

▶ **prestigia online**

Reputación corporativa online: beneficios para las empresas

Eva Antón Ferremoné

Índice

1. Introducción	2
2. Reputación corporativa	4
2.1. Definición	4
2.2. ¿Qué área organizacional se responsabiliza de la reputación corporativa?	7
2.3. Gestión de la reputación corporativa	12
3. Reputación corporativa online	22
3.1. Aportación a las Relaciones Públicas: principios generales	25
3.2. Aportación a la gestión de la comunicación	30
3.2.1. Investigación	31
3.2.2. Planificación	36
3.2.3. Ejecución	40
3.2.4. Evaluación	41
4. Conclusiones	44
5. Bibliografía	48
6. Acerca de Prestigia Online	51

1. Introducción

En la década actual un nuevo término se ha introducido en las agendas de los departamentos de comunicación de las empresas: la reputación corporativa online. Sin embargo, como suele suceder ante la aparición de nuevos conceptos, carece de una definición formal y son pocos los profesionales que lo están teniendo en cuenta.

La reputación corporativa es un concepto que ya existía, y que ha ocupado varias veces las portadas de los periódicos debido a varios escándalos de los últimos tiempos (como por ejemplo los escándalos financieros de algunas ONG's). De hecho, en diversos niveles se han configurado grupos de investigación en torno a esta idea.

No obstante, aunque la reputación corporativa es un término que ya se había acuñado y que estaba en pleno desarrollo teórico, la reputación corporativa online se ha desarrollado separadamente. Esta división se debe principalmente a que quiénes han apostado por la reputación corporativa online, se han orientado básicamente a utilizarla. En definitiva, han empezado a manejarla antes que a definirla. Eso es algo muy propio de la vorágine con la que avanzan las nuevas tecnologías y que hace que muchos profesionales se decanten por la experimentación antes que por el estudio.

Con este estudio, me gustaría revisar el concepto de reputación corporativa y el de reputación corporativa online, para relacionarlos y comprender mejor las diferencias que los separan. Debido a la falta de teorización sobre este aspecto del que tanto se habla, me he visto en la necesidad de estudiarlo. En ese sentido, el presente estudio, quiere ser una contribución en la construcción de un cuerpo teórico de la reputación corporativa online.

La metodología que he utilizado ha sido, básicamente, una aplicación de los principios generales de la reputación corporativa a su área online. Para ello, primero he necesitado acercarme a la reputación corporativa para entender esta materia. Así, he apuntado los rasgos definitorios, para lo que ha sido necesario determinar qué área empresarial asume y lidera esta función, pues ello determina y confirma en qué modo es gestionable y cómo debe hacerse esta gestión.

Una vez situado y comprendido el concepto de reputación, he intentado aplicarlo a las posibilidades que brinda Internet y, de esta manera, establecer un cuerpo teórico de esta materia. Así, han surgido diversas ideas sobre cuál podría ser la estructura de esta aproximación teórica, pero, al final, he decidido abordar en primer lugar el marco conceptual (definición y qué aporta a las Relaciones Públicas) y, en segundo lugar, las aportaciones a nivel práctico.

Es importante decir que la reputación tampoco cuenta con un cuerpo teórico muy extenso, lo que ha sido, evidentemente, una dificultad que ha supuesto más trabajo. Para intentar solventar este vacío me puse en contacto con Graeme Martin, Director del Centre for Reputation Management through People. Sin embargo, su aportación está orientada al área de Recursos Humanos, por lo que me referenció a un autor que podría ser de mi ayuda y así ha sido: Charles Fombrun,

Esta necesidad de profundizar en todos los conceptos ha sido resuelta con la consulta de varias obras de referencia en el campo de las Relaciones Públicas y la reputación corporativa, así, he trabajado autores como Grunig, Dowling, Haywood y por supuesto, el ya mencionado Charles Fombrun, entre otros.

En mi intento de imbuirme de la materia, también fue necesaria la lectura del libro: *Web 2.0: el usuario, el rey de Internet*, como acercamiento al mundo de posibilidades de Internet y la Web 2.0. Aunque no trata sobre la reputación corporativa, sí que me ha permitido valorar el verdadero alcance de las herramientas que ofrece la red para gestionarla.

En lo que se refiere a la reputación corporativa online, la ya mencionada carencia de desarrollo teórico, ha hecho imposible encontrar ninguna obra de referencia. Aunque sí he encontrado algunos artículos sobre el modo de gestionarla. En este punto me parece interesante destacar que los blogs han sido a lo largo de este trabajo, una gran fuente de información, sobre todo, en cuanto al modo de gestionar la reputación a través de Internet. Creo que es un detalle muy coherente con el tema de estudio.

Después de esta breve introducción en el tema y la metodología del trabajo, quiero dar paso al fruto de tanto esfuerzo, que creo que puede ser de gran interés para todo aquél que sepa valorar la importancia de la comunicación y las nuevas tecnologías en el mundo actual.

2. Reputación corporativa

En este primer apartado vamos a recoger las principales ideas sobre la reputación corporativa, que dividiremos según sean rasgos definitorios, justificación de los responsables de su gestión o elementos a gestionar. De este modo, el apartado nos servirá como base para la idea de reputación corporativa online que centra este trabajo y a la que nos dedicaremos una vez definido este marco.

2.1. Definición

La preocupación por la imagen ha estado siempre presente en el hombre, porque su ser social le hace depender, en cierto modo, de la valoración de los demás. A pesar de que es evidente que no se puede valorar a una persona por la imagen que da o la imagen que tenemos, ésta influirá en el modo en que será tratada. Esto mismo pasa en el ámbito empresarial: los beneficios de las compañías no dependen exclusivamente de que sean buenas organizaciones, sino, en gran medida, de que la gente las considere como tal. La reputación corporativa es el concepto que mide cuál es la valoración que hacen los públicos de una compañía.

Este término se empezó a introducir en el lenguaje y las ocupaciones habituales de los profesionales de las Relaciones Públicas a partir de los años 90¹. Aunque las empresas siempre han tenido preocupación por su imagen, no fue hasta los años 50 cuando los académicos se vieron en la necesidad de estudiar esta idea. Sin embargo, el concepto de imagen ha llevado a muchas confusiones pues se utiliza para referirse a aspectos muy diferentes de una organización: la imagen transmitida (la imagen visual o imagen deseada, transmitida por los diseñadores corporativos), la imagen recibida (cómo los *stakeholders* perciben la marca, la reputación corporativa o los símbolos organizacionales) y la imagen construida (la imagen que se forman los públicos). Esta multivocidad ha provocado que, poco a poco, el concepto de imagen, tan difícil de determinar, haya cedido terreno a la reputación corporativa como una idea más operativa.²

¹ Veremos más adelante como la reputación no depende sólo del departamento de Relaciones Públicas, sino que afecta a todos los departamentos de una empresa.

² Cfr. Balmer, M. y Greyser, S., *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*, Routledge, 2003.

Como acabamos de ver, uno de los hechos determinantes para la aparición de la reputación corporativa fue la confusión que había entre imagen transmitida, recibida y construida. Por ello es importante distinguir los conceptos identidad, imagen corporativa y reputación, porque frecuentemente los tres significados se confunden en uno sólo bajo la palabra imagen.

La **identidad corporativa** es, según el Representante Académico del Reputation Institute de Australia, Grahame Dowling, “*el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas*”³. La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo, que se tiene, quiérase o no, por el mero hecho de existir. Sin embargo, esto no significa que no se pueda cambiar, al contrario, si una empresa ve que le convendría cambiar la manera cómo se define ante sus públicos puede (debe) hacerlo; al igual que intentaría cambiar una persona que se diera cuenta que su personalidad es antipática para los demás.

La **imagen corporativa** es la impresión que produce en el público la identidad de la empresa, en el sentido de que la imagen es el conjunto de significados asociados a una organización. La imagen de una empresa es la visión que tienen de ella cada uno de sus públicos, es decir, la/las ideas que utilizan para describirla o recordarla.

La **reputación corporativa** es un juicio de valor de la empresa que los públicos efectúan comparando la imagen corporativa con los valores y comportamientos que consideran ideales para este tipo de organización. La imagen de la empresa que se forman los públicos tiene que ver con el conjunto de inputs que reciben, mientras que la reputación es la valoración de estos inputs según unos criterios. La reputación deriva de las relaciones que una compañía establece con sus grupos de interés y “*la calidad de cada relación forma la particular imagen que la compañía da a este grupo. Consistentes o inconsistentes, esas imágenes se combinan para crear el halo reputacional de la compañía*”.⁴

Para ejemplificarlo mejor el porqué de las diferencias entre estos conceptos he realizado un sencillo gráfico:

³ Dowling, G., *Corporate reputations: strategies for developing the Corporate brand*, Kogan Page, 1994.

⁴ Fombrun, C., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, 1996, pág. 194.

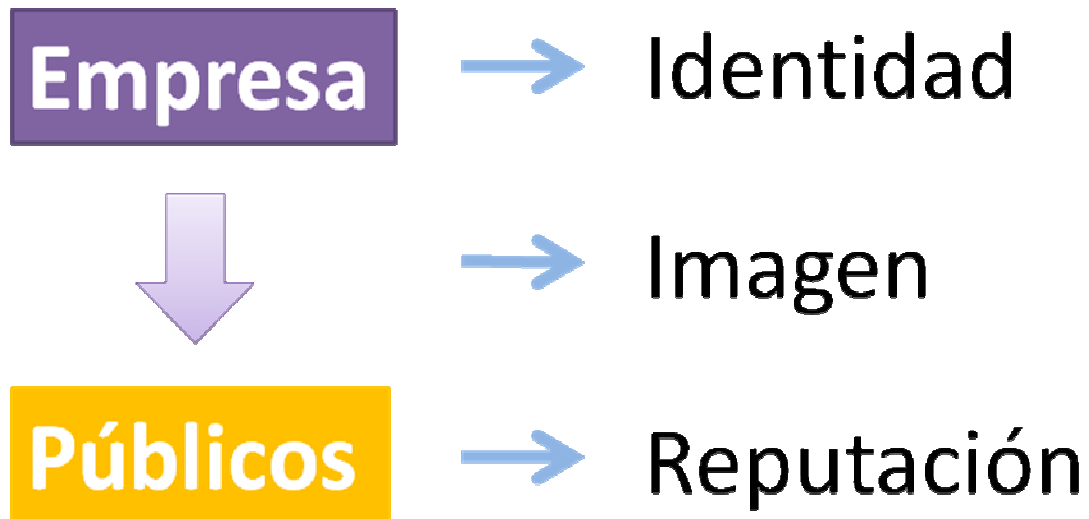


Gráfico 1: Como vemos la identidad está en el nivel de lo que la empresa es, la imagen en la transmisión que ésta hace y la reputación en los públicos.

Con estas definiciones podríamos decir, utilizando términos filosóficos, que la identidad es la esencia⁵ de la empresa, la imagen es la sensación⁶ que los públicos reciben y la reputación, la percepción⁷ valorativa que se forman.

Una vez aclaradas las diferencias entre identidad, imagen y reputación corporativa podemos profundizar en este último concepto, que es el que realmente nos ocupa.

El Foro de reputación corporativa⁸, representante español del Reputation Institute⁹ y uno de los entes autorizados en lo que se refiere a reputación corporativa, define este término del siguiente modo:

*“La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona tanto internos como externos, es decir, el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para **distribuir valor** a los mencionados grupos”.*

⁵ Un modo de ser determinado. (Glosario de antropología: http://www.unav.es/educacion/introantro/tema1/pagina_2.html).

⁶ Impresión que las cosas producen en el viviente (que siente por medio de los sentidos). (Glosario de antropología: http://www.unav.es/educacion/introantro/tema1/pagina_2.html).

⁷ Resultado de la unión de varias sensaciones que nos da a conocer algo o un aspecto de ese algo (forma parte del conocimiento sensible). (Glosario de antropología: http://www.unav.es/educacion/introantro/tema1/pagina_2.html).

⁸ Pueden obtener más información en su página web: <http://www.reputacioncorporativa.org>.

⁹ El Reputation Institute es la organización líder dedicada a avanzar en el conocimiento de las reputaciones corporativas y a facilitar asistencia profesional a las compañías interesadas en medir y gestionar sus reputaciones proactivamente (<http://www.reputationinstitute.com>).

Para Norberto Mínguez Arranz, Profesor Titular de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universidad Complutense de Madrid, la reputación corporativa es:

*“Una representación perceptual de las actuaciones anteriores de una empresa y de sus perspectivas para el futuro, representación que describe el **atractivo** que una organización tiene para los públicos cuando la comparan con la competencia y que es capaz de condicionar actitudes sobre dicha organización”¹⁰.*

Mínguez también explica cómo la reputación no es la imagen de una organización sino un juicio o valoración sobre esta imagen, ya que, como él mismo afirma:

“La reputación de una organización surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de una empresa, es decir, de las características que atribuye a dicha empresa basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para ese tipo de empresa”¹¹.

Con estas definiciones queda claro que **la reputación de una empresa es lo que le da la capacidad de atracción respecto a sus distintos públicos.**

Esta capacidad de atracción convierte la reputación en la base para que las empresas puedan conseguir cualquier otro de sus objetivos: ventas, consolidación, etc. Fombrun lo explica del siguiente modo:

“Una compañía con un gran stock de capital reputacional gana, de hecho, una ventaja competitiva frente a sus adversarios porque su reputación le permite cobrarles precios más caros por sus productos, conseguir reducir los costes del marketing y les beneficia con una mayor libertad al tomar decisiones. En otras palabras, construir una reputación es una manera de contribuir al propio interés.”¹²

2.2. ¿Qué área organizacional se responsabiliza de la reputación corporativa?

Una vez se ha definido la reputación corporativa y, por tanto, se ha visto su necesidad en cualquier organización, es importante ver quién tiene la responsabilidad de

¹⁰ Mínguez Arranz, N., *Un marco conceptual para la comunicación corporativa* [en línea, disponible en <http://mouriz.wordpress.com/2008/05/04/un-marco-conceptual-para-la-comunicacion-corporativa>; Internet; acceso: 25.05.08].

¹¹ Idem.

¹² Fombrun, C., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, 1996, pág. 11.

gestionarla en las empresas, porque, al ser un intangible¹³, es difícil determinar exactamente el grado de responsabilidad de un departamento en concreto.

Fombrun, en una entrevista que concede al periódico económico español Cinco Días, explica que la máxima responsabilidad sobre la reputación corporativa corresponde: *“Al consejo de administración. Éste debe ser el responsable último de la reputación de una compañía”*¹⁴. El consejo de Administración debe preocuparse por medir la reputación sin dejar esta responsabilidad en manos de otros, pues una buena reputación no es un aspecto más de la compañía, sino que, como veremos más adelante, es la suma de muchos aspectos (calidad, innovación, ética y buen gobierno, etc.), por lo que es imprescindible para conseguir cualquier otro objetivo de la organización.

Esta visión es compartida también por Roger Haywood, presidente del Public Relations Standards Council cuando afirma que son los directores de las compañías los que tienen mayor responsabilidad en la reputación corporativa:

*“Un director que no conociera los procesos que intentan mantener alta la reputación de una empresa tendría las mismas carencias que si no supiera cómo se fabrican o se venden sus productos. Y por encima de todos los directores, es el presidente o el director general el que debe tener la más alta responsabilidad y compromiso en todo lo relacionado con la reputación corporativa. Disponer de un buen plan de Relaciones Públicas no es suficiente: si el máximo responsable de la empresa no cree en este tipo de políticas por el buen nombre, ni actúa de la manera adecuada, no es lógico pedir al resto de la organización que lo haga”*¹⁵.

Sin embargo, aunque la responsabilidad última recaiga sobre el consejo de administración, los dos autores son conscientes que, quienes comunican las acciones de cualquier departamento que puedan favorecer la reputación son los profesionales de las Relaciones Públicas, pues son los que tienen como misión hacer de intermediarios entre una empresa y sus públicos. Por este motivo, el consejo de

¹³ La empresa no es sólo sus productos y servicios, sino que está compuesta también por muchos aspectos no materiales que, aunque no se pueden cuantificar o no producen ingresos directamente, son necesarios para dar valor a la compañía y, por lo tanto, ser merecedora de mayores ingresos por el *plus* ofrecido. Estos valores vitales y estratégicos son los **intangibles**, que una compañía no puede olvidar si quiere asegurar su éxito.

¹⁴ Corella, A., “Charles Fombrun, director del Reputation Institute: ‘La reputación corporativa no funciona sin transparencia’”, *Cinco Días*, 2005, 23 Mayo. [en línea, disponible en http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/reputacion/corporativa/funciona/transparencia/cds CDI/20050523cdscdiemp_19/Tes/; Internet; acceso: 27.05.08].

¹⁵ Cfr. Haywood, R., *Corporate Reputation, the Brand and the Bottom Line*, Kogan Page, 2005.

administración debe asegurarse que el departamento de Relaciones Públicas está llevando a cabo todas aquellas tareas de comunicación que son necesarias para dar a conocer las ‘buenas acciones’ a los públicos.

“El prestigio es considerado por todos los estamentos que se relacionan con una compañía como una responsabilidad del consejo de administración. Por lo tanto, cada director debería cerciorarse de que la política de comunicación es la adecuada; que asegura que todo el que tiene derecho a recibir información la recibe con puntualidad; que existe un mecanismo de alerta para identificar los contratiempos con antelación; que existen unos procedimientos adecuados para enfrentarse a una crisis y, por último, que existe un encargado de las Relaciones Públicas, responsable directo de la reputación, que informa de manera regular a todo el consejo de administración”¹⁶

Estas acciones de los relaciones públicas gestionan directamente la comunicación de lo que consigue crear y mantener una buena reputación entre sus públicos. No obstante, esta comunicación tiene que ser la transmisión de algo real y no la imposición de una idea sin fundamento alguno. Una parte importante de la creación de la reputación depende de la coherencia entre el mensaje transmitido y las acciones llevadas a cabo.

“Para que el programa de Relaciones Públicas sea realmente consistente, los objetivos tienen que abarcar todas las áreas funcionales de la empresa y hacerlo de forma coordinada. En caso contrario pueden surgir incoherencias, como le sucedió a uno de los mayores bancos europeos, Barclays, que a la vez que anunciaba nuevas políticas para mejorar la atención a los consumidores, cerraba sucursales en zonas rurales donde las comunidades locales veían en el banco una parte fundamental de sus vidas”¹⁷

Por ello vemos como, al final, la reputación de una empresa depende no sólo del consejo de administración y del departamento de Relaciones Públicas, sino de todos los departamentos de una empresa, que son los que deben promover acciones positivas que favorezcan la buena reputación de la empresa.

¹⁶ Cfr. Idem.

¹⁷ Cfr. Idem.

“[La reputación] es algo que afecta a todos los departamentos de una empresa [...] es algo que le corresponde a los departamentos de Relaciones Públicas, a recursos humanos, al consejero delegado, al departamento legal, a todo el mundo”.¹⁸

Para resumir esta idea puede servir el siguiente gráfico que he preparado:



Gráfico 2: La responsabilidad máxima de la reputación es del consejo de administración, por ser el responsable máximo de la compañía. Sin embargo, como para que la reputación sea tal tiene que llegar a los públicos, es imprescindible la intervención directa del Departamento de Relaciones Públicas para gestionarla.

En este punto es importante introducir las dos posturas que existen respecto a la gestión de la reputación. Por un lado, el hecho de que la reputación surja como consecuencia de las diferentes acciones de todos los departamentos hace que algunos estudiosos sean reticentes a creer que se pueda gestionar y, por otro, hay

¹⁸ Corella, A., “Charles Fombrun, director del Reputation Institute: ‘La reputación corporativa no funciona sin transparencia’”, *Cinco Días*, 2005, 23 mayo. [en línea, disponible en http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/reputacion/corporativa/funciona/transparencia/cdsdi/20050523cdsdiemp_19/Tes/; Internet; acceso: 27.05.08].

muchos que han apostado por la gestión de la reputación como una de las tareas principales de cualquier profesional de las Relaciones Públicas.

Entre los autores que consideran que la reputación es un simple reflejo de todas las actividades de una organización y que, por tanto, no se puede modificar, encontramos a J.G. Hutton que opina que gestionar la reputación es una visión muy superficial de las Relaciones Públicas:

“El crecimiento de la ‘gestión de la reputación’, ‘gestión de la percepción’ y ‘gestión de la imagen’ parece ser una moda siniestra para el campo [de las Relaciones Públicas], en parte porque la mayoría de las razones por las que les ha caído en gracia son equivocadas: la tendencia de los gestores sin formación en Relaciones Públicas a pensar en términos superficiales como ‘imagen’ y ‘percepción’; el gran número de firmas de Relaciones Públicas que están en manos de agencias de publicidad, que tienden a estar más cómodas con estos términos; y el deseo de enterrar las connotaciones negativas de las Relaciones Públicas de una vez por todas”¹⁹.

No obstante, también hay muchos otros estudiosos y profesionales de las Relaciones Públicas que han apostado por la gestión de la reputación. Consideran que no es una superficialidad ni un detalle más de esta disciplina, sino que está totalmente relacionado con su definición: *“Dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”²⁰*. Así como una empresa no puede sobrevivir sin el apoyo de sus grupos de interés, es decir, necesita que éstos la valoren positivamente, éstos la podrán valorar en la medida en que les haya sido facilitada información o se haya creado una relación.

En el fondo, estas dos posturas no son del todo opuestas, porque, así como es verdad que no se pueden gestionar los intangibles directamente, sí se pueden orientar las acciones de la compañía hacia la consecución de estos valores. Fombrun, que es un gran defensor de la gestión de la reputación corporativa, también sabe conjugar su posición con una visión menos entusiasta: *“la reputación es [...] en parte un reflejo de la identidad de la compañía y en parte resultado de los esfuerzos de los managers por persuadirnos de su excelencia”²¹*. No por ser reflejo de lo que una empresa es y hace, los relaciones públicas y todos los directivos de una empresa deben renunciar a

¹⁹ Hutton, J.G., *The definition, dimensions and domain of public relations*, Public Relations Review 25 (2), 1999, págs.199-214.

²⁰ Grunig, J. y Hunt, T., *Dirección de Relaciones Públicas*, Ediciones gestión 2000, 2003.

²¹ Fombrun, C., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press,1996, pág. 11.

gestionar la reputación, pues ellos tienen el poder de intervenir en los factores que determinan este reflejo y, por tanto, la percepción valorativa de los públicos.

2.3. Gestión de la reputación corporativa

Una vez establecido qué es y quién debe responsabilizarse de la reputación podemos adentrarnos en cómo se gestiona. Según el Foro de Reputación Corporativa, la reputación debe estar integrada por 26 atributos agrupados en siete componentes (Gráfico 3), que vamos a explicar a continuación. Cualquier estrategia de comunicación que pretenda gestionar este intangible tendrá que contemplar estos elementos.

COMPONENTES	ATRIBUTOS
Productos y servicios	Calidad de productos y servicios
	Relación calidad-precio
	Responde de sus productos y servicios
	Satisface las necesidades
	Gestión satisfactoria de reclamaciones
	Buen trato a los clientes
Ética y buen gobierno	Comportamiento ético
	Uso responsable del poder
	Apertura y transparencia
Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	Apoyo a causas sociales
	Protección del medio ambiente
	Contribución a la sociedad
Entorno laboral	Preocupación por el bienestar de los empleados
	Salarios y trato justo

	Igualdad de oportunidades
	Buen lugar para trabajar
	Buenos empleados
Innovación	Productos y servicios innovadores
	Adaptación al cambio
	Empresa innovadora
Resultados financieros	Buenos resultados
	Genera beneficios
	Potencial de crecimiento futuro
Liderazgo	Bien organizada
	Líder fuerte y respetado
	Visión clara de su futuro

Gráfico 3

Ética y buen gobierno

“La ética es la parte de la filosofía que estudia la moralidad del obrar humano; es decir, considera los actos humanos en cuanto son buenos y malos”²². Aunque esta definición pueda parecer bastante alejada del mundo empresarial, no podemos olvidar que cualquier empresa está formada por hombres, que son los que tienen la responsabilidad de sus acciones. Si la empresa no es ética, es que los hombres que la forman no están actuando éticamente. Por este motivo ninguna empresa podrá jamás justificar comportamientos no éticos.

Según el Foro de Reputación Corporativa, la ética de una compañía debe basarse en tres principios: la **transparencia**, la **prevención de la corrupción y el fraude**, y el **uso adecuado del poder** de una empresa en el mercado. En los últimos años, a raíz de los diversos escándalos reputacionales que se han dado a conocer (sirve de ejemplo el caso de la ONG Anesvad, que utilizaba dinero de los apadrinamientos de

²² Rodríguez Luño, A., *Ética*, Eunsa, Pamplona, 2001, pág. 17.

niños para pagar los recados personales de su Presidente, José Luis Gamarra), el nivel de exigencia en este componente ha crecido bastante, por lo que, para conseguir y mantener la reputación de una empresa, es básico asegurar el comportamiento íntegro de sus empleados.

Innovación

Como sabemos, la innovación es la “*creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado*”²³. El mundo cambiante en el que vivimos actualmente exige a las empresas una gran capacidad de adaptación y mejora constante. Así como la empresa no es sólo los productos y servicios que ofrece, la innovación tampoco debe centrarse exclusivamente en los **productos y servicios**, sino que debe estar presente en la **estrategia y los procesos**, es decir, en los modos de hacer negocio.

Productos y servicios

La oferta comercial de una empresa y su servicio al cliente constituyen, según los resultados de investigaciones cualitativas del Foro de Reputación Corporativa, la dimensión con mayor impacto en la reputación. En este componente se incluyen aspectos como la **calidad**, condición indispensable para que una empresa sea admirada, el nivel de **servicio al cliente**, la **relación calidad-precio** y la **capacidad de la compañía para resolver errores o imprevistos**.

Entorno laboral

Los empleados de una empresa son muchas veces, la cara de la compañía, por ello, sus comportamientos frente a los grupos de interés tienen una gran influencia en la reputación de su empresa. Este comportamiento dependerá en muchos casos de las **condiciones laborales** (sueldo, igualdad de oportunidades, etc.), del clima de trabajo, de la cultura y los valores compartidos y de la **satisfacción** y el **compromiso** en el que se desenvuelvan los empleados. Si éstos no están satisfechos y orgullosos de pertenecer a la organización, difícilmente pueden generar valoraciones positivas en los *stakeholders*²⁴.

Responsabilidad Social Corporativa

²³ Cfr. definición de la RAE.

²⁴ Interesados directos e indirectos en las operaciones de una empresa y ante los cuáles la organización es responsable. (Cfr. Glosario de Relaciones Públicas [en línea, disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm#S>; Internet; acceso: 20.05.08].

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

En actualidad, estos valores están en auge, por lo que las empresas no pueden dejar de lado el apoyo a causas sociales, la protección del medio ambiente y la contribución a la sociedad si no quieren ser castigadas por su comportamiento.

Resultados financieros

La esencia misma de las empresas exige la obtención de beneficios para poder innovar, remunerar adecuadamente a sus empleados, pagar a sus proveedores, realizar acción social y conseguir **potencial de crecimiento futuro**. Sin unos buenos resultados financieros los públicos no pueden confiar en la preocupación de la empresa por estos aspectos, sencillamente porque no tienen recursos suficientes para ello.

Además en este componente, la reputación no es simplemente una consecuencia, sino que también puede ser una causa, ya que “por un lado, los resultados financieros construyen la reputación y, por otro, la reputación contribuye a los resultados financieros”²⁵.

Liderazgo

Si en el entorno laboral hablábamos del protagonismo de los empleados en la reputación, en este componente, se valora la capacidad de los directivos para entender los cambios que se producen en el entorno, su **visión de futuro** y su capacidad de movilización de sus organizaciones en la dirección adecuada (respeto). La importancia del liderazgo en la construcción de la reputación corporativa viene de que la estrategia y el modelo de gestión de una empresa –el origen de todas sus operaciones- nacen de las decisiones del equipo directivo. Además, para algunos *stakeholders* como los accionistas y los analistas ésta es, quizá, la pieza fundamental de la reputación de una compañía.

²⁵ Fombrun, C. y Van Riel, C., *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, 2003, pág. 72.

Una vez definidos los siete componentes de la reputación corporativa, es necesario dar unos criterios²⁶ a tener en cuenta a la hora de gestionarlos, antes de adentrarnos en cómo se gestionan. Estos cuatro criterios son: en primer lugar, ver la reputación corporativa como un activo, en segundo lugar, la *belleza interior*, en tercer lugar la importancia de la transparencia y, finalmente, la creación de valor.

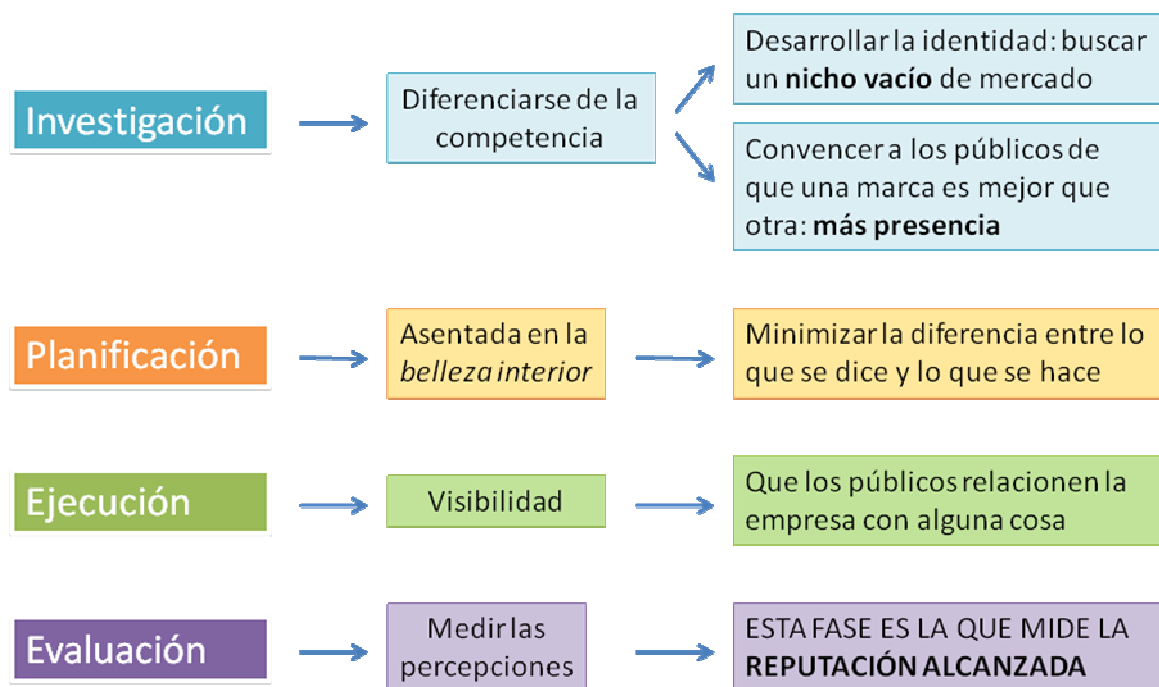


Gráfico 4

La reputación corporativa es un activo

La reputación es un recurso más de las empresas y, por tanto, se tiene que gestionar para no desperdiciarlo. La reputación se puede crear “por casualidad”, pero no se puede mantener constante por casualidad. Mínguez Arranz también entiende la reputación corporativa en clave de recurso de una compañía:

“La reputación, por tanto, es un capital enormemente valioso para la organización y, como tal, hay que gestionarlo con rigor, igual que se gestionan otros activos de la empresa. La reputación no es fruto de una campaña que se ejecuta en un momento dado, sino que es un valor que se construye mediante una planificación y una gestión eficaz a lo largo del tiempo”²⁷.

La belleza debe estar en el interior

²⁶ Basados en los cuatro criterios descritos en el Foro de Reputación Corporativa

²⁷ Mínguez Arranz, N., *Un marco conceptual para la comunicación corporativa* [en línea, disponible en <http://mouriz.wordpress.com/2008/05/04/un-marco-conceptual-para-la-comunicacion-corporativa>; Internet; acceso: 25.05.08].

Ya en el siglo V a.C., Sócrates afirmaba que *“el modo de adquirir una buena reputación es esforzarse en ser lo que se desea parecer”*. Y es que para que una reputación se pueda mantener es fundamental que esté basada en hechos y no en una campaña de publicidad engañosa. La reputación, como hemos dicho desde el principio, es un reflejo de la identidad y de los propósitos de una compañía y, por tanto, no puede (no debería) crearse de la nada.

Ante la conciencia del valor que tiene una buena reputación algunas empresas dedican gastos relativamente grandes a comunicación corporativa para proveerse de una especie de seguro de reputación²⁸. Sin embargo, a pesar de la que la reputación necesita de la comunicación para existir, es fruto del buen hacer de la compañía, por lo que debemos dar *“a la reputación su lugar debido; que no pretenda guiarnos, antes bien que nos siga.”*²⁹

La importancia de la transparencia

Este criterio, a pesar de ya estar incluido en el primer componente de la reputación corporativa: ética y buen gobierno, debe aplicarse a todos los aspectos de una empresa. Esto es porque, aunque en algunos momentos históricos se haya visto la transparencia como un gran enemigo (es como enseñar al enemigo o consumidor, que para este caso es lo mismo, tus defectos), es, sin embargo, la mejor manera de generar confianza entre los distintos públicos. Como asegura Fombrun, sólo cuando una empresa da toda la información posible sobre sí misma (aunque eso implique dejar ver que tiene algunos puntos a mejorar), los buenos resultados y las acciones positivas anunciadas por la empresa alcanzan una credibilidad total³⁰.

Además, la transparencia de una empresa es necesaria para el mantenimiento del sistema financiero, pues las decisiones de inversión o desinversión que toman los accionistas dependen de los juicios que se forman a través de la información facilitada.

*“Una revelación adecuada es esencial si los inversores y analistas tienen que hacer valoraciones fiables del valor corporativo. Los mercados financieros dependen fuertemente de la credibilidad de los comunicados financieros corporativos y, es más, de la credibilidad de todo el sistema de información financiera y responsabilidad”*³¹.

²⁸ Cfr. James G. Hutton et al., *Reputations management: the new face of corporate public relations?* Public Relations Review 27, 2001, pág. 252.

²⁹ Séneca.

³⁰ Cfr. Fombrun, C. y Van Riel, C., *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, 2003, pág. 94.

³¹ Idem.

Creación de valor

Si se gestiona correctamente la reputación, se reducen riesgos en el ámbito de la relación con los grupos de interés, además de facilitar el aprovechamiento de las oportunidades que se produzcan. De este modo, la gestión de la reputación da un valor a la empresa que nada más puede dar.

“La reputación crea riqueza, [...] la reputación tiene un valor económico para las compañías porque es difícil de imitar. Los rivales simplemente no pueden replicar las características singulares, únicas y los intrincados procesos que producen esa reputación”³².

El Foro de Reputación Corporativa explica cómo, para que la reputación sea tal, necesita ser comunicada: *“se necesitan acciones de comunicación para capitalizar sobre la ‘buena realidad’³³*. Esta idea puede ayudarnos a entender la responsabilidad de los relaciones públicas en la gestión de la reputación, ya que para que una empresa se beneficie de sus acciones positivas necesita comunicarlas. Sin la comunicación, la reputación no puede existir y, por tanto, sus beneficios tampoco.

Una vez visto los componentes de la reputación y cuatro criterios clave para gestionarla podemos entrar plenamente en cómo se hace esa gestión. Para lo que los profesionales de las Relaciones Públicas utilizan su herramienta propia: la estrategia de comunicación³⁴.

Esta estrategia se aplicará de distinta manera según queramos crear la reputación, o mantenerla en un caso de crisis. Las fases de la estrategia (investigación,

³² Fombrun, C., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, 1996, pág. 384.

³³ Foro de Reputación Corporativa, *Introducción a la Reputación Corporativa*, 2005 [en línea, disponible en:

http://www.reputacioncorporativa.org/ator/media/documentos/Presentaciones%20fRC/Introducción_a_Reputación_Corporativa.pdf; Internet; acceso: 10.05.08]

³⁴ *“Plan que integra los objetivos y políticas de una organización, además de establecer una secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien planteada pone orden y asigna los recursos de la organización para lograr una situación viable y original, así como para anticipar cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”*. [Definición en línea, disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/>; Internet; acceso: 28.06.08]

planificación, ejecución y evaluación) serán las mismas pero en cada caso se desarrollarán de un modo distinto adaptado a las circunstancias.

Investigación

La primera fase de toda estrategia de comunicación es la investigación, que consiste en observar el entorno, para lo que hay que sondear las opiniones, actitudes y reacciones de las personas directamente relacionadas con la política y los actos de la organización. Gracias a esta fase se puede posicionar la empresa respecto del entorno y ver así sus puntos fuertes y sus puntos débiles, las amenazas y las oportunidades.

Si lo que pretende la empresa es crear la reputación, en esta fase, deberá prestar especial atención a desarrollar la identidad de la empresa, pues en este punto debe definir su diferenciación de la competencia, que es lo que le dará una ventaja competitiva. Aquí podemos aplicar la frase de Fombrun: *“la construcción exitosa de la reputación ocurre cuando las compañías poseen un ‘nicho vacío’”*³⁵.

Además, como explican Fombrun y Van Riel en su libro *Fame & Fortune*, la diferenciación de la competencia también puede hacerse convenciendo a los públicos de que una marca es mejor que otra, sencillamente porque ha conseguido tener más presencia, y ser más conocida. Este tipo de diferenciación es la mejor posible para una empresa porque se retroalimenta: cuánto más conocida es, más gente deposita su confianza en ella. Este es el caso de los microprocesadores Intel, que han conseguido posicionarse como la mejor compañía de microprocesadores a pesar de tener la misma calidad que los de su competencia, AMD, gracias a una serie de alianzas con las principales marcas de ordenadores para que lo incluyeran en su pack. Así Intel ha conseguido convertirse para mucha gente en un elemento inseparable e insustituible de cualquier ordenador³⁶.

Planificación

La segunda fase de toda estrategia de comunicación consiste en ordenar las acciones que se van a realizar para conseguir los objetivos, en un público, en un tiempo y con un presupuesto determinados. En esta fase planifico el mejor modo de dar a conocer a

³⁵ Fombrun, C. y Van Riel, C., *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, 2003, pág. 89.

³⁶ Cfr. Idem.

los distintos públicos todas aquellas acciones que pueden favorecer la buena reputación de la empresa y diferenciarla de la competencia.

Es muy importante que la planificación esté asentada sobre la belleza interior, es decir, sobre las acciones positivas de la compañía. Si la estrategia de comunicación se concibe como un modo de ocultar los defectos, nunca podrá obtener como resultado una buena reputación. Fombrun, lo explica a través del concepto de autenticidad, pues, si una empresa no quiere perder la confianza de sus públicos, tiene que intentar minimizar el vacío que existe entre lo que dice y lo que hace.

Ejecución

Cuando ya está definido el plan de comunicación, se pone por obra todo lo planificado, pues no tendrían ningún sentido los pasos anteriores si no se transmitiera a los agentes internos y externos lo que se ha hecho, lo que se está haciendo y lo que se quiere hacer; además de los motivos de todo lo planificado. En esta fase es importante destacar que el modo en qué se ejecuta la comunicación también influye en la reputación de una empresa.

En la ejecución es importante conseguir visibilidad, pues, aunque puede haber algún caso en el que para mantener la reputación sea mejor no ser muy visible, en la mayoría, uno de los principales objetivos de una estrategia de comunicación es conseguir que los públicos asocien la empresa con alguna cosa y, para ello, tiene que ser visible. Fombrun y Van Riel nombran tres características para conseguir la visibilidad³⁷:

- Tener una alta exposición pública en la calle. Las empresas más visibles son los minoristas y los bancos con los que la gente puede tener un contacto diario y directo)
- Proclamar su herencia nacional. Las compañías más visibles son las que tienen las sedes centrales en el país del consumidor.
- Tener una fuerte presencia en los medios.

Evaluación

La evaluación, aunque pueda parecer una fase superflua, es fundamental para la eficacia comunicativa, ya que en ella se analizan los resultados de la estrategia: no

³⁷ Fombrun, C. y Van Riel, C., *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, 2003.

sólo aspiramos a saber si ha funcionado o no, sino que buscamos saber porqué hemos acertado o fracasado, o porqué no se han alcanzado todos los objetivos. A pesar de que muchos modelos olvidan este punto, la evaluación de los resultados es la garantía de profesionalidad del Departamento de Relaciones Públicas y, sobre todo, la única manera calibrar la utilidad de su trabajo.

Haywood explica esta idea en su libro *Corporate Reputation, the Brand and the Bottom Line*. Habitualmente se suele medir el impacto de una estrategia por la cobertura que le dan los medios de comunicación, sin embargo, aunque estos parámetros son importantes, revelan poco acerca de cómo ha ido evolucionando la reputación de una organización. No por haber aparecido en los principales medios económicos del mundo una empresa aumenta de forma automática su buen nombre. Por eso, cada vez más empresas combinan el análisis de la cobertura informativa con técnicas de investigación mediante encuestas (de muestras significativas), que intentan desvelar qué percepciones tienen de la empresa los interlocutores con los que se relaciona³⁸.

Como hemos visto, la reputación no puede ser considerada como algo superfluo, ya que, al ser un cierto modo un indicador de la fiabilidad de la empresa, se convierte en la capacidad de atraer a los públicos de interés. Es por este motivo que el departamento de Relaciones Públicas se ocupa de gestionarla, porque sin una comunicación adecuada, pierde toda la capacidad de atracción.

³⁸ Cfr. Haywood, R., *Corporate Reputation, the Brand and the Bottom Line*, Kogan Page, 2005.

3. Reputación corporativa online

Después de exponer qué es la reputación corporativa, podemos adentrarnos en el campo de la reputación corporativa online que, hasta ahora, ha sido un ámbito poco explorado. Como suele ocurrir, sobre todo, en el campo de las nuevas tecnologías, primero se empieza a trabajar y, en la medida en que va pasando el tiempo, se ve necesario desarrollar un cuerpo teórico.

En este apartado central del estudio vamos a intentar apuntar qué supone el hecho de poder gestionar la reputación corporativa a través de Internet y hasta qué punto ésta influye en la reputación global de una empresa.

La visión que vamos a tomar como punto de partida es la de Mark Bunting and Roy Lipski, director de presencia online y director de gestión de Infonic respectivamente:

“Internet ha hecho más importantes las buenas Relaciones Públicas, no menos. Si las compañías van a ser capaces de hacer oír su voz en el futuro, los comunicadores corporativos tendrán que aprender a explotar el potencial de Internet. En este contexto, los profesionales de las Relaciones Públicas pueden aprender mucho del éxito de las críticas a la empresa y tendrían que acoger la emergencia de Internet como una valiosa herramienta para las nuevas comunicaciones y para construir la reputación”³⁹.

Para ello lo vamos a incluir dentro de la reputación corporativa en general, cosa que, hasta el momento, no se ha hecho, porque, como apuntábamos al inicio, los pocos que hasta ahora se han dedicado a la gestión de la reputación corporativa online, han quedado absorbidos por el ‘cómo’ gestionarla, deslumbrados ante el “poder de Internet”.

Eso no significa que vayamos a negar el poder de una correcta gestión de la reputación corporativa en Internet, al contrario, al aplicar la base teórica de la reputación corporativa a este nuevo canal podremos ver realmente cuál es su potencial.

³⁹ Bunting, M. y Lipski, R., *Drowned out? Rethinking corporate reputation management for the Internet*, Journal of Communication Management, 2000, 5 (2), pág. 175.

Internet es, actualmente, el medio con más posibilidades de comunicación y gestión, sobre todo desde el desarrollo de la Web 2.0⁴⁰. Sin embargo, no es el único para gestionar la reputación de una empresa entre sus públicos. Hay muchos canales a través de los cuáles los departamentos de Relaciones Públicas crean y mantienen los juicios positivos de sus *stakeholders*.

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. Es difícil adaptar correctamente el concepto de reputación corporativa a su *versión* online, porque la reputación de una empresa en Internet no es equivalente a la reputación total de una empresa, pero, al requerir una gestión y unas implicaciones propias, tampoco es simplemente un aspecto más de su reputación global.

En 2007, el 18,9% de la población mundial tenía acceso a Internet, en la Europa de los 15, el 50,09% de la población y en España, en el 2006, había un 39% de la población conectada a Internet⁴¹. Estos datos, muestran el alcance de Internet en la sociedad, que le da el poder de influir decisivamente en la reputación global de una empresa, ya sea positiva o negativamente. Por este motivo, es importante tener en cuenta que los principios de gestión tienen unas implicaciones muy diferentes a las de otros canales como pueden ser los medios de comunicación tradicionales, ya que un mal uso de este medio puede ser fatídico para la empresa.

Un ejemplo de mala gestión por desconocimiento de las reglas que rigen Internet es el caso de **la consultora española Axpe**, que aún no se ha recuperado de la mala gestión de la crisis provocada por las críticas en un blog de un ex trabajador. En él, se quejaba de las condiciones laborales y de la falta de profesionalidad de la compañía, a lo que Axpe reaccionó, a través de la intervención del bufete de abogados Garrigues, exigiendo la retirada de la entrada del blog y de todas las copias que pudiera haber. Sin embargo, lo que no sabía la consultora es que en Internet estos métodos no funcionan, y todo lo que consiguieron fue que las críticas reaparecieran en otros blogs.

⁴⁰ El término Web 2.0 fue empleado por primera vez por Tim O'Reilly en 2004 para referirse a una segunda generación de Web basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs, los wikis o las folcsonomías, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios.

⁴¹ Fundación Telefónica, *La sociedad de la información en España 2007*, Editorial Ariel, 2007.

Sin haber aprendido la lección, aún ahora siguen mandando requerimientos estas páginas para que eliminen el contenido⁴².

Pero no todo es negativo en lo que se ha hecho hasta ahora respecto a la gestión de la reputación corporativa online, sino que, aunque son menos notorios, también hay muchos casos en los que se ha gestionado bien. Uno de los más conocidos, es el de **la empresa californiana de zumos Odwalla**, que en 1996 intoxicó a decenas de consumidores con una bacteria, causando diarreas, vómitos e incluso algunas muertes. La primera reacción de la empresa fue retirar todos los envases afectados y contrató a la consultora Edelman Public Relations para que se encargara de la crisis.

La primera acción que realizó la consultora fue la constitución de una comisión de expertos en salud alimenticia y microbiología para atender consultas; además de extender el horario de atención al público de Odwalla con líneas telefónicas de cobro revertido. Por otra parte, utilizó los medios de comunicación para informar sobre los productos contaminados y los síntomas que podía tener un infectado, y para lanzar una campaña publicitaria en la que los dueños de la empresa se solidarizaban con las víctimas y aseguraban que se harían cargo de todos los gastos de internación. Además, creó newsgroups de discusión para que debatieran las decisiones que iba tomando la compañía en tiempo real, por lo que sabían directamente cuál era la reacción del público, sin tener que pasar antes por el filtro de los medios de comunicación.

Sin embargo, lo más llamativo del caso fue que Edelman Public Relations creó en pocas horas un sitio Web capaz de informar al instante a consumidores, periodistas, organizaciones no gubernamentales y a cualquier persona con acceso a Internet en todo el mundo, de las novedades en la investigación. El hecho de facilitar toda la información sobre el caso desde la misma empresa y a tiempo real, consiguió disminuir las críticas y, sobre todo, no dar cabida a rumores. Por todo ello, la crisis de Odwalla puede considerarse el primer caso de gestión de la reputación corporativa online, ya que utiliza este canal como herramienta para informar y comunicar de forma inmediata con todos los públicos desde la compañía consiguiendo la transparencia, tan valorada y agradecida por los *stakeholders*.

⁴² Pueden consultar uno de los requerimientos en la página:
<http://www.neuroticweb.com/axpe/axpeburofax-2.html>

3.1. Aportación a los principios de las Relaciones Públicas

La gestión de la reputación corporativa a través de Internet es un avance en lo que se refiere a la gestión de la reputación corporativa, pero no sólo eso, sino que también es un avance en las posibilidades de las Relaciones Públicas como disciplina encargada de la comunicación de una empresa. Entre las aportaciones hay tres que son especialmente relevantes y que vamos a explicar después del siguiente gráfico:



Gráfico 5: Aportaciones de la gestión de la reputación corporativa online a los principios generales de las Relaciones Públicas.

Diálogo (facilita la escucha)

La gestión de la reputación corporativa online ha facilitado la tarea esencial de las Relaciones Públicas. Como el mismo nombre de la disciplina indica, lo importante de ésta debe ser la *relación* con los *públicos* y no la imposición, la difusión persuasiva de información más propia de la publicidad. Como en cualquier relación, es imprescindible la conversación para la comprensión mutua, por eso, podemos afirmar que la gestión de la reputación corporativa online es una aportación a las Relaciones Públicas, pues

facilita y hace asequible a cualquier individuo o institución uno de sus principios fundamentales como es el **diálogo**⁴³. Sin un verdadero diálogo las Relaciones Públicas nunca podrían ser el intermediario que quieren ser⁴⁴.

Con la red, los públicos disponen de una herramienta bastante democrática (la más democrática hasta el momento) para manifestar y hacer oír sus opiniones. Por este motivo, una empresa que quiera adaptarse a las necesidades de sus públicos y ganar competitividad, no puede quedarse al margen de esa conversación. Como afirma Cristina Aced, colaboradora del e-business Center PwC & IESE:

“La conversación es la esencia de la nueva era de Internet y esto también es aplicable al ámbito empresarial. Interesa, pues, formar parte de esta conversación y para ello es necesario tener una voz”⁴⁵.

Esta voz de la empresa en Internet tiene unas particularidades, ya que hay que tener en cuenta que Internet es un medio, una herramienta y, como tal, tiene sus reglas. Si ya es un error construir la reputación comunicando del mismo modo en la televisión y en la radio, más lo es comunicar y gestionar la reputación de la misma manera en estos medios tradicionales que en Internet. Sin embargo, a pesar de lo evidente que pueda parecer este argumento, el error más frecuente de los relaciones públicas respecto al uso de Internet es el de ejercer y dominar la comunicación de la empresa en ese canal con las mismas herramientas que utilizaban en otros. Un ejemplo de ello es el caso de la consultora Axpe que se ha explicado anteriormente.

Una de las peculiaridades de la red es que en ella las opiniones tienen otro volumen. Si antes un empleado gritando que algo va mal era un silbido cuando llegaba a la oficina del jefe, ahora este silbido puede fácilmente aunarse a muchos más y acabar provocando un ruido ensordecedor. Un pequeño ejemplo de cómo Internet facilita que los públicos opinen sobre las empresas es que, desde la aparición de las nuevas tecnologías, las quejas que reciben se han situado en un 15% del total de clientes, frente al 1% que se producía anteriormente⁴⁶.

⁴³ La definición de Relaciones Públicas más extendida es la que propone James E. Grunig, en su libro *Dirección de Relaciones Públicas*: “Dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”.

⁴⁴ Al formar parte de la empresa nunca serán un intermediario puro, pero tienen que tender a ello.

⁴⁵ Villanueva, J., Aced, C. y Armelini, G., *Los blogs corporativos: una opción, no una obligación*, Cuadernos del ebCenter, 2007, pág. 3.

⁴⁶ Cfr. Herrera, P. y Celaya, J., *Comunicación empresarial 2.0*, Grupo BMPO Ediciones, 2007, 15. [en línea, disponible en: http://www.glob.ws/comunicacion_empresarial/informe_comunicacion_empresarial20.php; Internet; acceso: 20.03.08]

Debido a la participación de la gente, Internet puede convertirse en una gran fuente de información para las empresas, que tendrán que aprender a interpretar los mensajes emitidos por sus públicos. La organización tiene que saber qué dicen de ella en Internet, pues es importante tener en cuenta ese *feedback* a la hora de planear acciones de la compañía. Como hemos dicho, la comunicación entre la empresa y sus *stakeholders* tiene que ser un diálogo, por lo que es imprescindible que la empresa escuche a sus públicos antes de contestar.

Neus Arqués, autora del libro *Aprender comunicación digital*, señala tres variables que las empresas deben tener en cuenta para poder escuchar eficazmente a los clientes⁴⁷:

- Comprensión: Internet permite que nuestro cliente nos hable; debemos esforzarnos por comprender cuáles son sus expectativas.
- Segmentación: Internet permite afinar la relación con nuestro usuario hasta poder llevarla a la individualidad, gracias a la información que tenemos sobre su perfil, necesidades, etc.
- Personalización: el conocimiento de cada usuario individual se traducirá en una oferta que se ajuste a sus deseos, podemos ofrecerle un “menú a la carta”.

Además, a través de una buena gestión de escucha de las conversaciones en la Red, las empresas pueden acceder a nuevas perspectivas sobre sus productos y servicios, por lo que se podrá acortar el ciclo de adopción en el lanzamiento de sus nuevos productos y servicios. Escuchar al cliente siempre será la mejor ayuda para adaptarse más rápidamente a sus necesidades.

Como hemos visto, Internet facilita el diálogo y da a la empresa una capacidad de escuchar que antes no tenía. Sin embargo, en este punto, es importante introducir un matiz que parecen olvidar muchos promotores de la gestión de la reputación corporativa online: la fragmentación. Así como el *feedback* de sus públicos que la empresa recibe a través de la red es muy importante, no representa un muestreo fiable de todos los públicos de una empresa. Internet es una simple herramienta, no la realidad, por lo que considerar que todos los *stakeholders* tienen el mismo dominio de Internet, o que todos tienen la *necesidad vital* de comunicar su experiencia (buena, mala o indiferente) a través de la red es, por lo menos, una falta de realismo. Como

⁴⁷ Arqués, N., *Aprender comunicación digital*, Editorial Paidós, 2006.

explica Javier García Cuenca, Vicepresidente de la Asociación hotelera de la Costa Blanca y creador del blog *Sector Turismo y Marketing Hotelero*, los que comentan en Internet suelen ser solamente los que han tenido una muy buena o muy mala experiencia:

“En general todas las comunidades de usuarios online tienen un sesgo importante, que radica en que sólo opinan en ellas aquellas personas que han quedado muy satisfechas o muy insatisfechas. Sólo hace falta leer los reviews de estas páginas para darse cuenta que es así. Por lo que el cliente que ha quedado satisfecho a secas no suele opinar todavía”.⁴⁸

Transparencia con respecto a todos sus públicos

Otra aportación de Internet a las Relaciones Públicas es el favorecimiento de la transparencia, tan necesaria para que esta disciplina sea un intermediario entre la empresa y sus públicos y no una tapadera de lo que no se debe dar a conocer.

Hasta la aparición y desarrollo de Internet, esta transparencia estaba limitada a la capacidad de dar información de los medios tradicionales, por lo que la falta de espacio obligaba a seleccionar los mensajes que se emitían. Además, si se mandaban los informes anuales, se solían enviar únicamente a los accionistas, pero los otros públicos no lo recibían. Aunque la empresa tuviera mucha voluntad de conseguir la transparencia, las limitaciones económicas y de espacio-tiempo, eran un serio impedimento.

Con Internet, esto ha cambiado, porque en la red el espacio es infinito y la comunicación a través de este medio es mucho más económica. Además, el acceso también es global, por lo que no hay discriminación entre los públicos de una empresa, que pueden acceder por igual a la información.

Fombrun y Van Riel ven en Internet esta posibilidad para facilitar la transparencia, y dan algunas pistas sobre si las actitudes online de las empresas fomentan o no la transparencia:

⁴⁸ García, J., *¿Es la reputación online fiel reflejo de la realidad?*, [en línea, disponible en: <http://jgarciacuenca.blogspot.com/2007/05/es-la-reputacin-online-fiel-reflejo-de.html>]; Internet; acceso: 06.03.08].

*“En un mundo que cada vez más, opera en la red, un indicador preliminar de la transparencia es el grado en el que una compañía mantiene un sitio web elaborado que incluye información segmentada por los intereses de cada uno de sus stakeholders, así como claridad sobre la propiedad compartida, la estructura de la junta directiva y del consejo de administración, y la revelación de los resultados financieros –incluyendo los nombres de contacto. Las páginas web sin información de contacto suelen ser compañías opacas. Las más transparentes ofrecen acceso directo a los informes anuales, a las notas de prensa, a las encuestas a los empleados, a las reseñas de los productos y a las evaluaciones de la comunidad financiera”.*⁴⁹

Recomendación y construcción de vínculos

Uno de los objetivos de las Relaciones Públicas es, desde siempre, conseguir la confianza de los públicos⁵⁰. Para ello, la mejor herramienta de comunicación de la que disponen es la recomendación –el boca a oreja-, que, a pesar de ser sobre la que tienen menos control, es la más efectiva por estar basada en una relación de confianza entre miembros del público.

*“La finalidad de esta técnica de marketing es despertar el interés de un grupo de consumidores para que ejerzan de emisores y contribuyan a amplificar la difusión del mensaje que la empresa quiere difundir. Este sistema permite la propagación del mensaje entre los potenciales consumidores aprovechando la necesidad que tenemos las personas de comentar nuestras experiencias, y con un coste marginal nulo. La sensación de credibilidad que origina el contacto personal de un amigo o familiar es una de las características que ningún otro medio de promoción aporta”*⁵¹.

Con el desarrollo de Internet se ha facilitado mucho la recomendación, porque, aparte de que a través de este medio es mucho más fácil compartir opiniones, con la Web 2.0, se han creado canales para el establecimiento de nuevas relaciones ente personas:

⁴⁹ Fombrun, C. y Van Riel, C., *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, 2003, pág. 189.

⁵⁰ Según la Asociación de Empresas Consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación, las Relaciones Públicas son: *“Las estrategias para generar confianza entre la empresa y sus públicos y, así, predisponer de forma positiva”*.

⁵¹ Mora, C., *La publicidad boca a oreja encuentra un escaparate inmejorable en Internet*. [en línea, disponible en: http://www.iese.edu/es/files/5_7130.pdf; Internet; acceso: 20.07.08]

“Es importante recordar que Internet crea y potencia comunidades, y los miembros de estas comunidades se interrelacionan y comparten sus experiencias. Gestionar sus expectativas y ‘escuchar’ su voz es esencial para el éxito”⁵².

Relacionado con la recomendación, podemos hablar aquí de la facilidad para crear lazos que ofrece Internet. Cuando una persona consulta comentarios sobre un producto, se establece una cierta relación con los otros que han opinado, porque les une un interés común. Esto es una gran ventaja para las empresas, porque pueden aprovechar el mismo producto para crear pequeñas *comunidades*, así se facilita la recomendación en la propia página de la empresa (tiene que permitir todos los comentarios, incluso los negativos, que si el producto es de calidad no predominarán) y, por tanto, tiene un control directo sobre lo que se recomienda.

Con estas ideas, queda claro que Internet representa una gran oportunidad para las empresas al favorecer el diálogo y la transparencia hacia sus grupos de interés, y la recomendación entre los públicos. Sin embargo, también queda claro que la responsabilidad última sobre si aprovechar o no esta oportunidad recae sobre la empresa. Como ya hemos dicho, Internet es una herramienta, por lo que, por más que facilite buenas prácticas de las Relaciones Públicas que redundarán en un beneficio para la empresa, **depende de la voluntad de servicio de la compañía el ponerlas o no en marcha.**

3.2. Aportación a la gestión de la comunicación

Una vez explicadas las aportaciones de Internet a los principios básicos de las Relaciones Públicas, se puede centrar el estudio en la aportación de Internet al proceso de gestión. Para ello tendremos en cuenta las fases de cualquier estrategia de comunicación aceptadas por la comunidad académica⁵³, según el siguiente gráfico elaborado para este trabajo:

⁵² Vello, J., *La publicidad boca a oreja encuentra un escaparate inmejorable en Internet* [en línea, disponible en: http://www.iese.edu/es/files/5_7130.pdf; Internet; acceso: 20.07.08]

⁵³ El método de estrategia de comunicación más extendido entre los profesionales e investigadores de las Relaciones Públicas, es el que Cutlip y Center proponen en su libro *Effective Public Relations: Investigación, Planificación, Ejecución y Evaluación*.

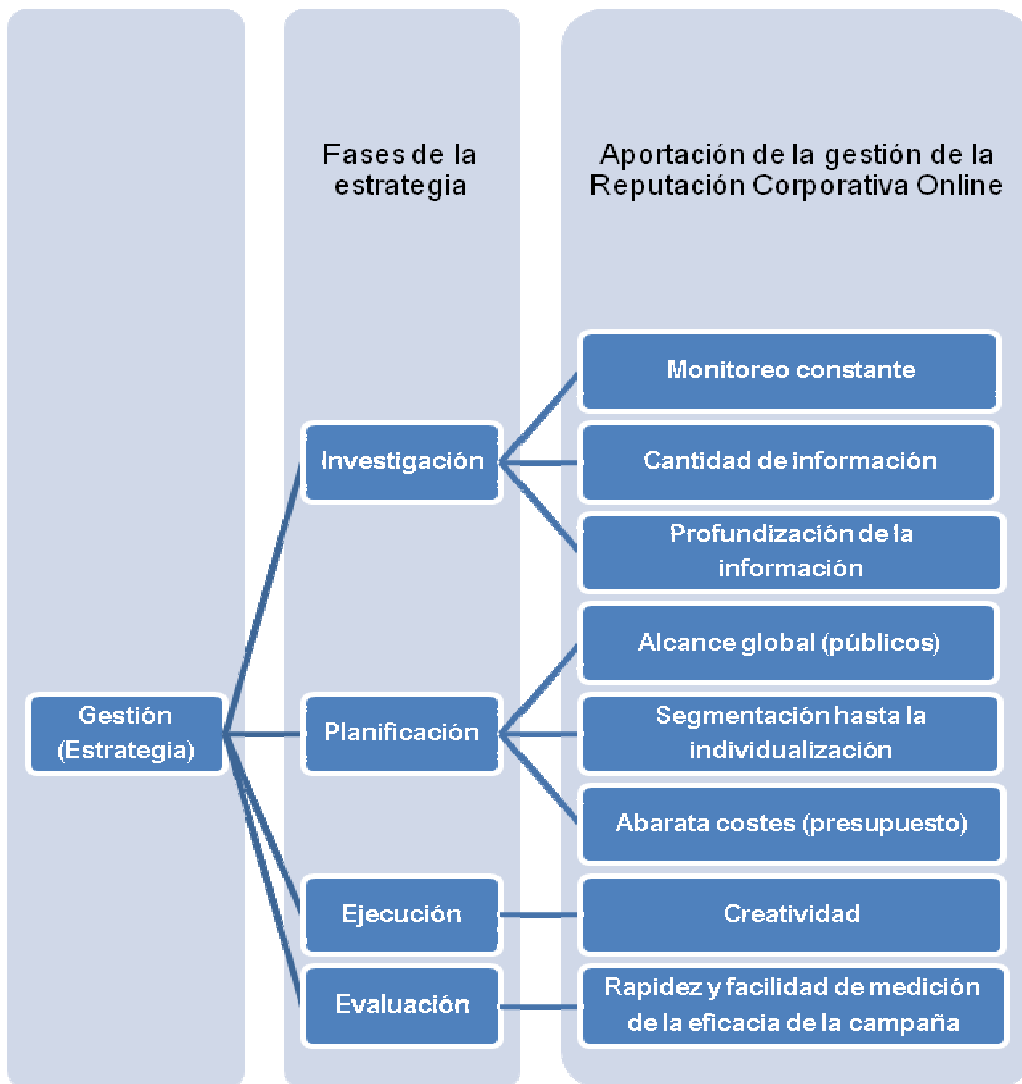


Gráfico 6: Aportación de la gestión de la reputación corporativa online a las fases de la estrategia.

3.2.1. Investigación

El proceso de investigación consiste en observar la empresa y el entorno, para definir la imagen que se está dando. Para ello, se sondean las opiniones, actitudes y reacciones de las personas directamente relacionadas con la política y los actos de la organización.

Esta fase se beneficia sustancialmente de las posibilidades que brinda Internet, ya que gracias al monitoreo constante y a la cantidad de información disponible realizando un sólo clic es mucho más sencillo y rápido hacer un buen análisis de situación.

a) Monitoreo constante

Con Internet, la fase de la investigación se ha hecho continua. Es cierto que en el modelo de estrategia de Cutlip y Center, ya se contempla un cierto retorno de las

informaciones, para poder adaptar la estrategia según la respuesta de los públicos. Sin embargo, Internet ha hecho que ese retorno sea de un volumen mucho mayor, por lo que la adaptación será mucho más realista. Podemos ver esta idea reflejada en el siguiente gráfico, elaborado expresamente.

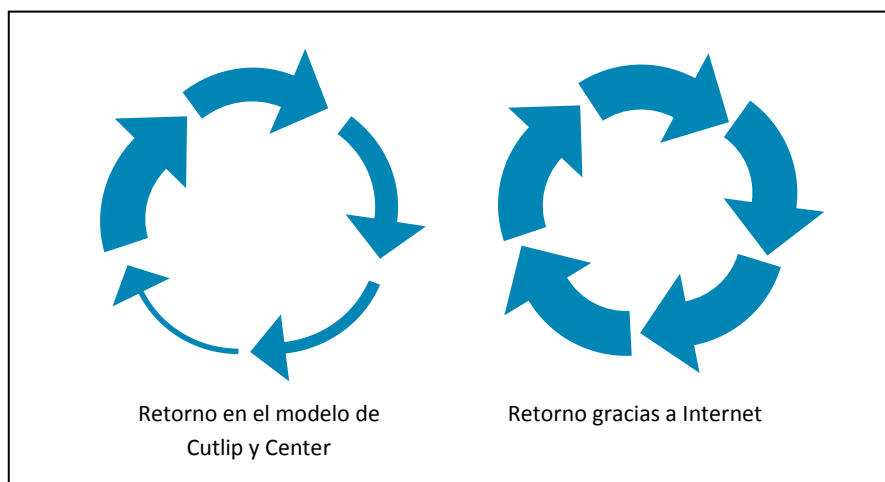


Gráfico 7: Modelos de retorno de información

Gracias a la facilidad de monitorizar los contenidos de la red, la investigación se ha convertido en algo realmente continuo. El punto clave de esta aportación es el factor tiempo, pues, aunque antes el proceso también era cíclico, la lentitud hacía que se perdiera información inevitablemente. Con Internet, se puede decir que el modelo de Cutlip y Center queda perfeccionado y se recoge la información de retorno a tiempo real y sin pérdidas⁵⁴. Además, la simplificación y automatización de la recogida de información a través de las herramientas que ofrece la red, hace asequible esta tarea también para aquellas empresas de menor tamaño y con menos recursos.

Para que los datos obtenidos en la investigación sean realmente claves para la elaboración de la estrategia, Pau Herrera y Javier Celaya, autores del estudio *Comunicación empresarial 2.0*⁵⁵, definen cinco temas de conversación sobre los que se debe rastrear puntualmente:

- Prelanzamiento de productos: sondeo de mensajes y posicionamiento, identificación de nuevas tendencias y hábitos de consumo.

⁵⁴ Evidentemente sí se puede perder información, por no dominar correctamente las herramientas de Internet y por el simple hecho de que la red es inabarcable, pero esta pérdida siempre será mucho menor de lo que se perdía anteriormente.

⁵⁵ Herrera, P. y Celaya, J., *Comunicación empresarial 2.0*, Grupo BMPO Ediciones, 2007, pág. 62. [en línea, disponible en: http://www.glob.ws/comunicacion_empresarial/informe_comunicacion_empresarial20.php; Internet; acceso: 20.03.08]

- Responsabilidad social corporativa: grado de credibilidad y aceptación de su programa de acción social o de sus políticas de medio ambiente.
- Estrategia de marca: qué atributos y valores de su marca corporativa han calado en la sociedad. Qué atributos han pasado desapercibidos.
- Campañas: qué mensajes han funcionado, qué promociones están generando conversación, qué aspectos son los más comentados.
- Competencia: qué dicen de su competencia, cómo la definen.

Sin embargo, estos temas, no presentan ninguna peculiaridad respecto a lo que se investigaba tradicionalmente. En este punto tenemos que recordar que Internet es una herramienta, por lo que muchas veces encontraremos las diferencias en el modo de gestionar la comunicación y en las posibilidades que brinda debido a sus características tecnológicas.

Andy Beal, consultor de marketing en Internet, define en una breve guía sobre monitoreo online cómo debe hacerse el rastreo de información utilizando las ventajas de Internet⁵⁶:

- Si es posible, es crucial monitorizar cada hora al principio de una acción.
- Crear feeds RSS basados en búsquedas clave (por ejemplo en Feedster.com, Technorati.com, IceRocket.com, Google.com/blogsearch, Blogpulse.com, MSN Spaces, Yahoo! News, Google News, MSN News and PubSub.com) y filtrarlas a través de un lector de feeds. Esto permite monitorizar una palabra clave en un gran número de buscadores diferentes desde una misma página.
- Darse de alta en Google y Yahoo alertas a través del correo electrónico con sus palabras clave.
- Determinar los “message boards” o foros a monitorizar: BoardReader.com, ForumFind.com, Big-Boards.com, BoardTracker.com, iVillage8, Yahoo Message Boards9, MSN Money.
- Determinar grupos a monitorizar: Yahoo Groups11, AOL Groups, MSN Groups, Google Groups.
- Monitorizar los cambios en las páginas web de la competencia a través de herramientas como Copernic Tracker15, Website Watcher16 y WatchThatPage.com.

⁵⁶ Marketing Pilgrim, *Online Reputation Monitoring Beginners Guide* [en línea, disponible en: <http://www.marketingpilgrim.com/online-reputation-monitoring-beginners-guide.pdf>; Internet; acceso: 11.06.08]

A través de la utilización de estas herramientas el asesor de Relaciones Públicas puede conocer todo aquello que sucede en la red y que implica a su cliente de algún modo para, así, ser capaz de reaccionar en el menor tiempo posible.

b) Cantidad de información

La cantidad de información que se puede acumular en la red es infinita. No hay un límite espacial o temporal como puede haber en la prensa y en la televisión, sino que el crecimiento de Internet no tiene límites. Si la World Wide Web ya parece inabarcable, además, *“existe una ‘red profunda’ paralela, que según estimaciones tiene 500 veces más contenido del que es posible acceder con los buscadores web conocidos”*⁵⁷.

Esta red profunda, como se llama este almacén de información, es la mayor base de datos que jamás ha existido. Hay varias empresas que ofrecen acceso a ella, una de ellas es The Dialog Corporation⁵⁸, con más de 12 terabytes⁵⁹ de contenido publicado por los editores más importantes del mundo y los productos y herramientas necesarios para buscar toda esta información con precisión. Entre los clientes de esta compañía están más de 20.000 corporativos de 103 países, incluyendo la mayoría de las empresas listadas en las 500 de *Fortune* y las 100 de *Times*. Las 800 bases de datos de Dialog proporcionan cobertura global en materias tan diversas como propiedad intelectual, ciencia y tecnología, negocios y noticias, datos sobre patentes provenientes de más de 60 países; marcas comerciales de más de 14 naciones e información sobre derechos de autor; cobertura de informes de investigaciones científicas y técnicas de publicaciones provenientes de más de 150.000 revistas; resúmenes de un 1,2 millones tesis y más de 2 millones de conferencias, así como datos sobre fármacos en desarrollo desde su concepción hasta su lanzamiento comercial. Además, en el área de negocios, Dialog reúne más de 6.000 publicaciones internacionales de negocios y noticias de las diferentes industrias, donde se incluye información de casi 60 millones de empresas del mundo y de distintas industrias provenientes de más de 11 millones de informes de inversión y 1.500 millones de páginas de análisis de mercado. Un acervo absolutamente impresionante. También proporciona un servicio de monitorización de noticias personalizado.

⁵⁷ Cuauhtemoc Valdiosera, R., *La red profunda* [en línea, disponible en <http://www.jornada.unam.mx/2005/11/24/028n1tec.php>; Internet; acceso: 13.06.08]

⁵⁸ <http://www.dialog.com/>

⁵⁹ Un Terabyte es una unidad de medida informática cuyo símbolo es el TB, y puede equivalerse a 2^{40} bytes o a 10^{12} bytes, según la acepción que se utilice.

A parte de Dialog, también hay otras organizaciones que dan acceso a la red profunda. Entre ellas están la British Library que ofrece la posibilidad de consultar 260.000 títulos de publicaciones periódicas con todos los temas y en todos los idiomas; 403.000 actas de conferencias con todo tipo de temas y en todos los idiomas; 3,1 millones de libros con todos los temas, preferentemente en inglés; 58.000 títulos de periódicos de más de 110 países; 610.000 tesis con todos los temas; 4,825 millones de informes y 581.000 traducciones.

Otro proveedor de información clave y líder mundial en inteligencia sobre países, para corporaciones, universidades y agencias de gobierno es la Unidad de Inteligencia del The Economist (EIU), que se integra con más de 600 analistas en 201 países. Cuenta entre sus clientes con los gobiernos y las corporaciones y universidades más importantes y prestigiosas. Transformando la información en conocimiento, EIU recopila información a través del análisis local en 201 países, por medio de entrevistas y encuestas, instituciones gubernamentales, periódicos y revistas locales y 600 analistas con nivel de doctorado, que interpretan la información, la cual posteriormente se valida de forma exacta, con consistencia y veracidad, estandarizando las cifras de los países, creando proyecciones de tendencias de mercado, interpretando las implicaciones y construyendo bases de datos, y ofreciendo este conocimiento en el formato electrónico de su elección: Internet, Lotus Notes, CD-ROM, reportes impresos y a la medida o reuniones ejecutivas.

La breve descripción de estas herramientas pone en evidencia la utilidad de su servicio, y, a pesar de que la mayoría de estas prestaciones son de pago, son una ayuda muy importante para las empresas, que necesitan acceder a esta información rápidamente para poder plantear sus estrategias.

Gracias a la red, ya no es necesario el tiempo de envío de un documento, informe, libro o artículo a través del correo tradicional, basta con consultar el contenido disponible online, descargarse un informe o recibir un simple correo electrónico con la información solicitada.

c) Profundización de la información

Este punto se podría haber incluido en el anterior, porque es cierto que la cantidad de información de calidad que ofrece la red profunda permite la profundización en muchos de los temas, sin embargo, se ha querido separar para destacar la diferencia ente cantidad y profundización. Actualmente, la sociedad de la información produce tal

cantidad de mensajes que no nos es posible asimilarlos, y hacemos un tratamiento muy pobre de la información que nos llega.

Cuando hablamos de profundización de la información, nos estamos refiriendo a una guía intuitiva a través de la información que nos permita superar la barrera de la sobreinformación y, así, poderla asimilar. Para ello, tenemos algo tan propio de Internet como son los enlaces, que nos permiten profundizar de manera lógica y ordenada en cualquier asunto disponible en la World Wide Web. Internet no es en sí una herramienta superficial, como muchos la han clasificado, sino que, como todo, depende del uso que se haga de ella.

3.2.2. Planificación

La planificación de una estrategia consiste en ordenar las acciones que se van a realizar, según los datos obtenidos en la investigación, para conseguir unos objetivos en un público, en un tiempo y con un presupuesto determinado. Este plan debe incluir los objetivos, los públicos, el mensaje, las acciones, el calendario y el presupuesto.

A la hora de plantear una estrategia que utilice Internet de algún modo, es muy importante tener en cuenta sus posibilidades, pues éstas determinarán en gran parte como se plantea. Pensar en una campaña con las posibilidades de alcance, segmentación y abaratamiento que ofrece Internet es realmente una gran oportunidad para las empresas.

a) Alcance global

Cualquier definición de Internet destaca su característica principal: es una red mundial. En este sentido, el alcance global no es algo que se tenga que buscar, sino que forma parte de la esencia de Internet. Cualquier cosa que se cuelga en la Web deja de tener límites territoriales (puede tener límites idiomáticos pero no de acceso), por lo que una estrategia de comunicación planteada en la red o que utiliza la red como uno de sus canales de difusión tiene la capacidad de llegar a todo el mundo.

En este punto, es interesante introducir la idea de usabilidad, que es la facilidad de usar una página web, porque muestra todo de forma clara y sencilla. Esta característica se refiere a la facilidad que tienen los usuarios de una página para navegar e interactuar con la misma y, por ello, es necesaria para que el alcance de la comunicación de una empresa en Internet pueda ser global. Si información no está

organizada de forma lógica e intuitiva, el usuario no podrá participar de la conversación, ni siquiera escuchar el mensaje que le quiere transmitir la organización.

b) Segmentación hasta la individualización

Como acabamos de ver, Internet tiene un alcance global, sin embargo, los mensajes en la red no se deben transmitir a la gran audiencia, sino a una audiencia formada por muchos individuos. Por este motivo, las empresas tendrán que aprender a combinar con el alcance global con la individualización de contenidos, que depende de que los expertos en Relaciones Públicas entiendan que Internet no es una TV con más audiencia, sino un medio con reglas propias.

Según la división aceptada por el marketing tradicional, los mercados deben segmentarse según cuatro criterios:

- Geográfico: País, ciudad, región, etc.
- Demográfico: Edad, género, educación, etc.
- Psicográfico: Estilo de vida, personalidad, actividades, etc.
- Conductual: Ocasión, beneficio, estatus, etc.

No obstante, para que una organización pueda tratar a sus públicos de interés como individuos, esta segmentación no es suficiente, sino que cada uno de los individuos tiene que sentirse comprendido por la empresa y satisfecho a través de los productos y/o servicios que le ofrecen. Por eso, la estrategia de comunicación que desarrolle una empresa tiene que estar basada en entender a los clientes mejor que la competencia.

Esta idea es apoyada por Francisco Segura⁶⁰, Director de Marketing-eficaz.com, que afirma que solamente hay tres formas de tener éxito en Internet: estar online mucho antes que la competencia, tener una ventaja competitiva mucho más fuerte que la competencia y **entender a los clientes mejor que la competencia**.

Afirmamos que en la mayoría de los casos la estrategia tendrá que estar basada en el tercer punto, porque sobre el primero el orden es el que es y ya no se puede cambiar, y sobre el segundo los profesionales de las Relaciones Públicas poco pueden actuar (pueden insistir sobre la necesidad de potenciar la ventaja competitiva, pero, en la mayoría de los casos, depende de otros departamentos).

⁶⁰ Segura, F., *Branding: imprescindible si hace negocios en Internet*, [en línea, disponible en: <http://www.marketineros.com/branding.htm>; Internet; acceso: 14.06.08].

A través de Internet las empresas pueden conocer mucho más a los clientes para poder adaptar la comunicación de la empresa y sus ofertas a cada persona. Mediante las cookies⁶¹ u otros sistemas, las empresas consiguen almacenar datos del usuario, pero no sólo los datos con los que se rellenan los formularios de registro, sino que recuerdan qué productos han interesado a cada visitante, qué páginas ha visto, etc.

La personalización tiene un riesgo y para muchos esto puede representar una violación de la intimidad. Sin embargo, es muy cómodo no tener que repetir el registro en cada página que queremos ver o que recuerden los productos que vamos comprando por Internet mientras visitamos un sitio web. Esta postura plantea un interesante debate entre comodidad e intimidad, pero que no vamos a abordar en este trabajo.

Además de la personalización de la información que aparece en la página de la empresa, también se puede personalizar el trato a través de los correos electrónicos. Éstos pueden estar adaptados a los intereses del usuario, al que la empresa ya conoce por contactos anteriores –si no fuera así no tendría su dirección de correo electrónico- y del que sabe sus gustos y preferencias a través de los productos y servicios contratados con anterioridad. Dentro de los correos electrónicos también podemos hablar de las Newsletters con aquella información relevante sobre la empresa.

Sin embargo, a pesar de la personalización que ofrece el correo electrónico, es importante tener en que, en situaciones de crisis, no conviene facilitar las consultas por e-mail. Lo mejor es dar toda la información posible en la página, porque no hay tiempo para contestar cada correo individualmente y el sistema de “acusamos recibo de su e-mail” sólo puede hacer daño a la compañía en esos momentos, en los que una persona no está dispuesta a esperar.

A través de estas dos vertientes de segmentación –la de la página de la empresa y la del contenido remitido a los públicos-, Internet ha creado una nueva categoría dentro

⁶¹ Según la Agencia Española de Protección de Datos, una cookie es un conjunto de datos que envía un servidor Web a cualquier navegador que le visita, con información sobre la utilización que se ha hecho, por parte de dicho navegador, de las páginas del servidor, en cuanto a dirección IP del navegador, dirección de las páginas visitadas, dirección de la página desde la que se accede, fecha, hora, etc. Esta información se almacena en un fichero en el ordenador del usuario para ser utilizada en una próxima visita a dicho servidor. Además, existen servidores que restringen la utilización de determinadas funcionalidades de sus servicios o, incluso, deniegan el uso de los mismos si el usuario decide no aceptarla la grabación o colocación de la cookie en su ordenador.

de los medios de comunicación, ya que, según afirma José Luis Orihuela, profesor de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra, ya no hablamos de *broadcasting* sino de *point-casting*⁶².

c) Abarata costes (presupuesto)

Como ya se ha dicho, el uso de Internet ha democratizado el acceso y la compartición de la información, pues este medio tiene menos dependencia económica tanto para crear como para consultar el contenido. Gracias a esta herramienta las empresas pueden reducir gastos en la promoción, la gestión y la distribución de sus productos-servicios y, sobre todo, en su comunicación. Internet permite acumular toda la información relativa a una empresa y de interés para sus *stakeholders* en un solo sitio desde donde se pueden descargar diferentes documentos; de este modo, la compañía ahorra los gastos de impresión y envío de esas informaciones.

No obstante, aparte de que se siguen utilizando los medios tradicionales para comunicar, los gastos de diseño y mantenimiento de un sitio web no son pocos. Por eso, es importante destacar que el abaratamiento producido gracias a Internet no está tanto en una disminución real del gasto, sino en la proporción entre el gasto y el alcance que se consigue. Mark Bunting and Roy Lipski, lo expresan gráficamente:

*“Antes de Internet, los únicos modos de comunicar directamente con un más que pequeño número de personas en un área bastante pequeña eran poseer unos medios en los que poder publicar o emitir, o tener una presencia física, como una cadena de tiendas. Ahora, a través de los newsgroups, las páginas web, los tabloneros de anuncios, los chats, la mensajería instantánea, los correos electrónicos y las listas de correo, cualquier persona con acceso a Internet puede tener una presencia mundial –y potencialmente, encontrar una audiencia mundial- con el coste de una llamada local”*⁶³

Este ejemplo, que merece ciertas matizaciones porque la presencia en Internet hay que construirla y mantenerla –a lo que hay que destinar parte del presupuesto de comunicación-, es una ayuda para ver hasta qué punto el uso Internet altera la proporción entre gasto y el alcance de una acción.

⁶² Cfr. Orihuela, J., *Los 10 Paradigma de la e-comunicación* [en línea, disponible en: <http://mccd.udc.es/orihuela/paradigmas/>; Internet; acceso: 22.07.08]

⁶³ Bunting, M. y Lipski, R., *Drowned out? Rethinking corporate reputation management for the Internet*, *Journal of Communication Management*, 2000, 5 (2), 170-171.

3.2.3. Ejecución

La ejecución es el momento decisivo de una estrategia, pues es cuando todo aquello ideado por escrito se pone por obra. En esta fase hemos destacado como aportación la creatividad, un aspecto que responde a la forma con que una empresa comunica en Internet, porque todo aquello que responde al contenido ya se ha considerado en las fases anteriores.

Creatividad

Ante la abundancia de información disponible en Internet, se hace cada vez más necesario contar con nuevos modos de presentarla para poder destacar sobre la inmensa amalgama de mensajes. El fin de una empresa no debe ser únicamente estar presente en Internet, sino estarlo en mejores condiciones que la competencia. En este sentido, la creatividad online está en continuo desarrollo, ya que sus posibilidades son infinitas.

Los medios tradicionales tienen una dilatada historia, por lo que han sido utilizadas prácticamente todas las opciones de presentación. Además, su naturaleza les pone unos límites de espacio, de tiempo, de lenguaje (escrito o visual) que no pueden ignorar. Internet, sin embargo, tiene muy pocos límites (y cada vez menos), pues se puede utilizar el lenguaje escrito, hablado y visual (imágenes o videos). La creatividad en la red está en saber combinar los diferentes lenguajes y adaptarlos a la pantalla.

Algunos ejemplos de lo que ya se está haciendo en cuanto a creatividad en la red son las visitas online, los microspots y derivados y el Flash. Las visitas online permiten guiar al usuario de Internet a través de los espacios de la organización. Esta herramienta es muy útil para aquellas empresas en las que las instalaciones o sus contenidos son determinantes, como pueden ser los hoteles y los museos.

Los pequeños anuncios en Flash o incluso el diseño de todo un *site* en Flash también permiten un gran desarrollo de la creatividad, aunque su utilización no es recomendable, pues los buscadores aún no saben leer en su interior⁶⁴. Un anuncio en Flash es muy acertado porque produce impacto, pero una página web enteramente en Flash no, porque será muy difícil que los posibles interesados en la empresa lleguen a la página web sin conocer exactamente su dirección o el nombre de la compañía.

⁶⁴ Recientemente Google y Yahoo! han llegado a un acuerdo con Adobe para indexar Flash, pero cómo aún no se ha experimentado su verdadero alcance, es mejor no abusar de este formato si se quiere aparecer en las primeras posiciones de los buscadores.

Como hemos visto, la creatividad es una aportación importante a la gestión de la comunicación, porque permite destacar sobre el resto de mensajes utilizando y desarrollando nuevas técnicas que hasta ahora eran impensables.

En este punto, es importante introducir un pequeño matiz, y es que la creatividad tiene que tener un fin, no es mejor la empresa más creativa, sino la empresa que destaca creativamente sus puntos fuertes.

3.2.4. Evaluación

La fase de evaluación es en la que se mide la eficacia de la estrategia. Gracias al análisis de los resultados, la organización sabe si una campaña ha funcionado, así como las razones del éxito o del fracaso.

En esta fase, la generalización del uso de Internet por parte de los distintos públicos de una compañía ha sido decisiva, sobre todo por el hecho de acortar el tiempo en el que esta tarea se lleva a cabo; por lo que los resultados también son más próximos a la realidad de la campaña, y se puede adaptar constantemente la estrategia.

Inmediatez en la medición de la eficacia de la campaña

El monitoreo constante del que se ha hablado en el apartado de investigación, también se aplica en esta fase, y es muy útil para evaluar ágilmente los resultados de una campaña. Así se expresa Fergus Hampton, el Director Ejecutivo de la empresa de marketing y comunicación Millward Brown Preci:

“Con el acceso online a los análisis en tiempo real de la discusión online, los profesionales de la comunicación, pueden monitorizar efectivamente aquello que se refiere a su compañía y a la competencia. Eso significa que pueden ajustar rápidamente los mensajes, ayudar a los programas de comunicación a tener éxito, o prevenir que una estrategia infructuosa desperdicie el dinero de la compañía”⁶⁵.

La principal ventaja de Internet en cuanto a evaluación de resultados de comunicación es la inmediatez, ya que nos permite saber en tiempo real cuál es la reacción de los públicos. Como ya se ha dicho, la gente habla en Internet, lo que no nos ayuda

⁶⁵ Hampton, F., *How to manage online corporate reputation*, World Advertising Research Center, 2004, pág. 29.

simplemente a plantear una estrategia adecuada, sino a ver cuál es su eficacia comunicativa mientras se está llevando a cabo. Según afirman Pau Herrera y Javier Celaya, esta respuesta puede manifestar de muy diversos modos, que las compañías tienen que tener en cuenta:

“Las empresas deben tener muy presente que sus clientes y potenciales clientes hablan colectivamente sobre sus productos y servicios más de lo que sospechamos. En este nuevo contexto de comunicación, los consumidores:

- Pueden enviar correos electrónicos con sus opiniones (positivas o negativas) a una determinada empresa.
- Pueden participar en blogs, chats, foros, grupos de noticias, redes sociales, etc.
- Pueden enviar sus propios comentarios a la web de una compañía.
- Pueden calificar el producto o servicio en páginas de opinión agregada, webs de intercambio de noticias, etc.
- Pueden publicar su opinión sobre esa empresa en su propio blog.
- Pueden aportar comentarios a la opinión de otros en múltiples blogs, chats, twitters, etc.”⁶⁶

Un buen ejemplo del beneficio que supone evaluar la campaña a la vez que se está llevando a cabo es la que lanzó Volvo para promocionar su nuevo modelo XC-90. Gracias a la utilización de métodos de medición, la compañía, ahorró 4,2 millones de dólares en su promoción, pues llegó antes de lo previsto al punto de saturación de su público objetivo.

“Sin técnicas de medición y evaluación, las compañías esperarían normalmente hasta que una campaña hubiera finalizado, y medirían su éxito meses después. Mientras que esto es suficiente para muchas compañías, para otras eso significa que pierden una ventana a la oportunidad de actuar en los resultados”⁶⁷.

Además, esta medición no es simplemente muy rápida, sino también es sencilla y más económica, ya no depende exclusivamente de encuestas, hojas de evaluación y caros estudios, sino que en Internet las empresas encuentran gran parte de las opiniones de los público; de este modo, ahorran tiempo y dinero.

⁶⁶ Herrera, P. y Celaya, J., *Comunicación empresarial 2.0*, Grupo BMPO Ediciones, 2007, 68-69. [en línea, disponible en: http://www.glob.ws/comunicacion_empresarial/informe_comunicacion_empresarial20.php; Internet; acceso: 20.03.08]

⁶⁷ Hampton, F., *How to manage online corporate reputation*, World Advertising Research Center, 2004, pág. 29.

Saber evaluar una campaña a tiempo real no sólo puede suponer un ahorro en el presupuesto de comunicación de las empresas, sino que además, permite reorientar las estrategias de la empresa según la opinión recogida y se acortan mucho los periodos de adopción de nuevas tendencias, tanto a nivel comunicativo como a nivel corporativo.

Según hemos visto, la gestión de la reputación corporativa online reporta muchos beneficios para las empresas, ya que son ilimitadas las posibilidades de Internet. En este apartado se han desgranado algunas de estas aportaciones, que han demostrado su capacidad de influencia en la reputación de las compañías, por lo que debe ser algo siempre presente en las agendas de los departamentos de Relaciones Públicas.

4. Conclusión

El presente trabajo ha sido una profundización en el concepto de reputación corporativa online, que, hasta el momento, carecía de teorización. Como hemos visto, los avances y las posibilidades de Internet son tales y tan rápidos que dificultan en gran medida la reflexión, pero ésta es necesaria si queremos aprovechar al máximo la aportación de las nuevas herramientas.

Aparte de la rapidez de los avances técnicos, la falta de teorización de la reputación corporativa online es también consecuencia de que, los pocos que se han atrevido a ponerla en práctica, han quedado deslumbrados ante el poder de Internet, y han considerado que, con la gestión de la reputación en la red, se superaba todo lo anterior. Sin embargo, creo que con este estudio queda demostrado que la verdadera evolución no está en olvidar los conocimientos anteriores en la materia, sino en sumarle los avances procedentes de contemplar nuevos puntos de vista, nuevas herramientas, etc.

Esta necesidad de reflexión debe estar dirigida, sobre todo, a la reorientación y adaptación de la comunicación a las aportaciones de esta nueva herramienta y obtener así el máximo rendimiento a estos avances. Aquí es interesante considerar la opinión de Joaquín Mouriz, director de comunicación de IG-Investiga:

“En lo tocante a las nuevas tecnologías se puede afirmar, sucintamente, que la aparición de sistemas como Internet e Intranet ha reorientado y catapultado los objetivos que la Comunicación puede conseguir en las empresas u otras organizaciones. Quizás por la influencia de las nuevas tecnologías, o por ser aún una asignatura pendiente (o por ambas razones), la Comunicación Corporativa exige un replanteamiento de sus dimensiones. Algo parecido a lo que, en otros aspectos, está ocurriendo en el común de las organizaciones y disciplinas del nuevo entorno competitivo, el cual ha visto la luz con las últimas innovaciones tecnológicas aplicadas a la gestión de la información y la comunicación”⁶⁸.

El primer apartado, sobre la reputación corporativa, nos ha servido de base para explicar la reputación corporativa en Internet y, en él hemos visto varias ideas

⁶⁸ Mouriz, J., El auge de la comunicación corporativa [en línea, disponible en: <http://mouriz.wordpress.com/2007/11/26/el-auge-de-la-comunicacion-corporativa>; Internet; acceso: 20.03.08]

interesantes. Entre ellas es importante destacar el hecho de que la reputación es un elemento fundamental para que las empresas puedan conseguir sus objetivos, que no dependen tanto de su buen hacer como empresa, sino de que los públicos así lo consideren.

El primer punto sobre el que hemos reflexionado es la distinción entre identidad, imagen y reputación, que nunca debemos confundir. A través de este estudio hemos visto como la reputación es mucho más que la identidad o la imagen de una empresa, porque, al ser la valoración que hacen los públicos, influye en sus decisiones sobre la compañía. Este es, por tanto, el principal motivo por el que cualquier organización debe poner esfuerzo en mantener una buena reputación.

Una vez vista su importancia, hemos argumentado como la reputación es responsabilidad de todos los departamentos de una empresa porque incluye atributos de muy diferentes ámbitos. Sin embargo, la idea principal en este punto es que, así como el Consejo de Administración es el responsable máximo de todas las áreas de una empresa, también es el máximo responsable de la reputación. En este punto también hemos justificado que el responsable de su gestión es el departamento de Relaciones Públicas, en tanto en cuanto es el responsable de las acciones de comunicación que posibilitan la valoración positiva de los públicos y, por tanto, la reputación.

Después de la primera fase centrada en la reputación corporativa, nos hemos adentrado en las aportaciones de su gestión a través de internet. El ejemplo de dos casos (Consultora Axpe y Zumos Odwalla) nos ha servido para entender la clave con la que se debe utilizar la gestión de la reputación corporativa online: la reputación no debe buscarse por imposición, sino en aprovechar al máximo las nuevas posibilidades que ofrece esta nueva herramienta de comunicación.

Una idea fundamental obtenida en el estudio es que la gestión de la reputación corporativa online representa ciertamente una aportación a los principios generales de las Relaciones Públicas, ya que facilita el diálogo, promueve la transparencia y facilita la recomendación y la construcción de vínculos.

La primera de esas aportaciones, el diálogo, supone que las empresas deben estar más dispuestas a escuchar a sus públicos para poder actuar en consecuencia. En el estudio, hemos visto como, si no lo hacen, las voces de Internet pueden acabar

provocando una verdadera crisis de reputación. En Internet las opiniones tienen otro volumen, por lo que las empresas no pueden intentar acallarlas con el uso de la fuerza, sino aprovechar las ventajas que nos ofrece para entender mejor a nuestros públicos y solucionar ese aspecto de la compañía que genera críticas.

El segundo principio general de las Relaciones Públicas que se ve beneficiado por la gestión de la reputación en la red es la transparencia. En Internet esta cualidad está vinculada a la facilidad con que los públicos pueden encontrar información de su interés en la página web de la compañía. Cuánta más información, más demostración de transparencia por parte de la empresa. Sería un gran error dejar que los públicos obtuvieran más información sobre la misma en páginas ajenas a la organización.

Otra ventaja y que las empresas tienen que aprender a aprovechar es la tendencia de los usuarios a buscar la recomendación antes de adquirir un producto o servicio. Para ello, sería interesante que se facilitara la recomendación desde la propia página web de la compañía porque así el cliente no la iría a buscar esta función a otras páginas sobre las que la compañía no podría ejercer ninguna influencia.

Aparte de estas aportaciones a los principios generales de las Relaciones Públicas, también hemos visto como el uso de Internet facilita la gestión de la reputación, y aporta beneficios a todas las fases de la estrategia.

El primer y principal beneficio es la posibilidad de monitorizar online, por lo que las fases de investigación y evaluación ven simplificado su trabajo y supone un ahorro de tiempo y dinero. Según lo estudiado, la introducción de Internet ha supuesto un perfeccionamiento del modelo de estrategia propuesto por Cutlip y Center, gracias a la facilidad para monitorizar las opiniones y reacciones de los públicos de interés. En la red, el modelo ya no es simplemente un proceso cíclico, sino que la cantidad de información de retorno es mucho mayor de lo que podía serlo antes.

Otros beneficios de Internet que también hemos visto en el presente estudio son la accesibilidad a gran cantidad de información y su fácil consulta, y el abaratamiento del proceso de comunicación en proporción al alcance que obtiene.

Después de contemplar las características descritas anteriormente, hemos visto que la gestión de la reputación online es una gran oportunidad para facilitar y mejorar el trabajo de las Relaciones Públicas. Esta es la clave para dar a esta nueva

herramienta el peso y el valor adecuado. Su utilidad dependerá del modo en que se use y de la comprensión de este principio, considerando que, como herramienta, Internet tiene sus reglas propias.

Además, ahora esta oportunidad es mayor si cabe, porque aún no se ha generalizado su gestión y, por tanto, cualquier empresa que sepa gestionarla bien ya tiene mucho ganado frente a sus competidores. Como dice Fergus Hampton, Director de la empresa de comunicación y análisis de Relaciones Públicas Millward Brown Preci:

“Accediendo a esa información [opiniones de Internet], interpretándola y después usándola para reconocer modas emergentes, para gestionar la marca o para monitorizar la actividad de la competencia, puede mantener una empresa al frente de su competición”⁶⁹.

Todas las aportaciones que hemos visto en este trabajo pueden suponer un gran beneficio para una empresa, que si realmente aprende a utilizar tomando Internet como una herramienta, la empresa conseguirá realmente convertir la gestión de la reputación corporativa online en un aliado para construir, mantener e incluso reconstruir la reputación de una compañía.

⁶⁹ Hampton, F., *How to Manage Your Corporate Reputation Online*, 2004 [en línea, disponible en: www.marketingprofs.com/4/hampton1.asp; Internet; acceso: 09.03.08]

Bibliografía

Alsop, R., *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation*, Free Press, 2004.

Arqués, N., *Aprender comunicación digital*, Editorial Paidós, 2006.

Balmer, M. y Greyser, S., *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*, Routledge, 2003.

Bunting, M. y Lipski, R., *Drowned out? Rethinking corporate reputation management for the Internet*, *Journal of Communication Management*, 2000, 5 (2).

[Corella, A., Charles Fombrun, director del Reputation Institute: 'La reputación corporativa no funciona sin transparencia', Cinco Días, 2005, 23 mayo \[en línea, disponible en \[http://www.cincodias.com/articulo/empresas/reputacion/corporativa/funciona/transparencia/cdscdi/20050523cdscdiemp_19/Tes/\]\(http://www.cincodias.com/articulo/empresas/reputacion/corporativa/funciona/transparencia/cdscdi/20050523cdscdiemp_19/Tes/\); Internet; acceso: 27.05.08\].](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/reputacion/corporativa/funciona/transparencia/cdscdi/20050523cdscdiemp_19/Tes/)

Cuauhtemoc Valdiosera, R., *La red profunda* [en línea, disponible en <http://www.jornada.unam.mx/2005/11/24/028n1tec.php>; Internet; acceso: 13.06.08]

Dowling, G., *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press, 2001.

Dowling, G., *Corporate reputations: strategies for developing the Corporate brand*, Kogan Page, 1994.

Fombrun, C. y Van Riel, C., *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, 2003.

Fombrun, C., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, 1996.

[Foro de Reputación Corporativa, *Introducción a la Reputación Corporativa*, 2005 \[en línea, disponible en: <http://www.reputacioncorporativa.org/ator/media/documentos/Presentaciones%20fRC/Introducción a Reputación Corporativa.pdf>; Internet; acceso: 10.05.08\].](http://www.reputacioncorporativa.org/ator/media/documentos/Presentaciones%20fRC/Introducción a Reputación Corporativa.pdf)

Fundación Telefónica, *La sociedad de la información en España 2007*, Editorial Ariel, 2007.

Fuetterer, S., *¿Relaciones Públicas Online?... ¿Qué es eso?*, 1998 [en línea, disponible en: <http://www.bestrelations.es/html/articulo.php?id=10>; Internet; acceso: 16.06.08].

García, J., *¿Es la reputación online fiel reflejo de la realidad?*, [en línea, disponible en: <http://jgarciacuena.blogspot.com/2007/05/es-la-reputacin-online-fiel-reflejo-de.html>; Internet; acceso: 06.03.08].

Grunig, J. y Hunt, T., *Dirección de Relaciones Públicas*, Ediciones gestión 2000, 2003.

Hampton, F., *How to manage online corporate reputation*, World Advertising Research Center, 2004.

Haywood, R., *Corporate Reputation, the Brand and the Bottom Line*, Kogan Page, 2005.

Herrera, P. y Celaya, J., *Comunicación empresarial 2.0*, Grupo BMPO Ediciones, 2007. [en línea, disponible en: http://www.glob.ws/comunicacion_empresarial/informe_comunicacion_empresarial20.php; Internet; acceso: 20.03.08]

Hutton, J.G., *The definition, dimensions and domain of public relations*, Public Relations Review 25 (2), 1999.

James G. Hutton et al., *Reputations management: the new face of corporate public relations?* Public Relations Review 27, 2001.

Lawrence, R., y Vasquez, G., *Handbook of Public Relations*, SAGE, 2004

Marketing Pilgrim, *Online Reputation Monitoring Beginners Guide* [en línea, disponible en: <http://www.marketingpilgrim.com/online-reputation-monitoring-beginners-guide.pdf>; Internet; acceso: 11.06.08]

Mínguez Arranz, N., *Un marco conceptual para la comunicación corporativa* [en línea, disponible en: <http://mouriz.wordpress.com/2008/05/04/un-marco-conceptual-para-la-comunicacion-corporativa>; Internet; acceso: 25.05.08].

Mora, C., *La publicidad boca a oreja encuentra un escaparate inmejorable en Internet* [en línea, disponible en: http://www.iese.edu/es/files/5_7130.pdf; Internet; acceso: 20.07.08].

Nafría, I., *Web 2.0 El usuario, el nuevo rey de Internet*, Gestión 2000, 2007.

Rodríguez Luño, A., *Ética*, Eunsa, Pamplona, 2001.

Segura, F., *Branding: imprescindible si hace negocios en Internet*, [en línea, disponible en: <http://www.marketineros.com/branding.htm>; Internet; acceso: 14.06.08].

Vello, J., *La publicidad boca a oreja encuentra un escaparate inmejorable en Internet* [en línea, disponible en: http://www.iese.edu/es/files/5_7130.pdf; Internet; acceso: 20.07.08].

Vendrell, I., *¿Está preparado para responder online a una crisis?* 1999 [en línea, disponible en: <http://www.bestrelations.es/html/articulo.php?id=8>; Internet; acceso: 20.03.08].

Vendrell, I., *Internet: A Genuine U.S. Flavor*, 1997 [en línea, disponible en: <http://www.bestrelations.es/html/articulo.php?id=11>; Internet; acceso: 16.06.08]

Villanueva, J., Aced, C. y Armelini, G., *Los blogs corporativos: una opción, no una obligación*, Cuadernos del eb center, 2007.

Acerca de Prestigia Online

Prestigia Online es una empresa dedicada a ofrecer todos aquellos servicios que cualquier compañía necesita para convertir Internet en su aliado de negocio. Para ello desarrolla tres áreas de servicios:

1. Diseño y creación web
2. Marketing online
3. Comunicación y Relaciones Públicas a través de Internet

Los servicios de **Prestigia Online** están orientados a potenciar la imagen de la empresa y a aumentar notablemente el número de clientes y contactos comerciales que obtiene a través de Internet. Su objetivo es, en definitiva, trabajar la comunicación en los medios digitales para garantizar el prestigio de las empresas.

Prestigia Online nació como iniciativa de Jorge Mira, experto en Marketing y Comunicación en Internet, y está formada por un equipo joven y con dilatada experiencia en la comunicación de empresas a través de la red.

Eva Antón es periodista y está especializada en Relaciones Públicas y Reputación Corporativa Online. Actualmente es la Responsable de Medios Digitales de **Prestigia**.

Contacto:

Eva Antón Ferremoné

Prestigia Online | Marketing y Comunicación en Internet

www.prestigiaonline.com

eva@prestigiaonline.com

T- 93.184.52.88 M- 608.251.891