.** Víctor García de la Concha
- 13.** Mario Bederá
- 14.** Pere Navarro
- 15.** Irene Rigau
- 16.** Alicia Sánchez Camacho
- 17.** Soraya Rodríguez
- 18.** Francesc Vallès
- 19.** Caridad García Álvarez
- 20.** Artur Mas
- 21.** José María Lassalle
- 22.** Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
- 23.** Asociación de profesores
- 24.** Sindicato
- 25.** Autonomías/ Responsables educativos de las Comunidades

Autónomas

- 26.** Comunidad educativa
- 27.** Asociación de padres
- 28.** Asociación de alumnos /Estudiantes
- 29.** Otro líder. Especificar en observaciones
- 30.** Otra asociación/entidad. Especificar en observaciones

- 31.** PP
- 32.** PSOE
- 33.** PC/IU
- 34.** Podemos
- 35.** Ciudadanos
- 36.** CiU
- 37.** PNV
- 38.** PSC
- 39.** UpyD
- 40.** Nacionalistas
- 41.** Entidad de la izquierda. Se codificará aquí cuando se diga izquierda en general sin especificar quién es
- 42.** Entidad de la derecha. Se codificará aquí cuando se diga derecha en general sin especificar quién es
- 43.** Medio
- 44.** Ciudadano
- 45.** Otros. Especificar en observaciones.
- 46.** No se aplica

Ejemplo:

– “#JoséIgnacioWert Wert nos retrotrae a épocas preconstitucionales <http://t.co/MP9kjA32>”

Juzgador: Ciudadano.

Juzgado: José Ignacio Wert.

8. Juicio cualitativo

Se escribirá el *tweet* que se haya publicado en la cuenta del ministro o de del ministerio. Solo se registrará un juicio, es decir, lo que el Juzgador juzga al Juzgado en primer lugar.

Ejemplo:

– “Al parecer, el nuevo ministro de Educación es de armas tomar. Le viene de tradición familiar. #IñigoMendezDeVigo <http://t.co/bY8OqM1fhD>”

Juzgador: Ciudadano.

Juzgado: Ministro.

Juicio: el nuevo ministro de Educación es de armas tomar.

9. Juicio cuantitativo

Esta variable se aplicará sólo cuando el juicio sea sobre ministro, ministerio o política pública. Solo se registrará el juicio que aparezca en primer lugar, es decir, lo que el Juzgador juzga al Juzgado.

- 0.** No se puede codificar
- 1.** Neutralidad, apartidismo
- 2.** Confianza/desconfianza
- 3.** Transparencia/Falta de transparencia
- 4.** Disposición para justificar y explicar decisiones
- 5.** Respeto a los procesos, capacidad para interactuar, consensuar, respeto a la oposición, sensibilidad hacia los derechos
- 6.** Conforme a ley.
- 7.** Eficiencia, excelencia, competencia profesional, cumplimiento eficaz de la misión
- 8.** Responsabilidad/irresponsabilidad
- 9.** Compromiso/falta de compromiso
- 10.** Simpatía/empatía/personalidad
- 11.** Capacidad de comunicación, gesticulación, rostro
- 12.** Honestidad/ Corrupción
- 13.** Cercanía/Lejanía
- 14.** Perfil ético

- 15.** Popularidad
- 16.** Historia, trayectoria de la organización o líder
- 17.** Ejemplaridad/ no ejemplaridad
- 18.** Liderazgo/ no liderazgo
- 19.** Previsible / Imprevisible
- 20.** Otros
- 21.** No se aplica

10. Tipo de legitimidad

Esta variable pretende registrar el tipo de legitimidad. Es esperable, pero no necesario, que cuando el ministro sea el juzgado el tipo de legitimidad sea personal, cuando el ministerio sea el juzgado sea estructural y cuando la política pública sea juzgada sea procedimental o consiguiente.

0. No se puede codificar. Cuando no se desprende claramente qué valor hay que registrar.

1. Procedimental. Cuando el juicio se refiere a procedimientos y procesos seguidos para la producción de resultados: regulación, negociación, consenso, diálogo, aprobación, consulta, etc. Es decir, cuando se habla de la forma.

2. Consiguiente. Cuando el juicio se refiere a resultados conseguidos o que se persiguen conseguir, a los logros de gestión pública (ya sea en positivo o en negativo). Es decir, cuando se habla de lo que se puede conseguir o se ha conseguido.

3. Estructural. Cuando el juicio se refiere a la estructura: edificios, recursos, políticas laborales, etc.

4. Personal. Cuando el juicio se refiere al líder (ya sea sobre su cualificación profesional, como su integridad, aspecto físico, etc.).

5. No se aplica

Ejemplo:

– “Otro ministro de educación que, de enseñanza no universitaria, no tiene ni idea, y de universitaria como profesor a ratos #ÍñigoMéndezdeVigo”

Tipo de legitimidad: Personal.

11. Sentido del juicio

Esta variable pretende registrar si el atributo es positivo, negativo o neutro respecto al juzgado.

0. No se puede codificar (cuando no existe una evaluación clara)

1. Positivo (si es a favor del ministro, ministerio o política pública)

2. Negativo (si no beneficia al ministro, ministerio o política pública)

3. Neutro (bien cuando el juicio no es ni positivo ni negativo o cuando el juicio dice a favor y en contra en igualdad de condiciones)

4. No se aplica (cuando el juicio no se aplica al ministro, ministerio o políticas públicas)

Ejemplo:

– “Méndez de Vigo jura ante el Rey como ministro de Educación #ÍñigoMéndezDeVigo #Juramento #MinistroDeEducación <http://t.co/9TfOTLSVSD>”

Sentido del juicio: Neutro.

12. Presencia de graduación

Esta variable pretende registrar si el juicio admite graduación o es binomial.

0. No se puede codificar
1. Si (cuando admite graduación)
2. No (cuando no admite graduación y es binomial)

Ejemplo:

– #JoséIgnacioWert Wert admite una caída de casi el 5% en las becas a los estudiantes en este curso <http://t.co/f5tVgF9Mub>
Presencia de graduación: No

13. Nivel de graduación

Esta variable pretende registrar el nivel de excelencia. Solo se codificarán los casos donde la variable 12 sea igual a 1 (si).

0. No se puede codificar (cuando no hay presencia de graduación)
1. Mínimo
2. Medio
3. Máximo

Ejemplo:

– “#JoséIgnacioWert Wert defiende su reforma en medio de una gran bronca parlamentaria <http://t.co/gZfrZ31q0z>”
Nivel de excelencia: Máximo.

14. Observaciones

- Apuntar aquí aquello que se considere de interés.

2. LISTADO DE CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS.**2.1 Listado de cuadros.**

Cuadro 1. Una tipología de legitimidad.

Cuadro 2. Las competencias directivas de los líderes públicos.

Cuadro 3. Exposición de las dos líneas planteadas en el estudio de la reputación *online*.

Cuadro 4. Las PR para el acceso mediática.

Cuadro 5. Modelo de reputación neutral para el sector público.

Cuadro 6. Identidad ordenada jerárquicamente de acuerdo a la relación de legitimidad y reputación.

Cuadro 7. Explicaciones y justificaciones de la reputación organizacional.

Cuadro 8. La identidad de una organización.

Cuadro 9. Desagregación de la reputación corporativa.

2.2 Listado de tablas.

Tabla 1. Mapa de estudios metodológicos reputación y legitimidad mediática.

Tabla 2. Mapa de estudios metodológicos reputación y legitimidad *online*.

Tabla 3. Relación de *hashtags*.

Tabla 4. Frecuencia de juicios en los actores sin acumular.

Tabla 5. Frecuencia de juicios en los actores acumulados.

Tabla 6. Graduación del juicio de legitimidad y reputación por actores sin acumular.

Tabla 7. Graduación del juicio de legitimidad y reputación por actores acumulados.

Tabla 8. Cantidad de legitimidad y reputación por actores sin acumular.

Tabla 9. Cantidad de legitimidad y reputación por actores acumulados.

Tabla 10. Frecuencia de los atributos.

Tabla 11. El contenido de los juicios de los actores sin acumular.

Tabla 12. El contenido de los juicios de legitimidad y reputación de los actores acumulados.

Tabla 13. El sentido de los juicios de legitimidad y reputación.

Tabla 14. Frecuencia de las cuatro dimensiones de legitimidad.

Tabla 15. Las cuatro dimensiones de legitimidad de los actores acumulados.

Tabla 16. El sentido del juicio de los tipos de legitimidad.

Tabla 17. El sentido del juicio de los tipos de legitimidad por actores acumulados.

Tabla 18. Correlaciones bivariadas entre los atributos de los distintos actores sin acumular.

Tabla 19. Las cuatro dimensiones de legitimidad de los actores sin acumular.

Tabla 20. El sentido del juicio de los actores acumulados.

Tabla 21. El sentido del juicio de los actores sin acumular.

Tabla 22. Correlaciones bivariadas entre los atributos de los distintos actores acumulados.

Tabla 23. El sentido del juicio de los actores acumulados.

2.3 Listado de gráficos.

Gráfico 1. Evolución en el tiempo de la frecuencia de juicios por actores sin acumular en el tiempo.

Gráfico 2. Relación de unidades de análisis acumulado en el tiempo.

Gráfico 3. La evolución en el tiempo del tipo de legitimidad de la organización.

Gráfico 4. La evolución en el tiempo del tipo de legitimidad de la prensa.

Gráfico 5. La evolución en el tiempo del tipo de legitimidad de los ciudadanos.

Gráfico 6. La evolución en el tiempo del sentido de los juicios de la organización.

Gráfico 7. La evolución en el tiempo del sentido de los juicios de la prensa.

