

Martínez Alonso, M. A.

Teniente coronel del Ejército del Aire. Instituto Social de las Fuerzas Armadas

Correo: mmaral3@oc.mde.es

La reputación digital como estrategia transformadora en las organizaciones militares

Digital reputation as a transformative strategy in military organizations

Resumen

El objetivo clave en la estrategia de relaciones públicas de cualquier organización militar es la generación de confianza entre sus públicos. Para ello, la atención y la mejora continua de su reputación es indispensable. El medio digital, en el que las organizaciones se encuentran sometidas a un continuo escrutinio y que exige inmediatez, acierto y coherencia, tiene una gran influencia, también, en el mundo *off line*. Por ello, la reputación digital se convierte en una cuestión estratégica en las relaciones con todos sus públicos.

En plena «era de la reputación», la utilización de la reputación digital como estrategia de relaciones públicas en las organizaciones militares es un proceso necesario e imprescindible en el entorno actual que tiene efectos a largo plazo y que debe ser planificado y programado. En el talento de la propia organización, tiene unos efectos transformadores que implican cambios deseados en la cultura corporativa y, en consecuencia, adapta a la organización a las exigencias de la sociedad digital actual.

Palabras clave

Reputación, confianza, legitimidad, relaciones públicas, organizaciones militares, transformación, reputación digital.

Abstract

The key objective in the public relations strategy of any military organization is the generation of trust among its publics. For this, the attention and continuous improvement of its reputation is essential. The digital medium, in which organizations are subject to continuous scrutiny and which demands immediacy, success and coherence, has a great influence, also, on the offline world. Therefore, digital reputation becomes a strategic issue in relations with all its publics.

In the Reputation Age, the use of digital reputation as a public relations strategy in military organizations is a necessary and essential process in the current environment that has long-term effects and that must be planned. It has transformative effects in the talent of the organization that imply desired changes in the corporate culture and, consequently, adapt the organization to the demands of today's digital society.

Keywords

Reputation, Confidence, Legitimacy, Public Relations, Military Organizations, Transformation, Digital Reputation.

Citar este artículo

MARTÍNEZ ALONSO, M. A. «La reputación digital: un elemento ineludible de transformación en las organizaciones militares». *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, número 14. 2019, pp. 165-186.

Introducción

Hoy en día, los cambios se producen a una velocidad vertiginosa impulsados, en una gran mayoría, por los avances tecnológicos. Esta situación de novedades continuas, transformación e incertidumbre, que exigen adaptación, está provocando que, cada vez, sea más difícil despertar interés, sorprender y atraer.

El exceso de información que han generado Internet y las nuevas tecnologías, hace que la atención de las personas disminuya ante lo común y que estas soliciten una información selectiva y fiable, por lo que interesar y ofrecer credibilidad es fundamental para las organizaciones que pretenden transmitir cualquier mensaje.

La importancia que alcanza la comunicación para los organismos públicos, en el entorno global y altamente cambiante de los últimos tiempos, queda patente en el extraordinario desarrollo de la comunicación política e institucional a todos los niveles.

Hoy está fuera de toda duda que cualquier organización, incluida la Administración y sus organismos e instituciones, necesitan relaciones públicas¹ y que es imposible concebir una organización sin la comunicación entre las personas que la integran y sin la comunicación de estas con su entorno².

Actualmente, adoptar la actitud de no comunicar no es una opción aceptable ya que, el no hacerlo, también constituye una forma de comunicación a la vez que un riesgo, al poner en manos de otros, con intención e intereses no coincidentes con los de la organización, la distribución de la información no comunicada. Las instituciones comunican siempre, incluso cuando no comunican nada³ y es recomendable comunicar «inclusive lo negativo y lo que la lógica nos sugiera no comunicar»⁴.

Por otra parte, el fenómeno *Fake News* crea desconfianza y nos hace conscientes de que no todos estos filtros y evaluaciones nos son válidos. Hemos generado la necesidad de creer algunas fuentes y de no creer a otras lo que, en realidad, nos hace dependientes de personas desconocidas en su mayoría. Para detectar rápidamente qué fuentes son de fiar la sociedad utiliza un sistema, en el que la información percibida y comunicada sobre un individuo o grupo de individuos precede a nuestra interacción con los mismos, llamado reputación.

1 GRUNIG, James E. y HUNT, Todd. *Dirección de Relaciones Públicas*. Adelaida Santapau (trad.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S. A., 2003, pp. 58-59.

2 CARRETÓN BALLESTER, María del Carmen. *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna de la banca española*. La Coruña: Netbiblo, 2007, p. 16.

3 RAMIREZ, Txema. *Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch, 1995.

4 LORENZO SOLÁ, Francisco. *Las Relaciones Públicas en la estrategia de comunicación de la Guardia Civil de Alicante: aplicación de modelos conductuales*. Alicante: Universidad de Alicante, 2013. Tesis doctoral, p. 25.

Así, experimentamos una transformación consistente en que la información solo tiene valor si está previamente filtrada, evaluada y comentada por otros. Este hecho ha convertido a la reputación en pilar fundamental de la inteligencia colectiva acabando con la era de la información y metiéndonos, de lleno, en la *era de la reputación*⁵.

Todas las organizaciones se enfrentan, cada día, a mayores riesgos. En el *Global Risk Management Survey* de 2019 se identifica el daño a la reputación como el segundo mayor riesgo que puede correr una organización, solo por detrás de una recesión económica⁶.

Todavía se recuerda la crisis reputacional que supuso para Volkswagen el hecho de que la Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos destapara el falseamiento de datos de emisiones de óxido de nitrógeno en algunos vehículos entre 2009 y 2015 o la de Samsung cuando se conocieron los casos de explosión de baterías de su teléfono Galaxy Note 7.

En el entorno *on line*, Media Markt se sumergió en una auténtica crisis de reputación digital por unos desafortunados tuits relativos al desfile de las Fuerzas Armadas del 12 de octubre de 2013 que desencadenaron fuertes críticas en la red.

La reputación, por tanto, se ha convertido en el intangible clave e imprescindible en las organizaciones y su atención y cuidado alcanzan niveles estratégicos.

Así, este activo, cada vez más valorado en términos económicos, es ineludible para cualquier organización que pretenda transmitir información consumible por alguno de sus grupos de interés e interesar a las personas que lo integran, ya que las conversaciones existentes entre organizaciones y personas no pueden tener lugar sin una reputación institucional previa.

Ninguna organización puede permitirse la exposición a un escándalo reputacional que, tras generar alarma social y mediática puede verse sometida, entre otros perjuicios, a una regulación dañina fruto de la acción improvisada y oportunista del regulador correspondiente. La única forma de evitar estas situaciones es trabajar con anticipación y planificación desde la comunicación.

Así, el gran reto de las organizaciones es el de gestionar la confianza y la reputación ante los cambios de comportamiento del consumidor y los nuevos hábitos de una

⁵ ORIGGI, Gloria. «Say goodbye to the information age: it's all about reputation now». *Aeon Ideas* [en línea] 14 de marzo de 2018. [Citado el 29 de marzo de 2019]. <https://aeon.co/ideas/say-goodbye-to-the-information-age-its-all-about-reputation-now>.

⁶ AON Empower Results. *Global Risk Management Survey 2019* [en línea] 2019. [Citado el 20 de junio de 2019]. https://www.aon.com/2019-top-global-risks-management-economics-geopolitics-brand-damage-insights/index.html?utm_source=aoncom&utm_medium=2017-grms-popup&utm_campaign=grms2019.

ciudadanía cada vez más digital⁷ ya que la generalización del acceso a Internet origina, de forma inevitable, que gran parte de las conversaciones de las organizaciones con sus públicos transcurran de forma *on line*, es decir, en el entorno digital.

Además, en este momento de continuo escrutinio social, «la sociedad reclama a sus responsables públicos un mayor compromiso ético, un mayor control e implicación en el gobierno responsable de las organizaciones públicas y privadas»⁸.

En la llamada sociedad digital, las organizaciones militares no pueden ser una excepción. Sus públicos no pueden quedar al margen del contacto digital con ellas, ya sea de forma transaccional o conversacional, tanto en su tradicional versión *off line* como en la digital, máxime si se tiene en cuenta que prestan sus servicios a toda la población.

Como objetivo se marca demostrar la conveniencia y utilidad, si no la necesidad, de la construcción de una reputación digital, como estrategia de relaciones públicas, para conseguir generar confianza en los distintos públicos de las organizaciones militares.

Se definirán unos conceptos previos que permitan, en el marco de las relaciones públicas, establecer la reputación como una herramienta de gestión que fortalece la confianza⁹, aportando importantes ventajas estratégicas a las organizaciones, y que se caracteriza por estar en continua construcción. Posteriormente, se trasladará lo expuesto al entorno digital destacando las características principales de la reputación digital y su capacidad de transformación.

Conceptos previos

Relaciones Públicas

Está fuera de toda duda que la comunicación se basa en relaciones de distinta naturaleza¹⁰. Lo que llamamos relaciones públicas consiste en distintos procesos corpo-

7 CORPORATE EXCELLENCE - Centre for Reputation Leadership & CANVAS Estrategias Sostenibles. *Approaching the Future 2019. Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles*. Madrid: s. n., 2019.

8 GARCÍA-GUIU LÓPEZ, Carlos. «Liderazgo ético y gestión responsable como vectores de mejora en las organizaciones de seguridad, emergencia y defensa». *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE)*, 9. Madrid: Ministerio de Defensa 2017, p. 185.

9 ALLOZA LOSANA, Ángel. «La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial». *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 207. Diciembre de 2011, pp. 44-53.

10 En CARRETÓN BALLESTER. *Op. cit.*, p. 16, se afirma que la comunicación «es posible gracias a las relaciones que en ella se producen y que ella, a su vez, genera».

rativos que, a través de la comunicación, buscan interpretar ideas e información para mejorar la percepción, en definitiva la imagen y la reputación, que tienen los públicos de una organización y acercarse a ellos, a través de la comprensión, con el objetivo de ganarse su confianza¹¹.

En este sentido, la *Public Relations Society* of América publicó, como definición consensuada por sus profesionales, que «las relaciones públicas son un proceso de comunicación estratégica que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos»¹².

Básicamente, las relaciones públicas tienen una intención muy clara: dar a conocer la organización y construir buenas relaciones con sus públicos creando una buena imagen corporativa en ellos¹³, es decir, haciendo que estos públicos tengan una percepción favorable de la propia organización.

Para conseguirlo, y como primer paso en la comunicación corporativa, es necesario que la organización tenga bien definidos sus públicos¹⁴, grupos de individuos que por tener circunstancias similares comparten comportamientos, y que sepa conversar con ellos. Estos públicos presentan determinadas características que los definen: son específicos, homogéneos, tienen un problema en común¹⁵ y, como se ha dicho, generan conductas similares.

11 Esta conclusión se extrae de unir las siguientes definiciones clásicas de relaciones públicas:

- GRUNIG y HUNT. *Op. cit.*, p. 52, que destaca la comunicación como tarea global de aquellas definiéndola como «la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos».
- CUTLIP, Scott M. y CENTER, Allen H. *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1978, p. 5, que incluyen el entorno institucional y el concepto de interpretación definiéndolas como «la comunicación e interpretación de ideas e información a los públicos de una institución; la comunicación e interpretación de información, ideas y opiniones de esos públicos a la institución en un esfuerzo por conseguir un ajuste armónico entre ambos».
- WILCOX, D.; AULT, P.; AGEE, W. & CAMERON, G. *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. 6ª. Madrid: Pearson Education S. A., 2001, p. 6, que reflejan la definición de la Public Relations Society of América aludiendo a la comprensión al afirmar que contribuyen «a la mutua comprensión entre grupos e instituciones».

12 PUBLIC RELATIONS SOCIETY OF AMERICA. «A Modern Definition of Public Relations». *PRsay. The voice of Public Relations* [en línea]. 1 de marzo de 2012. [Citado el 12 de febrero de 2019]. <http://prsay.prsa.org/index.php/2012/03/01/new-definition-of-public-relations/>.

13 A partir de lo definido por KOTLER, P. *et al.* «Marketing». *Décima*. Madrid: Pearson Educación, S. A., 2004 y ACED, Cristina. *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC 2013.

14 Entendemos *público* como «una unidad social activa, constituida por todos aquellos que se caracterizan por tener un problema común y que intentan buscar soluciones comunes» según la definición de Dewey en CUTLIP, Scott M.; CENTER, Allen H. y BROOM, Glen M. *Manual de relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2006, p. 390.

15 GRUNIG y HUNT. *Op. cit.*, p. 58.

Se ha de destacar que cada organización genera sus públicos y que, a su vez, cada situación concreta genera públicos prioritarios y públicos secundarios¹⁶ por lo que la definición de públicos aludida es de suma importancia en cualquier proceso de comunicación.

De los cinco objetivos generales de las relaciones públicas¹⁷, los tres primeros se concentran en la generación de confianza y credibilidad, el cuarto en monitorización de la *reputación* y el quinto, como se va a explicar, en crear legitimidad. En definitiva, esta disciplina se ocupa «de gestionar la reputación de la organización entre sus públicos»¹⁸.

La generación de confianza, a través de la ética y de los valores que desarrollen una relación fluida entre las organizaciones y sus públicos permitiéndoles una comunicación ágil y certera, parece ser la clave en la estrategia de comunicación de las organizaciones.

Confianza

Entendemos por confianza, de una forma general, la «esperanza firme que se tiene de alguien o algo»¹⁹. De una forma más fundada y estricta, se puede definir como la «expectativa, surgida dentro de una comunidad, de un comportamiento regular, honesto y cooperativo, basado en unas normas compartidas, por parte de los demás miembros de dicha comunidad»²⁰.

Luhmann, que la califica de *relación social*, entiende la confianza como un eficaz sistema para reducir la complejidad del entorno en el que nos desarrollamos²¹. Dando por indiscutible la complejidad de nuestro entorno, en constante aumento, la confian-

16 CAPRIOTTI, Paul. *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. 4.^a. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, 2013, pp. 48-49.

17 En CUTLIP, CENTER y BROOM. *Op. cit.*, p. 105, se señalan cinco objetivos de las relaciones públicas:

1. «Crear corrientes de credibilidad y confianza entre la empresa y los públicos externos.
2. Crear corrientes de credibilidad y confianza entre la empresa y los públicos internos.
3. Mantener constantemente los dos objetivos anteriores a la vez que aumentamos nuestra red de contactos empresariales con nuevos públicos y diseñamos nuevos programas.
4. Diseñar una estrategia de crisis ante las nuevas situaciones y opiniones del público. Estar muy atentos a los posibles rumores que circulen en la opinión pública.
5. Evolucionar con la sociedad cambiante y darles en cada momento lo que esperan de nosotros».

18 ACED. *Op. cit.*, p. 35.

19 Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española* [en línea]. [Citado el 2 de julio de 2019]. <https://dle.rae.es/?id=AF8rq9a>.

20 FUKUYAMA, Francis. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press Paperback 1995, p. 26.

21 LUHMANN, Niklas. *Confianza*. Rubí (Barcelona): Anthropos Editorial 2005.

za adquiere una importancia extrema en nuestra vida social, hasta el punto de llegar a ser fundamental para cualquier acción, relación y transacción²².

Podemos decir, en definitiva, que la confianza es ese catalizador que permite interacciones relacionales entre individuos o grupos de individuos basado en los comportamientos sociales pasados de los mismos.

Pero la tan necesaria confianza no es algo que se consigue fácilmente o que se pueda improvisar. «Es difícil y lenta de conseguir y fácil de perder. Requiere seriedad, perseverancia y... años»²³. Solo se consigue cuando se crean espacios de comunicación abiertos y libres para conectar a las personas en intereses comunes²⁴.

Además, para generar confianza se han de tener en cuenta algunos elementos, como la credibilidad, en cuya atmósfera se desarrollan la comunicación corporativa estratégica²⁵, la legitimidad y, especialmente, la reputación que, a su vez, incluye imagen e identidad.

Legitimidad

Las responsabilidades de una organización²⁶ derivan de lo que esta tiene la obligación de hacer o, de otra forma más subjetiva, de lo que los distintos públicos esperan de la misma. Sobre esta idea se construye el concepto de legitimidad que consiste en un «juicio que los públicos hacen de los actores, las actividades y los resultados de una organización en referencia a los valores, las normas y las expectativas que se tienen»²⁷.

Por tanto, se puede decir que una organización es legítima cuando sus actividades son congruentes con las expectativas de la sociedad²⁸, es decir, cuando

22 BOTSMAN, Rachel. *Who can you trust? How Technology Brought Us Together - and Why It Could Drive Us Apart*. Portfolio Penguin, 2017.

23 BASSAT, Luis. *El libro rojo de la publicidad (ideas que mueven montañas)*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial S. A. U., 1993, p. 38.

24 FERNÁNDEZ. *Op. cit.*, p. 3.

25 CUTLIP, CENTER y BROOM. *Op. cit.*, p. 116.

26 En GRUNIG y HUNT. *Op. cit.*, p. 116, se resumen en tres categorías las responsabilidades de la organización:

1. La realización de tareas básicas.
2. La preocupación de la organización por las consecuencias de sus actividades sobre grupos externos.
3. La preocupación de la organización por solucionar problemas sociales generales.

27 ROBLES LÓPEZ, Carmen María. *La reputación y la legitimidad como bienes intangibles en el sector público. El caso del ministro y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2011-2015)*. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2016, p. 37.

28 DE QUEVEDO PUENTE, E.; DE LA FUENTE SABATÉ, J. M. y DELGADO GARCÍA, J. B. «Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular». *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, 2. 2005, pp. 81-97.

la percepción de sus acciones es que son «deseables, favorecedoras y apropiadas dentro del sistemas de normas, valores, creencias y definiciones construidos socialmente»²⁹.

Este bien intangible, aporta un beneficio económico y social y supone un valor para los públicos, como es el de la confianza³⁰, para cualquier organización, especialmente para las pertenecientes al entorno de la Administración pública.

Reputación

Reputación y confianza son dos conceptos íntimamente relacionados ya que el primero facilita el camino hacia el otro y ambos nacen para facilitar nuestro desarrollo en el entorno social. Así, sabiendo que la buena reputación corporativa aporta grandes dosis de *confianza* a todos los grupos de interés³¹, se puede afirmar que solo aquellas organizaciones «que trabajen constantemente en mantener y mejorar su reputación serán capaces de generar confianza»³².

La reputación, lo que se dice sobre alguien³³, puede ser considerada «un sentimiento positivo hacia una persona o institución que integra tres vectores: admiración, buena estima y *confianza*»³⁴.

En el entorno más organizacional, se define la reputación corporativa como las *percepciones* que, sobre una organización, tienen sus diversos grupos de interés. Estas percepciones resultan del comportamiento que ha seguido dicha organización a lo largo del tiempo y describen su capacidad de distribuir valor entre los mencionados grupos de interés³⁵.

Aunque también se puede definir como la percepción generalizada de que la organización «resuelve de forma legítima las relaciones con sus participantes, tanto en

29 SUCHMAN, M. «Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches». *Academy of Management Review*, vol. 20. New York: s. n. 1995, pp. 571-610, p. 574.

30 Ibid., p. 44.

31 GARICANO ROJAS, Tomás. *El Gobierno Corporativo y la Reputación Corporativa*. Centro de Gobierno Corporativo. Investigaciones y Publicaciones del Centro de Gobierno Corporativo, 2011, pp. 79-132, p. 84.

32 CORPORATE EXCELLENCE - Centre for Reputation Leadership & CANVAS Estrategias Sostenibles. *Op. cit.*, p. 21.

33 WALLER, David y YOUNGER, Rupert. *The Reputation Game. The Art of Changing How People See You*. London: Oneworld Publications 2017, p. 7.

34 CARRERAS, Enrique, ALLOZA, Ángel y CARRERAS, Ana. *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial S. L. 2013, p. 30.

35 CORREDERA, Julián y GONZÁLEZ, Marcos. *Diccionario Lid. Responsabilidad y Sostenibilidad*. Madrid: LID Editorial Empresarial 2011.

términos de comportamiento como de transparencia informativa»³⁶, la definición más aceptada en el sector de las relaciones públicas es la elaborada por el Foro de Reputación Corporativa y el *Reputation Institute* como «el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, como resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y de su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos»³⁷.

La forma de conseguir una buena reputación corporativa es trabajar «cada una de las imágenes corporativas que tiene cada uno de esos grupos de interés»³⁸ a través de la definición de un propósito auténtico y oportuno, una buena gestión, eficiencia y tener impacto real y demostrable³⁹. Así, la reputación puede representar un perfeccionamiento de la *confianza* y de la *credibilidad* para la organización frente a sus públicos y la puesta en práctica de una comunicación más eficaz⁴⁰.

Por su parte, Capriotti, que identifica imagen y reputación como un concepto básico común, la establece como una estructura cognitiva de los públicos, resultante del consumo informativo de sus individuos, que origina una estructura mental de la organización capaz de generar unas valoraciones y unas conductas⁴¹.

«La comunicación siempre ha sido utilizada por las instituciones y por las personas como elemento de poder y para construir una buena imagen entre sus públicos»⁴². La imagen, como ya se puede observar, constituye un aspecto clave de la comunicación y, por tanto, de las relaciones públicas, y juega un papel fundamental en la constitución de la reputación de una organización, en el sentido de que una imagen positiva ante los públicos se acaba convirtiendo en una buena reputación⁴³.

36 DE QUEVEDO PUENTE, DE LA FUENTE SABATÉ y DELGADO GARCÍA. *Op. cit.*, p. 83.

37 DE SALAS NESTARES, María Isabel y MONSERRAT GAUCHI, Juan. «La reputación corporativa como instrumentos de articulación en la gestión de la organización». *FISEC-Estrategias*, vol. año VI. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad nacional de Lomas de Zamora, 2011, pp. 37-59, p. 42.

38 MARTÍNEZ ALONSO, M. A. *Plan Estratégico de Comunicación para el ISFAS. Una propuesta concreta*. Alicante: Universidad de Alicante, 2014. Trabajo de fin de máster.

39 VILLAFANE & ASOCIADOS. Entrevista V&A. María Ruiz Pacheco, directora de consultoría. *Villafane & Asociados Consultores* [en línea]. 12 de diciembre de 2018. [Citado el 17 de febrero de 2019]. <http://villafane.com/entrevista-maria-ruiz-pacheco/>.

40 LÓPEZ JIMÉNEZ, David. «Identidad y reputación de carácter digital: repercusión de los medios sociales». Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad, 2. Universidad de Guadalajara (México), marzo-agosto de 2012, p. 3.

41 CAPRIOTTI, Paul. «De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias». *Razón y Palabra*, vol. 14, n.º 70. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, noviembre-enero de 2009, pp. 1-10.

42 LORENZO SOLÁ. *Op. cit.*, p. 12.

43 GARICANO ROJAS. *Op. cit.*, pp. 79-132.

Se define, por tanto, la imagen corporativa como el «conjunto de significados que una persona asocia a una organización». Esto no quiere decir que cada organización consiga una sola imagen, sino que, al contrario, pueden existir distintos tipos de imágenes: la imagen de empresa, la imagen de marca y la imagen de producto»⁴⁴.

En definitiva, la imagen de una organización es la estructura mental que, de la misma, «se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización»⁴⁵. Por eso, y para conseguir un resultado sólido y correcto, la imagen que se proyecta debe ser «coherente con la identidad real de la organización, es decir, con su modo de ser y actuar»⁴⁶ y debe estar basada en la identidad corporativa⁴⁷.

Reputación digital

Hoy, ya es un hecho que Internet posibilita, a cualquiera, opinar sobre algo o alguien y que esa opinión se difunda. La generalización de su uso y acceso nos ha convertido a todos en creadores de opinión, juicios e información. En esta situación, las relaciones públicas se han adaptado e integrado al entorno digital, manteniendo la base general pero adquiriendo características específicas.

Así, la comunicación *on line* es un importante instrumento para los especialistas en relaciones públicas ya que Internet presenta determinados aspectos clave como son que su alcance es global, que su contenido escapa a cualquier tipo de control y que los rastreos de información se realizan de forma más concienzuda e inmediata⁴⁸.

Además, lo que diferencia el entorno *on line* del *off line* es que el boca a boca por Internet es mucho más «contagioso, rápido y persistente» por lo que la comunicación en este entorno debe ser más ágil y certera⁴⁹.

Todas estas circunstancias hacen que el concepto *manejo de percepciones* de las relaciones públicas tradicionales se transforme en *constructores de confianza* cuando se refiere a las relaciones públicas 2.0, es decir, la tradicional *persuasión* se torna en *ge-*

44 MÍNGUEZ, Norberto. «Un marco conceptual para la imagen corporativa». ZER - Revista de Estudios de Comunicación, vol. 5, n.º 8. Bilbao: Universidad del País Vasco 2000, p. 5.

45 CAPRIOTTI. *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. *Op. cit.*, p. 29.

46 GARICANO ROJAS. *Op. cit.*, p. 89.

47 VILA LÓPEZ, Natalia. «La gestión integral de la imagen de marca en el sector sanitario». Asunción Hernández Fernández y José María Martínez García [aut. libro]. *Marketing sanitario. Evolución - Revolución*. Madrid: ESIC Editorial, 2014, p. 184.

48 WILCOX, *et al.* *Op. cit.*, p. 278.

49 LEIVA-AGUILERA, Javier. *Gestión de la reputación online*. Barcelona: Editorial UOC 2012, p. 17.

neración de confianza cuando se trata del mundo digital, haciendo que la práctica de relaciones públicas 2.0 se centre en la comunicación de valores y la ética como un concepto absoluto en la organización⁵⁰.

En definitiva, las relaciones públicas 2.0 son «una actitud asumida y el uso de un conjunto de aplicaciones fruto de la sociedad de la información que facilitan un tú a tú con las comunidades de las organizaciones; y que favorecen la creación de experiencia y contenido»⁵¹.

Este medio digital está constituido, mayormente, por las redes sociales que «urden un nuevo tejido social utópico y ucrónico por la inmediatez del contacto» y constituyen «una lonja virtual donde se subasta el valor simbólico de la propia identidad que, siempre en construcción, acude primordialmente al encuentro de sus iguales para afianzarse en la relación, por una parte, y compartir el conocimiento del entorno, por otra»⁵². En las redes sociales, abiertas a cualquier usuario, se pueden fijar opiniones y juicios de cualquier tipo quedando expuestas a la visualización de cualquier otro usuario e, incluso, a la hiperdivulgación o viralización si coinciden las condiciones necesarias para ello.

En este contexto, cuando el constructo reputacional se restringe al medio digital recibe el nombre de reputación *on line*, reputación digital o, como prefieren los autores franceses, e-reputación. Realmente, «solo existe una reputación corporativa y la reputación *on line* es la expresión del reconocimiento de los públicos de la empresa en los cibermedios y medios sociales»⁵³.

En relación con el medio digital, la reputación on-line puede ser considerada como la valoración alcanzada por una organización a través del uso o mal uso que ofrece Internet⁵⁴ y es fruto directo de la correcta gestión de la identidad digital para generar imagen virtual⁵⁵.

Capriotti, en general, describe el concepto de reputación como un constructo de recepción, al considerarlo una representación mental o percepción. No obstante, cuan-

50 FERNÁNDEZ, Matías. «Relaciones Públicas 2.0». *Razón y Palabra*, vol. II, n.º 52. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, agosto-septiembre de 2006, pp. 3-4.

51 SILVA ROBLES, Carmen y ELÍAS ZAMBRANO, Rodrigo. «Relaciones públicas 2.0 (y educomunicación). ¿De qué hablamos realmente? Un acercamiento conceptual y estratégico». *Fonseca, Journal of Communication*, 3. Universidad de Salamanca 2011, pp. 72-96.

52 PIÑUEL RAIGADA, José Luis. «Redes sociales, discursos y crisis de reputación». José Luis Piñuel Raigada y Jérôme Ferret [auts. libro]. *e-Reputación. La construcción de la reputación on line y su vulnerabilidad*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones 2016, p. 1.

53 VILLAFANE & ASOCIADOS. «Reputación corporativa». *Villafañe & Asociados Consultores* [en línea] 2019. [Citado el 17 de febrero de 2019.] <http://www.villafane.com/reputacion-corporativa/>.

54 LÓPEZ JIMÉNEZ, David. «Identidad y reputación de carácter digital: repercusión de los medios sociales». Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad, 2. Universidad de Guadalajara (México), marzo-agosto de 2012.

55 SILVA ROBLES y ELÍAS ZAMBRANO. *Op. cit.*, pp. 72-96.

do el concepto se incluye en el entorno digital, adquiere un carácter estratégico en la comunicación que lo sitúa como un conjunto de acciones a realizar y comportamientos a visibilizar que tiene que ver más con el constructo de emisión por convertirse en una herramienta de gestión corporativa que actúa sobre los públicos⁵⁶.

La reputación digital, afecta por igual a todos los públicos por la permeabilidad que produce la globalidad y la accesibilidad de las redes sociales y puede resultar dañada (sus franquicias pueden peligrar y su fondo de comercio puede verse disminuido) entre quienes tienen acceso a los mensajes de Internet⁵⁷, es decir entre todos los públicos, precisamente por la generalización del medio.

En consecuencia, aunque la reputación corporativa discurre por dos caminos convergentes, el *on line* y el *off line*, se considera que la reputación digital tiene una total trascendencia más allá del medio *on line*, es decir, *Internet* repercute sobre ambos⁵⁸.

Además, como ya se ha dicho, cualquier organización comunica constantemente, con intención o sin ella, empezando por su personal que genera una opinión pública externa determinada. Por eso tiene tanta importancia que la imagen que se transmita sea la misma que tenga la opinión pública interna⁵⁹ dándole una importancia extrema al cuidado del talento.

Así, la gestión de la reputación virtual se convierte en un elemento fundamental para que las empresas puedan infundir confianza⁶⁰, por lo que se revela, inevitablemente, como un elemento estratégico en las relaciones públicas de una organización.

Si se observa el proceso de transformación vigente, se advierte que «a medida que la economía se digitaliza, la confianza evoluciona porque se necesitan nuevas formas de generarla, recibirla y demostrarla. Una de las innovaciones centrales en este nuevo espacio digital será ver cómo la confianza se transforma en reputación *on line*»⁶¹.

Reputación digital como estrategia

Las relaciones públicas, o la comunicación (corporativa), en el entorno organizacional, se han convertido en la «herramienta indispensable para hacer llegar la visión,

56 CAPRIOTTI. *De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias*. *Op. cit.*, pp. 1-10.

57 CUTLIP, CENTER y BROOM. *Op. cit.*, p. 491.

58 LÓPEZ JIMÉNEZ. *Op. cit.*, p. 9.

59 CUTLIP, CENTER y BROOM. *Op. cit.*, p. 73.

60 LÓPEZ JIMÉNEZ. *Op. cit.*, p. 8.

61 ARROYO, Liliana; MURILLO, David y VAL, Esther. *Confiados y confiables. La fabricación de la confianza en la era digital*. Instituto de Innovación social de Esade y la Fundación E&Y España, 2017, p. 6.

misión y valores fijados en su estrategia general a todos los grupos de interés»⁶². Conseguir una buena reputación a través de la obtención de una imagen positiva y un gran reconocimiento social⁶³ se convierte, igualmente, en el objetivo de las relaciones públicas de cualquier organización.

En primer lugar, las organizaciones deben ser conscientes de que su reputación, en continua construcción, no está íntegramente bajo su control, ya que, lo que se dice de ellas parte de otros individuos o grupos con intenciones desconocidas para aquellas. Precisamente, en la era de la reputación, donde lo digital es lo que impera por su globalidad, inmediatez y accesibilidad, no hay organización cuya estrategia global pueda eludir su gestión reputacional. Por todo ello, se puede afirmar, con rotundidad, que «la reputación *on line* y la identidad digital son cuestiones estratégicas para toda organización»⁶⁴.

La correcta utilización de la reputación como estrategia de relaciones públicas presenta importantes ventajas competitivas como el fomento del espíritu de cooperación y de los valores de la compañía⁶⁵. Igualmente, su descuido o mala gestión puede causar determinadas crisis, haciendo necesaria e inevitable una respuesta eficaz de las organizaciones⁶⁶.

La detección anticipada de posibles riesgos reputacionales se hace básica para poder prevenir escándalos o crisis en este ámbito. La reacción inmediata, una vez llegados estos casos es la única solución para defender este intangible, pero esta reacción debe ser ordenada y estar prevista.

Como en toda estrategia, la planificación es fundamental. En la fase de *strategic visioning* de la planificación estratégica, la organización debe incluir «su definición de la visión y la misión, estableciendo los principios en los que va a basar su comportamiento con los distintos grupos de interés»⁶⁷, prestando especial atención al talento.

En cualquier organización, se distinguen dos formas comunicativas que integran la comunicación corporativa: la acción comunicativa, lo que la organización dice de ella misma, y la conducta corporativa, el conjunto de acciones cotidianas de la organización⁶⁸. Ambas deben ser coherentes entre ellas y deben estar coordinadas para que

62 DE SALAS NESTARES y MONSERRAT GAUCHI. *Op. cit.*, p. 55.

63 MARTÍNEZ ALONSO. *Op. cit.*, p. 101.

64 SILVA ROBLES Y ELÍAS ZAMBRANO. *Op. cit.*, pp. 72-96.

65 DE SALAS NESTARES Y MONSERRAT GAUCHI. *Op. cit.*, p. 55.

66 LÓPEZ JIMÉNEZ. *Op. cit.*, p. 9.

67 GARICANO ROJAS. *Op. cit.*, p. 87.

68 CAPRIOTTI, PAUL. *Comunicación corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo*. Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo, 13 de agosto de 1999, pp. 30-33.

la percepción de todos los públicos construya una reputación favorable de la propia organización. La reputación corporativa, que resulta de confrontar lo que se dice que se va a hacer con lo que se hace y la opinión de los públicos a este respecto, obliga a que objetivos y valores de la organización estén alineados con las conductas y acciones que desarrolla y con las experiencias y expectativas de sus públicos. En síntesis, necesita legitimidad.

La situación actual, especialmente en el entorno digital, es de constante escrutinio y de demanda de transparencia, lo que crea un contexto en el que adquiere especial relevancia el concepto de reputación digital que, además, es una condición necesaria para la existencia de las tan demandadas y necesarias conversaciones.

Todos estos conceptos cobran mayor importancia al realizar una proyección temporal hacia el futuro ya que se espera que el próximo decenio sea un periodo de conectividad explosiva y agitación asimétrica caracterizado por una extrema disrupción⁶⁹. Así, y con esta hiperconectividad en aumento, es lógico pensar que el medio digital va a monopolizar, prácticamente, las conversaciones de las organizaciones con sus públicos por la facilidad que este medio les da para mantenerlas.

En este entorno previsto, no va a ser suficiente, para las organizaciones, su simple presencia en Internet sino que va a ser necesario su integración en la misma y una actitud de escucha en conversaciones que resulten «francas, sinceras y representativas de sus valores»⁷⁰.

En definitiva, se puede concluir que la reputación es poder y los avances tecnológicos le aportan más poder que nunca⁷¹, lo que le confiere una extraordinaria importancia estratégica que las organizaciones militares deben tener en cuenta.

Organizaciones militares

Con este amplio concepto, incluimos a cualquier organización, nacional o internacional, completa o parcialmente integrada por personal militar, dedicada a la defensa nacional o al desarrollo de alguno de sus ejes principales.

Esta misión, tan excepcional, que constituye un bien público, dota a este tipo de organizaciones de una visibilidad y una repercusión social especial. Por ello, estas organizaciones «no solo deben cumplir su misión básica, sino que deben hacerlo de una

69 JOHANSEN, Bob. *The New Leadership Literacies. Thriving in a Future of Extreme Disruption and Distributed Everything*. Institute for the Future. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2017.

70 FERNÁNDEZ. *Op. cit.*, p. 4.

71 FERTIK, Michael y THOMPSON, David C. *The Reputation Economy. How to Optimize Your Digital Footprint in a World Where Your Reputation Is Your Most Valuable Asset*. Londres: Piatkus 2015.

manera eficaz, responsable y transparente» siendo ejemplares a la hora de gestionar sus recursos y coherentes con sus cometidos⁷².

Así, se puede concluir que la ejemplaridad es uno de los aspectos principales para la obtención de la legitimidad en estas organizaciones con la doble exigencia de ser un modelo en todas las actuaciones de sus componentes ante la sociedad, dentro de sus propias fronteras y, también, en aquellos países donde se proyectan sus unidades y colaboran con otros ejércitos aliados⁷³.

Desde el punto de vista de la comunicación o las relaciones públicas, las organizaciones militares de nuestro entorno, como instituciones del ámbito de la Administración pública y de los gobiernos, no pueden permitirse el lujo de paralizarse por la imposibilidad de «hablar constantemente con la gente como individuos y con, y a través de, los diferentes grupos a los que pertenecen»⁷⁴. Todas sus acciones deben ser correctamente percibidas por sus públicos teniendo siempre en cuenta que atraen mucha mayor atención de los medios y, por tanto, de sus audiencias, que cualquier otra organización⁷⁵.

Aunque cualquier organización posee una cultura corporativa que influye en el comportamiento de sus miembros, en las militares esta cultura es muy específica y está fuertemente implantada entre sus integrantes, lo que aumenta el potencial de la comunicación interna⁷⁶ en las mismas y la convierte en un aspecto estratégico.

Esta característica define y condiciona su comunicación corporativa. Ya en los años noventa, el almirante Kendell Pease⁷⁷, aseguraba que las relaciones públicas militares se asemejan a las de otros sectores aunque poniendo mayor énfasis en los públicos internos, entendiendo que los miembros de estas organizaciones son elementos clave en su comunicación corporativa.

Por ello, la estrategia de reputación en la organización debe alcanzar una dimensión global en la misma ya que es responsabilidad de todos y cada uno de sus miembros que deben conocerla e interiorizarla. Así, «todas las funciones críticas y actividades de la

72 CARTELLE VILLAR, Juan Alberto. «La responsabilidad social corporativa en las FAS». *Revista General de Marina*, 262. Madrid: Ministerio de Defensa, enero - febrero de 2012, pp. 37-50, p. 43.

73 GARCÍA-GUIU LÓPEZ. *Op. cit.*, p. 185.

74 PIMLOTT, J. A. R. *Public Relations and American Democracy*. Princeton: Princeton University Press 1951, p. 64.

75 CUTLIP, CENTER y BROOM. *Op. cit.*, p. 115.

76 En CASTILLO ESPARCIA, Antonio. *Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial*. Anàlisi 34, 2006, pp. 193-208, se define la comunicación interna como «el elemento que permite que los públicos internos de una organización participen en el proceso de formalización y de toma de decisiones mediante la información y la participación. Todo ello redundará en la mejora de la comprensión, la motivación y la consecución de objetivos comunes».

77 Antiguo jefe de información del Departamento de Marina estadounidense.

misma deben de asumir dicha responsabilidad en el día a día de su gestión de manera transversal»⁷⁸.

Para conseguir una comunicación externa adecuada, la estrategia de comunicación interna debe ser exitosa y su enfoque debe ser introducido «desde el interior de la organización hacia el exterior, pasando del mando y control a relaciones de compromiso, principios y confianza e integrando en estrategias de comunicación interna, programas de desarrollo y aprendizaje organizacional»⁷⁹.

A este aspecto se debe prestar especial atención, puesto que las organizaciones militares pueden presentar determinados factores específicos que actúen como un obstáculo, entre otras cosas, a la conexión adecuada entre los públicos internos y los externos.

Vego⁸⁰ proporciona una visión en la que «la estructura de mando inherentemente jerarquizada de las fuerzas militares –un sistema autoritario y burocrático– y su pensamiento, que se ejemplifica mediante la concordancia, pensamiento en grupo, localismo, dogmatismo, intolerancia y antiintelectualismo»⁸¹, obstaculizan el desarrollo de la creatividad en las mismas pudiendo llegar a desmotivar. En la misma línea, menciona otras características típicas de estas organizaciones como la exigencia de obediencia incondicional, el deseo de agradar a los jefes de los oficiales acomodados en tiempos de paz a través de limitarse a seguir las reglas, las políticas y sistemas de ascensos, el autoritarismo de los comandantes superiores, el miedo al fallo o al error, la alta burocratización de las estructuras y la tendencia de algunos jefes hacia la creación de feudos de poder e influencia.

Si se dieran estas circunstancias, además de dificultar el flujo normal de creatividad en los individuos y grupos, su desmotivación y desinterés tendrían un efecto directo en la reputación de la organización y en la transmisión de la misma entre grupos de interés distintos, internos y externos.

Hay que tener en cuenta que los miembros de una organización detectan los comportamientos internos y externos de la misma por lo que la percepción que transmiten es la que les originan ambos comportamientos. Por ello, la reputación que se puede llamar interna surge del reconocimiento que los miembros de una organización hacen de su comportamiento corporativo con todos sus públicos y no solo con ellos mismos⁸².

En el futuro, el capital humano será, con seguridad el factor más crítico de nuestra política de defensa y la gestión del talento constituirá la gran ventaja competitiva del

78 DE SALAS NESTARES y MONSERRAT GAUCHI. *Op. cit.*, pp. 37-59.

79 FERNÁNDEZ. *Op. cit.*, p. 4.

80 Profesor de Operaciones en el Departamento de Operaciones Militares Conjuntas de la Escuela de Guerra Naval. US Navy. 2013.

81 VEGO, Milan. *On Military Creativity*. *JFQ*, n.º 70. 3.º trimestre 2013, pp. 83 – 90, p. 84.

82 VILLAFANE & ASOCIADOS. Twitter [en línea]. 2 de julio de 2019. [Citado el 02 de julio de 2019]. <https://mobile.twitter.com/VillafaneyAsoc/status/1145950484353732608>.

momento, erigiéndose, como uno de sus elementos clave, «identificar, impulsar y desarrollar el talento individual para transformarlo en talento de la organización»⁸³. Por ello, y como ya se ha dicho en cuanto a atracción y retención del talento, la reputación de la organización se hace fundamental y, si se tiene en cuenta la edad del combatiente operativo y la generación a la que pertenece, la reputación digital cobra una importancia aun superior.

Como ya se ha dicho, es necesario planificar y programar unas acciones de reputación digital en la estrategia general de reputación de la organización y, además, definir las características básicas del responsable de su desarrollo ya que la situación actual exige «un alto grado de profesionalismo entre los responsables de asuntos públicos militares, incluyendo altas normas éticas, así como una sólida formación»⁸⁴.

La figura del Chief Reputation Officer (CRO), o director de reputación corporativa, se va a hacer necesaria en las organizaciones militares con la función de, desde una posición de influencia estratégica, implicar y responsabilizar a todos sus miembros, articular la gestión de la reputación en la organización de manera transversal y de acuerdo a lo previamente definido en su plan estratégico⁸⁵.

Reputación digital y transformación

Se entiende como transformación un tipo especial de cambio de carácter holista, no lineal, que impacta aspectos profundos de las organizaciones (valores, creencias, etc.) que, a su vez, implican una modificación en los marcos conceptual, cognitivo y operativo de aquellas⁸⁶.

Las situaciones actual y prevista, ya detalladas, obligan a cualquier organización a sumergirse en procesos adaptativos de transformación. Esta transformación no queda, simplemente, en cambios estructurales o en la, tan de moda, transformación digital, sino que exige adaptaciones profundas en cultura y filosofía corporativas definiendo una identidad, adaptada y adaptable, de la propia organización.

Una organización que pretenda sobrevivir no puede conformarse con una mera escenificación de transformación mostrando elementos superficiales y oportunistas a sus públicos. Muy al contrario, esta transformación debe ser profunda, auténtica y

83 RUIZ, Benítez. «Liderazgo y gestión del talento. V edición de las jornadas “El Ejército de Tierra y los retos futuros”». *Revista Española de Defensa*, 61. Madrid: Ministerio de Defensa, mayo de 2019, pp. 42-43.

84 CUTLIP, CENTER y BROOM. *Op. cit.*, p. 663.

85 DE SALAS NESTARES y MONSERRAT GAUCHI. *Op. cit.*, pp. 37-59.

86 CALDERÓN HERNÁNDEZ, G.; CUARTAS CASTAÑO, J. & ÁLVAREZ GIRALDO, C. M. «Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana». *Innovar*, 19 (35). 2009. pp. 151-166.

valiente para que sea detectada como tal por sus públicos internos, de tal forma que estos colaboren con el trasvase reputación hacia sus públicos externos.

Por ello, una de las claves consiste en que los cambios adaptativos estén basados en el talento y en la actitud, ya que la transformación real se entiende como un proceso humano⁸⁷, que, en el caso de las organizaciones militares, implica tanto a sus integrantes como a la sociedad en general. Esta sociedad, destinataria del sentimiento de seguridad que estas organizaciones deben facilitar y soporte financiero de las mismas, puede llegar a exigirles cambios y adaptaciones según va evolucionando.

Para evitar defraudar estas exigencias, esta transformación debe realizarse antes de que sea exigida por los propios públicos adelantándose a las necesidades sociales, lo que, además, dotará a la organización militar de la reputación más duradera, la que está basada en las habilidades y en la eficacia.

A su vez, en este proceso, juega un papel crucial, por su carácter transversal y estratégico en la organización, la gestión de la reputación en el marco de sus relaciones públicas. La reputación digital, como elemento imprescindible y extraordinariamente relevante de esta gestión se convierte en la herramienta perfecta de transformación por la globalidad de su acción, la inmediata interacción con los públicos y su gran potencial.

Un cambio individual de percepción de la imagen de la organización en cada uno de los integrantes de la misma lleva implícito un cambio individual de comportamiento en cada uno de ellos que, en suma, produce un cambio de comportamiento en la organización y una transformación de la misma en cuanto a su cultura corporativa.

No es menos necesario, en este proceso, el cambio de comportamiento del vértice más influyente de la organización que, en definitiva, define el plan estratégico de la misma y su filosofía corporativa, es decir, su misión, su visión y sus valores. Igualmente, la identidad corporativa está fuertemente ligada al propósito de la organización que también se define en dicho plan.

Se puede observar el hecho de que la propia transformación, cuando es real y correctamente percibida, contribuye a la mejora de la reputación de la organización y esta misma se constituye en elemento transformador, por lo que se puede decir que se crea, así, una especie de círculo virtuoso en la que ambos conceptos se retroalimentan entre sí. En este círculo, destaca especialmente la influencia recíproca entre reputación digital y transformación digital ya que la primera es parte integrante de la segunda, la que le da sentido real, y esta mejora exponencialmente la primera conforme se va desarrollando.

En resumen, las organizaciones militares deben integrar en su identidad un proceso de transformación continuo que se anticipe a las exigencias sociales y la reputación

⁸⁷ *Ibíd.*, p. 152.

digital, en el marco de sus estrategias de relaciones públicas, es un elemento estratégico coadyuvante al que no se puede dejar de lado.

Resultados y conclusiones

La gestión de la comunicación, que se basa en las relaciones entre las organizaciones y sus públicos, es lo que se define como relaciones públicas. Su objetivo principal es mejorar la percepción que esos públicos tienen de las propias organizaciones a través de la comprensión de los mismos y de la interpretación de información e ideas.

Las organizaciones necesitan disponer de credibilidad en las conversaciones que mantienen con sus públicos y ganarse su confianza ya que esta es fundamental para cualquier interacción. La confianza debe ganarse sin improvisaciones y con tiempo. Para ello, es fundamental contar con credibilidad y legitimidad, es decir, que los públicos se sientan seguros a la hora de creer los mensajes de la organización y que perciban las acciones de esta como deseables y adaptadas a lo esperado.

Existe un consenso general a la hora de aceptar que la reputación interviene directamente en el proceso de generación de confianza. Este concepto, entendido como la percepción que tienen los públicos de una organización resultante de sus acciones y conductas a lo largo del tiempo, está íntimamente ligado al de imagen que, constituyendo igualmente una percepción, está más cerca del cortoplacismo, de tal forma que una buena imagen sostenida en el tiempo origina una buena reputación.

En el entorno digital, mucho más exigente en términos de agilidad y acierto, esta gestión es de suma importancia debido a la globalidad del medio, la ausencia de controles para los contenidos y la facilidad e inmediatez de los rastreos de información.

La reputación digital se convierte en una cuestión estratégica fundamental en las relaciones públicas de toda organización, principalmente, por los siguientes motivos:

1. Es imprescindible en las conversaciones con los públicos.
2. Tiene fuertes efectos por lo permeable del medio digital.
3. Repercute tanto en el medio *on line* como en el *off line*.
4. Afecta a todos los públicos de la organización, externos e internos.

Asignar, a la reputación digital, la importancia necesaria en la estrategia de relaciones públicas de una organización presenta las siguientes ventajas:

1. La mayoría de las conversaciones de las organizaciones con sus públicos, cada vez más necesarias, se van a realizar en el entorno digital en un futuro muy próximo y una reputación positiva proporciona la credibilidad necesaria para que aquellas fluyan sin perjudicar a la organización.
2. La reputación digital proporciona una inmediatez y rapidez en las conversaciones que no ofrece la reputación *off line*.

3. Una buena reputación digital conseguida a través de la transparencia, la legitimidad y la ética facilita la aceptación de la organización y sus mensajes en los públicos globales.
4. La reputación digital evita juicios negativos a la organización que, en el entorno digital, corren el riesgo de convertirse en permanentes.
5. Una buena reputación digital ayuda a retener y atraer el talento a la organización.
6. En general, la reputación *on line* genera comportamientos de apoyo *on line* y *off line*.
7. Además, fomenta el espíritu colaborativo y expande los valores de la organización.

La forma de conseguir un buen nivel reputacional es:

1. Trabajar cada una de las imágenes corporativas que tiene cada uno de los públicos.
2. Dotar a la organización de un propósito auténtico y oportuno, buena gestión y eficiencia.
3. Comunicación de valores y ética.
4. Fijar estrategias a largo plazo evitando improvisaciones.
5. Transmitir coherencia, transparencia y legitimidad.
6. Rapidez y oportunidad de respuesta.

Las organizaciones militares, además de funcionar como cualquier otra organización, tienen una serie de características específicas, desde el punto de vista de las relaciones públicas, que las hacen especialmente sensibles a la opinión pública y que se relacionan a continuación:

1. Prestan sus servicios a toda la población por lo que toda la sociedad es un público objetivo.
2. Sus actividades tienen una gran repercusión social.
3. Esta sociedad les exige un mayor nivel ético, de ejemplaridad y de compromiso responsable.
4. Son organizaciones con una fuerte cultura corporativa y que exige una especial atención a sus públicos internos.

Por todo ello, en este tipo de organizaciones, cobra más importancia, si cabe, la definición de una estrategia de relaciones públicas centrada en la reputación digital que permita generar altos niveles de confianza en sus públicos y resolver adecuadamente las crisis a las que se pudieran enfrentar debido a su alta exposición social. Además, juega un papel clave en cuanto a la atracción y retención del talento, factor crítico en las políticas de defensa.

La aplicación de esta estrategia en las mencionadas organizaciones debe ser gestionada y coordinada por un *CRO* (*Chief Reputation Officer*) o director de reputación con nivel orgánico estratégico y preparación suficiente, aspecto que podría ser objeto de posteriores trabajos.

La estrategia de reputación digital tiene efectos transformadores en los miembros de la organización que afectan, especialmente, a su cultura corporativa. La fortaleza e interiorización de esta en el ámbito de las organizaciones militares hace que la transformación que provoca sea profunda y real. A su vez, esta transformación alimenta la reputación de la organización, de la que se benefician y enorgullecen sus integrantes, produciéndose una alimentación mutua entre reputación y transformación, ambas en continua construcción, que beneficia enormemente a la organización.

Se concluye por tanto, que la estrategia de reputación digital es necesaria en las organizaciones militares y se constituye como un elemento transformador en las mismas que las adapta a las exigencias de sus públicos.

Agradecimientos

D.^a María Isabel de Salas Nestares (Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad CEU Cardenal Herrera).

D.^a María del Carmen Carretón Ballester y D. Francisco Lorenzo Solá (Departamento de Comunicación y Psicología Social de la Universidad de Alicante).

Artículo recibido: 17 de julio de 2019.

Artículo aceptado: 10 de octubre de 2019.
