Reputación Online Para Tod@s

10 Lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante.

Por
OSCAR DEL SANTO
Diseño: Jesus Mier

Reputación Online Para Tod@s

10 Lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante.

Por
OSCAR DEL SANTO
Diseño: Jesus Mier

Reputación OnlineParaTod@s

Por: OSCAR DEL SANTO

Reputación Online Para Tod@s

10 Lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante.

© Oscar Del Santo, 2011

Blog: www.oscardelsanto.com **Twitter:** @OscarDS

* Obra bajo licencia de Creative Commons 3.0 "Atribución - Compartir Igual"
http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.es

Se puede copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra y hacer obras derivadas bajo las siguientes condiciones:

- Reconocimiento: *Debes reconocer los créditos de la obra (reconocerme como el autor) pero no de una manera que sugiera que tienes mi apoyo o el uso que haces de mi obra.*
- Compartir bajo la misma licencia: *Si alteras o transformas esta obra, o generas una obra derivada, sólo puedes distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a ésta.*

* Agradecimiento especial a Jesus Mier por su trabajo de diseño y maquetación.
web: www.jesusmier.com Twitter: @jesus_mier

TE ANIMO A **COMPARTIR** ESTA OBRA EN TU **BLOG** Y **REDES SOCIALES** Y CON TODA PERSONA QUE CREAS SE PUEDA BENEFICIAR DE SU LECTURA POR CUALQUIER MEDIO RESPETANDO LA LICENCIA.

¡GRACIAS!

INDICE

PRÓLOGO Pag 4

1. Prevenir y Curar Pag 5
2. ¿Has cambiado de chip? Pag 8
3. Estableciendo los cimientos Pag 11
4. Dos focos de atención Pag 14
5. Monitorización online: importante pero … Pag 19
6. Construyendo la Reputación Corporativa Pag 24
7. Cuando las personas importan Pag 27
8. Pon un Community Manager en tu vida Pag 31
9. En el punto de mira Pag 35
10. La reputación online en la Organización 2.0 Pag 40

APÉNDICE Los Siete Errores Capitales de la Reputación Online Pag 44

SOBRE LOS AUTORES... Pag 49

PRÓLOGO

Siento una gran emoción al comprobar que el interés por la gestión de la reputación online no ha parado de crecer ni en España ni en Latinoamérica desde que en el 2008 dirigiera uno de los primeros talleres prácticos sobre esta apasionante materia en Bilbao. Con posterioridad a esa fecha, he tenido la suerte de poder hablar sobre reputación online cara a cara ante miles de personas en conferencias y cursos especializados e indirectamente mediante entrevistas en la prensa y programas de TV y radio: y he observado de primera mano la transformación de la reputación online de un nicho para especialistas a un área de interés general para todo tipo de individuos y organizaciones.

Para el gran público, han sido quizás las crisis de reputación provocadas por 'tweets' desafortunados de los famosos, las campañas contra personas y marcas en Facebook, la progresiva integración de las redes sociales en los medios de comunicación tradicionales o la creciente importancia de las mismas en las campañas electorales lo que más le ha acercado a la innegable importancia de la reputación online y sus estrategias y herramientas.

Sigo constatando, sin embargo, un desconocimiento motivado por la falta de información disponible para los no especialistas de todo aquello que no sea monitorización. Tristemente para muchos la reputación online se reduce a la monitorización y a las herramientas utilizadas para tal fin. Esta obra introductoria, escrita en un lenguaje ameno y accesible, tiene como uno de sus objetivos corregir esa visión sesgada que menosprecia la labor de personas como los community managers o la construcción de estrategias adecuadas para la promoción y defensa de nuestro activo más valioso.

Tienes ante ti no una introducción sistemática sino una recopilación de materiales en torno a este tópico previamente publicados en mi blog a los que he dado nueva forma y añadido nuevos contenidos de interés. Está dirigida a un público no especializado como introducción a esta fascinante parcela de la Web 2.0 que está ganando progresivamente en importancia y peso específico. Creo sin embargo que - aunque se me han quedado muchos temas en el tintero sobre los que espero poder tratar en el futuro - incluso los especialistas se podrán beneficiar de su lectura, siquiera porque no es un mero ejercicio académico sino que ofrece una perspectiva alternativa surgida desde las trincheras por parte de alguien que ha construido y reforzado reputaciones y se las ha tenido que ver con todo tipo de situaciones, incluyendo por supuesto auténticas crisis de repercusión nacional.

Te invito a descubrir y familiarizarte con la reputación online, sabiendo por experiencia que al hacerlo estarán mejorando exponencialmente las oportunidades de conseguir tus objetivos en este rápidamente cambiante mundo online que cada vez es más influyente. Gracias por participar conmigo en esta aventura y espero poder llegar a conocerte personalmente en algún curso o conferencia (¡y doy por sentado que en las redes sociales!) en breve. Allá vamos.

1.Prevenir y curar.

Querida/o amiga/o:

A veces caemos en el error de pensar que conceptos como la reputación y el prestigio son exclusivos de las grandes marcas, *las celebrities*, los políticos y los VIPS. Nada más lejos de la realidad. La reputación es de hecho el activo intangible más importante que todos y cada uno de nosotros poseemos a nivel individual; y no digamos nada a nivel colectivo para las empresas, las instituciones, los partidos políticos o cualquier otro tipo de organización sea de naturaleza comercial o no.

Si los demás nos escuchan y dan validez a lo que intentamos transmitirles en un momento dado es gracias a que disfrutamos de un grado mayor o menor de credibilidad y se confía en nosotros. Y la credibilidad y la confianza son frutos de nuestra reputación. Frutos, por cierto, que suelen tardar bastante en madurar. Como solía repetir el profesor de la *London Business School* Charles Handy, la confianza es como el cristal: se ha de tener paciencia en fabricarlo y, a pesar de su aparente dureza, una vez que se rompe en mil pedazos cuesta mucho juntar los fragmentos y recomponerlo.

Cuando se producen las crisis de reputación, nos enfrentamos a una situación en la que nuestra credibilidad se pone de repente en entredicho. Me gustaría que imaginaras el siguiente escenario (que a veces surge en nuestras peores pesadillas): un día te levantas por la mañana y las personas que te rodean ya no confían más en ti, ponen en solfa tus afirmaciones, dudan de tus intenciones y retiran su apoyo a toda iniciativa o plan en el que tú figures (¡los/las que habéis sido pillados con otra/o *in fraganti* por vuestras parejas sabéis de lo que estoy hablando!).

Para las empresas, las pérdidas de reputación suelen tener resultados que pueden llegar a ser catastróficos, como descensos súbitos de las ventas, boicots a sus productos, campañas de desprestigio, publicidad negativa, y un largo etcétera.

Esto es especialmente cierto en un mundo en el que gracias a la Web 2.0 y las redes sociales la transparencia de las personas y organizaciones es mucho mayor, nuestras acciones son mucho más visibles (al menos en el medio online) y todos estamos más expuestos a los comentarios y las críticas.

Ejemplo de una reciente campaña en Facebook contra un periodista instigada espontáneamente por particulares

Como uno de los primeros profesionales en España de esta novedosa disciplina de la gestión de la reputación online, he tenido la oportunidad de trabajar en y aprender de 'escenarios pesadilla' cómo los que describo a continuación (respetando la confidencialidad de los implicados):

- Un alto ejecutivo que sin haber roto nunca un plato se veía expuesto en Internet por unas noticias aparecidas en un medio digital relacionadas con su familia que – dada su falta de previsión y estrategia – aparecían en la primera posición en Google cuando alguien buscaba su nombre. Esta situación frenaba su movilidad laboral y le impedía aceptar una sustancial oferta de trabajo.

- Una empresa de formación a la que al intentar internacionalizarse en China le dieron calabazas ya que los comentarios negativos de unos antiguos clientes figuraban en la segunda posición del buscador Google (¡menuda tarjeta de presentación!).

- Una empresa de I+D que "carecía de reputación" y no salía cuando la buscábamos en Internet por ninguna de sus palabras clave ni por geolocalización a pesar de su tamaño e importancia. (Imagínate lo que suponía para el personal y para sus clientes el ver a todos sus competidores por delante).

- Una marca cuya desastrosa gestión de las redes sociales alentó y provocó el que se montara una campaña espontánea en su contra en la que participaron miles y miles de personas en Facebook.

- ¡Ah! Y no os creáis que me dedico sólo a defender la reputación de terceros y que de vez en cuando no me gusta *dar caña a los malos* cuando veo una injusticia patente y manifiesta. Junto con otras personas, he sido instigador de al menos dos crisis de comunicación online de repercusión nacional en la que conseguimos desprestigiar la actitud insolidaria de un colectivo y obtener una compensación económica para una persona cuya imagen había sido utilizada de forma torticera por un famoso periodista sin su consentimiento.

La gestión de la reputación online (en inglés *Online Reputation Management u ORM*) trata precisamente sobre las técnicas y herramientas que utilizamos para en primer lugar crear y fortalecer y cuando proceda defender y/o reparar la reputación de una persona, empresa u organización en Internet y las redes y medios sociales o *social media*. Como podéis ver, contamos con estrategias tanto proactivas como reactivas que se implementan según el caso.

Y aquí llega la primera lección:

En reputación online vale más prevenir que curar. Reparar la reputación de una persona o una empresa es mucho más costoso en tiempo y en dinero que una estrategia proactiva de prevención.

2. ¿Has cambiado de chip?

Aunque nací en 1968, tengo cuarenta años (decidí plantarme porque me gustan las cifras redondas y estoy feliz, ya que casi todo el mundo se lo cree). Cuando echo la vista atrás, a veces tengo que pellizcarme para asegurarme de que el progreso tecnológico del que gozamos hoy no es un sueño de ciencia ficción. Cuando era niño no podía siquiera imaginar que un día tendría un Smartphone que me permitiría geolocalizarme en tiempo real, estar en contacto con miles de personas mediante Internet y las redes sociales, llegar a mi destino gracias al GPS o adquirir información de mi interés mediante el escaneo de códigos QR.

A pesar de que vivimos en la era de la globalización y de la Web 2.0, muchas personas y empresas (¡atención! ¡aún en el caso de que estén presentes en Internet!) siguen operando en modo 1.0 en el sentido de no querer comprender que más allá de la tecnología se ha producido un cambio *sustancial e irreversible* en las reglas de juego de la comunicación corporativa y de las relaciones humanas y sociales. Todos nosotros terrícolas del siglo XXI vivimos en dos mundos simultáneamente - el offline y el online – y el éxito en uno no garantiza ni mucho menos el éxito en el otro (¿no te ha ocurrido que al desvirtualizar un amigo o visitar una tienda que habías seguido en Facebook te has llevado algún que otro chasco?).

Si Platón hablo del mundo de los sentidos y el mundo de las Ideas, nosotros podemos hoy hablar del mundo offline y el mundo online como dos realidades paralelas que interactúan de forma casi constante en nuestras vidas en las sociedades post-industriales en las que nos ha tocado vivir. Cuando realizamos un pago 'virtual' para comprar un vuelo, terminamos adquiriendo un billete que podemos finalmente imprimir o un código QR que hace que se abra una puerta en un aeropuerto para llegar finalmente a nuestro destino: esto es un ejemplo de una transacción virtual que al final genera un resultado físico. Cuando por otra parte cenamos en un restaurante y hacemos un 'check-in' en *Foursquare* al que añadimos una

reseña, o grabamos un video que compartimos en YouTube o incluso hacemos unas fotos que subimos a *Flickr*, tenemos ante nosotros una transacción inicialmente física que ha generado un resultado virtual.

La geolocalización, uno de los factores que han contribuido a las nuevas 'reglas de juego' de la Web 2.0 - Fuente: Google Maps

Esta interactuación offline/online es constante y es origen de todo tipo de implicaciones a nivel no sólo tecnológico, sino económico, cultural y social. Y esto genera – como no podía ser de otra manera – consecuencias inmediatas para nuestra reputación online. Retomando el ejemplo anterior, es imposible que ofrezca ofertas especiales a mis clientes o pueda responder a tiempo a las críticas si no estoy presente y he dado de alta mi negocio en *Foursquare*, *Google Places* o cualquier otra red social de geolocalización en Internet.

En la era pre-internet la gestión de la reputación era el privilegio de las agencias de relaciones públicas o RRPP. Todavía hoy, en las agencias tradicionales existen profesionales de primerísima línea que siguen consiguiendo excelentes resultados en el sentido de mitigar el impacto de noticias negativas en los medios o generar publicidad 'gratuita' para sus clientes. Excepto para los pocos que se han sabido reciclar y digitalizarse con éxito, en el mundo online - sin embargo - el entorno y la tecnología son tan diferentes que las destrezas necesarias para replicar esos resultados pertenecen a un orden de cosas en la mayoría de los casos desconocido para estos profesionales.

¿Cuántos de ellos, por ejemplo, tienen nociones de SEO u optimización en buscadores y posicionamiento online? ¿Cuántos conocen interfaces de gestión de las redes sociales como *Seismic* o *Hootsuite* o herramientas de monitorización online como Radian 6 u Online *Semantics*? ¿Y cuántos podrían gestionar eficientemente cuentas de un cierto tamaño en los social media como un community manager formado y experimentado (máxime teniendo en cuenta la evolución constante de las mismas y la aparición de nuevos contendientes como Google+)?

Si os soy sincero, la mayoría de los libros de texto de comunicación corporativa que estudié allá por los años 90 me son poco útiles en mi trabajo, ya que mi principal foco de atención ya no son los medios de comunicación tradicionales sino dos grandes polos: el buscador de Google y las redes sociales. Ni siquiera algo tan trillado como los comunicados de prensa pueden ser escritos con el mismo estilo ni con la mismas palabras para que sean efectivos en Internet. Y no digamos nada de cuando nos toca lidiar con una crisis online: la inmediatez del tiempo real que es la Red y los dispositivos móviles hacen que los esquemas tradicionales de respuesta resulten no sólo obsoletos sino hasta contraproducentes.

Podría seguir añadiendo ejemplos, pero creo que los más avispados ya habréis captado el mensaje. Las cosas han cambiado, y no hay vuelta atrás. La gestión de la reputación online requiere conceptos, marcos de actuación, herramientas y actitudes bastante diferentes de los de la comunicación offline tradicional (aunque obviamente existan principios generales que sigan manteniendo su validez). También requiere de profesionales y personas con *ADN digital* bien formados y preparados para operar en el entorno 2.0 (¡y en un reciclaje y formación permanentes con vistas ya al 3.0!)

Es por ello que la segunda lección no sea otra que:

La Era Digital ha supuesto un salto evolutivo que ha hecho que las reglas del juego hayan cambiado irremisiblemente en lo referente a la comunicación y la gestión de la reputación.

3. Estableciendo los cimientos

Toda persona o empresa que decide estar presente en la World Wide Web y los social media tiene una oportunidad de oro no sólo de construir una presencia online atractiva y creíble, abrir nuevos canales de comunicación, promocionarse y por supuesto vender; sino también de establecer unas bases sólidas sobre las que se asiente su reputación. Es precisamente cuando iniciamos nuestra andadura en Internet y cuando nuestros seguidores, amigos y clientes se encuentran por primera vez con nuestra página, nuestros contenidos y nuestros perfiles en redes sociales cuando comenzamos a transmitir un mensaje que marcará el tono y determinará en gran medida cómo somos percibidos.

Precisamente por esto - y quizás para algunos sea un sorpresa - el *Branding* (tanto en su faceta personal como corporativa) sea uno de los aliados naturales más importantes de la reputación online. El Branding o 'hacer marca' es obviamente absolutamente fundamental para las empresas comerciales, los equipos deportivos, los partidos políticos y un sinfín de organizaciones; y huelga decir que va mucho más allá de un simple logo (aunque el logo constituya sin duda un elemento fundamental). El secreto del branding no consiste en nada más ni nada menos que el comprender e internalizar que cada uno (persona u organización) somos nuestra propia marca, y que – específicamente en este medio de la web y las redes sociales – nuestra presencia y nuestras interacciones contribuyen de forma activa a ir moldeando esa marca hasta darle un carácter más o menos único.

Previamente hemos de acertar con la creatividad y el diseño de nuestras páginas. Sin ningún género de dudas, para los que disponen de una página web o un blog, ésta es en una gran medida la que determinará la percepción inicial de su marca, con elementos como el diseño, los colores, las fotos y los títulos jugando un rol fundamental. A pesar de que hoy

prácticamente todos contamos con una presencia multicanal en Internet, nuestra página web sigue constituyendo el foco central debido a diversos factores. Uno de los más importantes es el posicionamiento: si utilizas tu nombre o el de tu empresa en la URL, tu página aparecerá casi invariablemente en la primera posición de los buscadores como Google, Yahoo o Bing y será el primer punto de referencia para los interesados en tu producto, servicio o marca. Los profesionales de la reputación online queremos siempre contar con los mejores diseñadores web, esos innovadores artistas del siglo XXI que destilan creatividad e ideas brillantes acerca de cómo transmitir de la forma más fehaciente y atractiva posibles el mensaje y las 'vibraciones' que emite la persona o empresa.

Todos los que interactuamos en internet somos nuestra propia marca nos guste o no, bien como resultado de un diseño estratégico y premeditado por nuestra parte o simplemente del cúmulo de fotos, mensajes, videos, conversaciones, recomendaciones y comunicaciones de todo tipo que hayamos realizado en las redes sociales. Más allá del diseño, la calidad de los contenidos (en el sentido más amplio y obviamente incluyendo a los multimedia) que ofrecemos nos aportan o restan credibilidad según vayan en la misma línea que nuestro branding, logo y otros elementos esenciales de nuestra marca. *'El contenido es el rey'* es uno de los aforismos más usados en el mundo 2.0 con el que es difícil estar en desacuerdo.

Específicamente en las redes y medios sociales, otro factor importantísimo y una de nuestras 'tarjetas de presentación' más relevantes no es otro sino nuestro mensaje de perfil en Twitter, Slideshare, Flickr, etc. que junto con la foto (y en el caso de Twitter el *background* o imagen de fondo) son los elementos más visibles y con los que primero nos encontramos. Resulta triste que tantas personas y empresas desaprovechen la oportunidad de causar una primera buena impresión y transmitir lo esencial de su mensaje en los social media al no utilizar de forma estratégica e inteligente el perfil, que afortunadamente podemos ir modificando según evolucionan nuestras circunstancias.

Uno de los secretos del éxito del branding es que sea coherente con nuestra personalidad online y offline. Otro, el que vaya evolucionando junto con nosotros y nuestro público

Las multinacionales también cometen errores de branding, como Coca Cola con New Coke. Imagen: Wikimedia

objetivo. La flexibilidad es importantísima en este sentido. Son pocas las empresas que mantienen ad *infinitum* un logo o una imagen de marca y muchas las que se equivocan e incluso tienen que dar marcha atrás (¿recuerdas el caso de la 'new Coke' o 'nueva Coca-Cola' a finales de los 80? La reacción de los clientes de la multinacional norteamericana fue tan negativa que sus ejecutivos se vieron obligados a reformular el producto y su presentación. ¡Si una organización con los medios a su disposición de Coca-Cola se equivoca con el branding y debe permanecer flexible, te aseguro que tú y yo también!).

Todos tenemos por delante la tarea de construir nuestra marca siendo fieles a nosotros mismos, a nuestra individualidad y a nuestro estilo y respetando el de los demás. No siempre resulta fácil y debemos permanecer atentos al feedback de 'nuestro público', pero del éxito de nuestros esfuerzos dependerá en gran medida el que seamos percibidos de forma óptima y el que logremos nuestras metas personales y profesionales en la web y las redes sociales.

Y ésta es la tercera lección:

El Branding - tanto en sus versiones personal como corporativa - es una de las piezas fundamentales que contribuyen a la construcción de nuestra reputación online.

4. Dos focos de atención

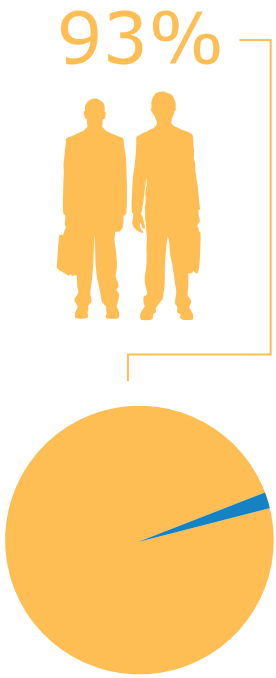
Ahora que ya hemos entrado en harina y empezado a desgranar los elementos que conforman nuestra reputación online, seguro que te estarás preguntando: ¿y cómo sabemos a ciencia cierta si nuestra reputación es buena, regular o mala en internet?

Lo cierto es que desde un punto de vista eminentemente práctico, vamos a focalizar nuestra atención en dos aspectos que determinarán en gran medida la percepción de nuestra reputación y prestigio o la falta de los mismos en el medio online:

A. Cómo aparecemos en Google y otros buscadores por nuestras palabras clave o *keywords* más importantes y …

B. Las opiniones que se vierten sobre nosotros en las redes sociales. (¡Atención! No sólo en nuestras cuentas sino en las cuentas de terceras personas también. Las reseñas, críticas y comentarios sobre nuestro producto, servicio o marca se pueden producir en cualquier foro y no sólo aquellos directamente bajo nuestro control).

Hace unos años se añadió un nuevo término 'friki' al diccionario: googlearse. Cuando nos googleamos no hacemos sino buscarnos a nosotros mismos en el buscador más importante que es Google y ver la lista de resultados que aparecen. Especialmente en el caso de las empresas, productos o servicios, esos resultados pueden ser: orgánicos (lo que conocemos como posicionamiento natural) o patrocinados (los anuncios que aparecen en la columna de la derecha o arriba del todo sobre un fondo color salmón). Los resultados 'orgánicos' listados por posicionamiento natural están determinados por el algoritmo (cambiante) de Google, y una estadística reciente nos recuerda que más del 93% de las personas no pasa de la primera página cuando realiza una búsqueda: ¡si no apareces



Más del 93% de las personas no pasa de la primera página cuando realiza una búsqueda

en esa primera página de resultados corres el riesgo de convertirte en irrelevante o un perfecto desconocido!

Cuando un profesional o persona que conoce con cierta profundidad la Web 2.0 realiza una búsqueda por tu nombre o el de tu empresa u organización, puede determinar casi instantáneamente en base a los resultados ofrecidos por el buscador si posees una estrategia online bien planteada o si por el contrario estás al pairo en lo que a internet se refiere:

- En el primero de los casos (y sobre todo si no existe una competencia directa por tu nombre o palabra clave), nos encontraremos con tu página en la primera posición seguida de tus perfiles en las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Flickr, Twitter, Google+, YouTube, etc. así cómo noticias sobre ti que hayan aparecido en medios online/offline de relevancia. Si existe una entrada en Wikipedia aparecerá también habitualmente entre las cinco primeras posiciones.

- En el segundo, puede que no veamos más que tu página o blog (si el dominio coincide con tu nombre como es mi caso en www.oscardelsanto.com), referencias inconexas, opiniones de terceros vertidas en las redes sociales, reseñas de los medios si las hubiera o incluso directamente resultados que no hacen referencia a ti sino a palabras clave similares.

Imagínate el daño que nos puede hacer el que una de las cinco primeras entradas en Google por nuestro nombre personal o corporativo fuera una opinión negativa o una crítica. Este es uno de los 'escenarios pesadilla' que considerábamos antes y que a veces a los profesionales de la gestión de la reputación online nos toca 'reparar' dentro de una estrategia reactiva; y ocurre porque no existe ese colchón de protección que nos ofrece una presencia activa y estratégica en los social media.

Esto es especialmente importante en este momento, ya que Google está a punto de lanzar en Europa *Google Social*, una nueva innovación del mundo del *search* o búsquedas ya implementada en USA desde el 17 de Febrero del 2011. Básicamente *Google Social* significa que todo internauta que tenga una cuenta de Google y esté conectado recibirá entre los 10 primeros resultados 'resultados sociales' de las opiniones y

Rotten Tomatoes, una página creada para que críticos y espectadores valoren y escriban reseñas sobre las películas

recomendaciones de las personas más relevantes de sus redes sociales sobre el término en cuestión.

Hasta que llegue ese momento, es importante que recuerdes que puedes tener una hoja de servicios impecable en la primera página de Google y sin embargo estar asaeteado por las críticas y con una reputación por los suelos en las redes sociales y viceversa. El éxito en Google no garantiza *per se* el éxito en las redes sociales desde la perspectiva de la reputación online y lo contrario también es a menudo cierto. A veces, una sola opinión puede tener un peso desproporcionado para el algoritmo de Google y aparecer en los primeros resultados (algo especialmente cierto de las opiniones vertidas en medios de comunicación como la prensa o blogs de importancia). Googlearse con cierta frecuencia y monitorizar nuestro nombre y palabras claves en Google es uno de los imperativos de la gestión de la reputación online.

El otro gran factor bajo el epígrafe B. son los social media. Como bien sabes, Internet y las redes sociales han traído consigo una nueva democracia de opiniones y comentarios desconocida hasta hace bien poco. Cualquiera de nosotros con acceso a internet y alfabetizado digitalmente puede emitir críticas, valoraciones y reseñas sobre prácticamente cualquier persona, organización, producto, servicio o marca:

incluso anónima y maliciosamente. Estos comentarios y opiniones son inmediatamente visibles en blogs, redes sociales como Facebook y páginas habilitadas especialmente para tal efecto como es el caso de Rotten Tomatoes para las películas de cine o TripAdvisor para los hoteles.

Por si eso fuera poco, con la geolocalización y los dispositivos móviles de última generación podemos hacer comentarios y valoraciones de forma inmediata cada vez que hacemos 'check-in' en una tienda, un bar, un restaurante y otros muchos negocios. Hasta los periódicos en sus versiones online nos permiten ya valorar y comentar sus noticias. Y con las nuevas generaciones cada vez más digitalizadas y la mayor implantación de las redes (no parece que hayamos alcanzado aún un punto de saturación), no cabe duda de que esta tendencia de expresar nuestra opinión online va a ir en aumento.

La blogosfera, las redes sociales y los potencialmente miles de comentarios y opiniones que se hayan producido y se estén produciendo sobre nosotros serán el otro gran baremo de nuestra reputación online. Y, afortunadamente, no es necesario que revisemos manualmente todos y cada uno de ellos. Gracias a herramientas de monitorización online sofisticadas con tecnología semántica - Online Semantics es un buen ejemplo - la clasificación de los comentarios vertidos online en positivos/neutros/negativos puede llegar a ser automática, ahorrándonos una parte sustancial del trabajo. Estas herramientas pueden llegar incluso a determinar el ranking de la 'importancia' relativa del comentario según sea el peso específico de la página o el foro en donde haya aparecido.

Obviamente si la abrumadora mayoría de los comentarios vertidos sobre nosotros en las redes sociales (¡y no digamos ya en nuestra página web si ésta tiene los comentarios habilitados!) son negativos, tenemos un problema serio. En ocasiones estas opiniones pueden ser rápidamente visibles con tan sólo echar una ojeada a nuestra página de Facebook, y en otras puede que no lleguemos a enterarnos de ellas si carecemos de una herramienta de monitorización hasta que éstas sean indexadas por Google. Para entonces, ¡ya será demasiado tarde!

Cada vez existe un mayor impacto y trasvase de información del medio online en el mundo offline (muchos programas de

noticias de TV se nutren de información y contenidos aparecidos primero en Twitter y otras redes sociales), y eso hace que la importancia de conocer el estado de nuestra reputación en internet sea realmente importante.

Indicar por último que nos hemos referido a reputación online pero no a *influencia*. Podemos gozar de una buena reputación online según los criterios establecidos pero no ser especialmente influyentes o al revés. Están surgiendo nuevas aplicaciones que intentan medir nuestra influencia online - como es el caso de Klout - que una vez sean perfeccionadas constituirán también un baremo complementario importante a tener en cuenta.

Mientras tanto, la cuarta lección es:

Cómo aparecemos en Google y las opiniones vertidas sobre nosotros en los social media constituyen los dos ejes centrales de nuestra reputación online: y ambos deben ser monitorizados.

5. Monitorización Online: Importante pero ...

Reconozco que soy un verso suelto dentro de los profesionales (y no digamos nada de las agencias) de la reputación online de nuestro país. Y hay una razón bien sencilla para ello: no vendo herramientas de monitorización. Creo que esto hace que pueda expresar mi opinión sobre la importancia y el valor de la monitorización online de una forma más ecuánime y desinteresada que aquellos con un evidente interés comercial (perfectamente legítimo, por otra parte). Uno de mis objetivos al escribir este libro ha sido precisamente corregir la visión sesgada de muchos de que la reputación online se reduce únicamente a la monitorización (por importante que ésta sea).

No cabe duda de que toda empresa u organización que se precie - sin olvidar VIPS, altos ejecutivos y cualquier individuo/a de cierta relevancia (¡y eso te incluye a ti! ¿eres relevante, verdad?) - tiene mucho que ganar al contar con un seguimiento por muy básico e incipiente que ésta sea para monitorizar su presencia en la Web. De hecho, ninguna estrategia online de marketing, comunicación y/o relaciones públicas digitales que se precie puede prescindir de un elemento tan esencial como en demasiadas ocasiones sorprendentemente sobrevalorado y magnificado.

Los beneficios de monitorizar lo que se dice de nosotros en internet son claros y diáfanos y asumidos universalmente por todo profesional o agencia que se precie. Lógicamente nos ofrece una serie de ventajas comparativas obvias sobre la alternativa de no contar con ningún tipo de baremo o métrica de cuánto, cómo y qué se está diciendo de nosotros, nuestro producto o servicio.

Quizás sea esta obviedad la que ha llevado a la monitorización a convertirse en una 'vaca sagrada' de la comunicación

digital en detrimento de otros elementos igualmente esenciales y mucho más efectivos a la hora de conseguir resultados estratégicos en escenarios de reputación online, crisis de comunicación, etc. Habiendo establecido que la monitorización es necesaria, quisiera detallar los errores más graves a evitar con los que me he encontrado a nivel tanto de individuos y Pymes como de grandes empresas e instituciones.

A. **La monitorización es cara y se necesitan herramientas sofisticadas creadas por expertos.** Craso error. En la mayoría de los casos, existen herramientas gratuitas o de bajo coste que pueden cumplir perfectamente las necesidades de la mayoría de las organizaciones o individuos (contamos con listas de herramientas actualizadas y excelentes recopilaciones de posts esenciales sobre el tema). Departamentos de Informática, ¡atentos!: un desembolso serio en una herramienta hecha a medida sólo es necesaria en casos muy puntuales. Ese dinero se puede gastar mucho más inteligentemente en formar parte de la conversación, contratar a un community manager o estratega online y adecuar y gestionar nuestra presencia en las redes sociales entre otros. Todo ello teniendo especialmente en cuenta lo que detallo a continuación…

B. **La monitorización online es un indicador fiable de la satisfacción del cliente o del impacto de nuestro nombre/producto/marca en el mercado.** Ojalá lo fuera pero desgraciadamente no lo es. La monitorización online sólo nos garantiza en el mejor de los casos una métrica más o menos acertada de nuestro impacto en el medio online, que en un país todavía no puntero en este campo como España es necesariamente limitado. Existen sectores enteros de la población en nuestro país que son funcionalmente lo que podíamos calificar sin ánimo peyorativo como *analfabetos digitales* y que no participan ni en las redes sociales ni interactúan online. Ejemplo que viene a cuento en sectores como el de la banca: los jubilados/pensionistas. La empresa u organización centrada en esos segmentos de la población deberá contar con una fuerte y robusta estrategia offline para medir su impacto, la satisfacción del cliente, etc.

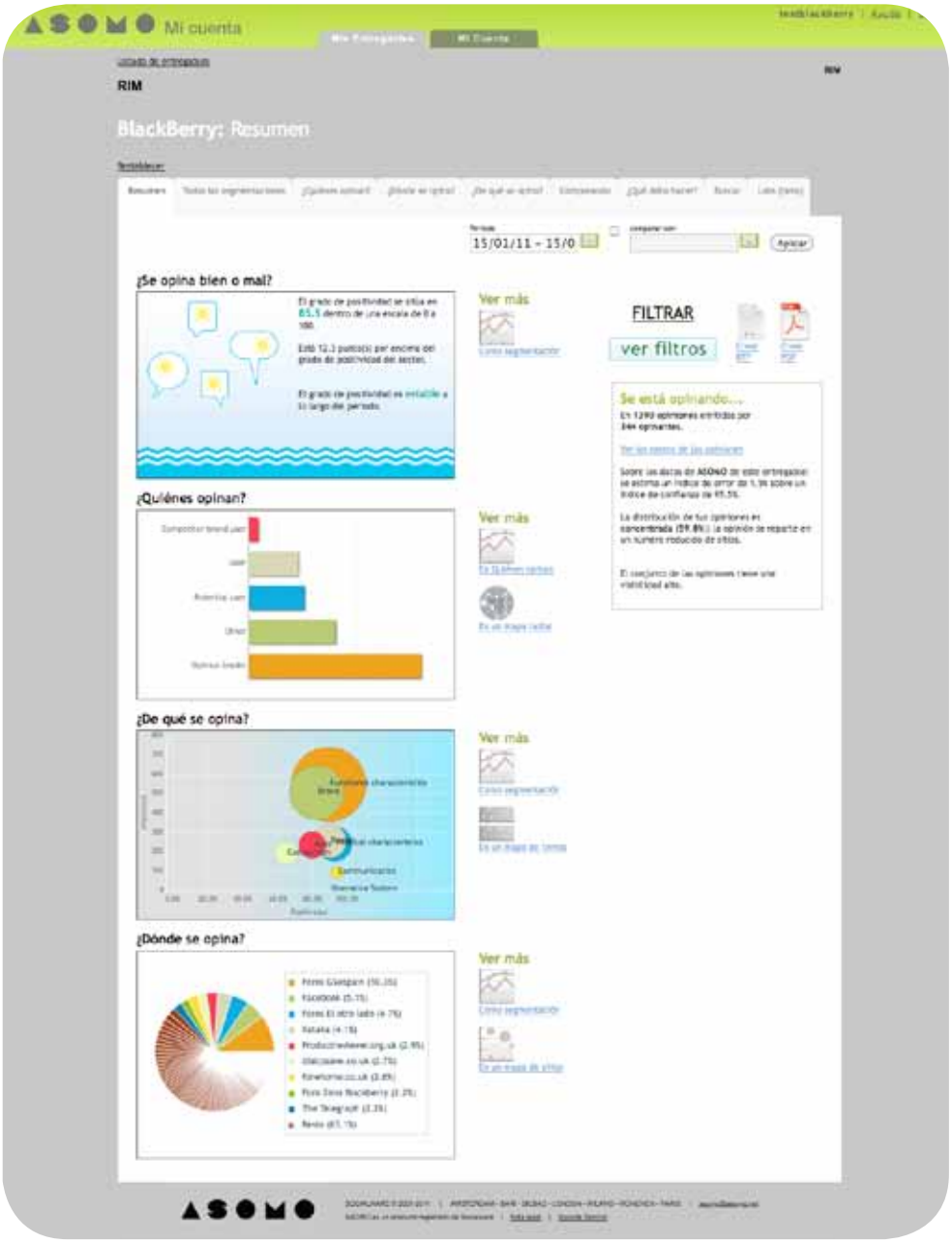
C. **La monitorización online debe ser gestionada por informáticos y/o el departamento de Informática.** Quizás desde el punto de vista de la comunicación digital éste es el error más grave en el que puede caer una organización. Aunque no cabe duda que el departamento de informática puede y debe contribuir en los elementos técnicos (y esto no siempre es necesario), la monitorización online debe permanecer firmemente anclada en los departamentos de comunicación y/o marketing con un canal directo a la dirección. En la mayoría de los casos las decisiones que han de ser tomadas (a veces instantáneamente) en escenarios de crisis no pueden ser gestionadas eficazmente por el personal técnico, y su implicación más allá de sus competencias puede hacer que todo el esfuerzo y coste de nuestra estrategia sea en vano. Si existe un community manager o persona con responsabilidad directa de gestionar nuestras cuentas en las redes sociales, su participación activa es altamente recomendable.

D. **La monitorización online es nuestra línea de defensa ante posibles crisis de comunicación o imagen.** Esta visión me recuerda a la fallida estrategia militar de la Línea Maginot con la que Francia pretendió defenderse de un virtual ataque alemán en la II Guerra Mundial. De la misma manera que la masiva inversión de recursos francesa resultó infructuosa ante la *Blitzkrieg* o guerra relámpago alemana, la monitorización por sí sola no nos puede defender - y en muchos casos ni tan siquiera alertar a tiempo - de la avalancha que se puede producir en un mundo globalizado e interconectado en situaciones como la reciente crisis del denostado Manolo Lama y Cuatro TV por la emisión del susodicho con el indigente alemán Kalle. Cuando en menos de 48 horas tienes un grupo contra ti o tu organización formado espontáneamente en Facebook de más de 150.000 personas, tus informes mensuales - por muy sofisticados que éstos sean - tienen muy poco valor. La monitorización es una parte integrante de una estrategia de comunicación digital que debe contar con otros recursos humanos y técnicos preparados ante escándalos y eventualidades cuyo impacto en un mundo que se mueve a una velo-

cidad tan vertiginosa como el nuestro puede resultar impredecible.

No me cansaré de insistir que la monitorización es un elemento esencial de cualquier estrategia online digna de tal nombre. No cabe duda de que en el futuro las herramientas - incluso las gratuitas - se van a ir refinando y perfeccionando y ello nos va a facilitar información valiosísima para conseguir nuestros objetivos estratégicos. Información que deberá ser transmitida, analizada y ante la que deberemos mantenernos alerta y flexibles.

Interfaz de la herramienta de monitorización de ASOMO, una de las más sofisticadas del mercado.



Creo que si no caemos en los errores y abusos que he citado y tenemos siempre presente que la monitorización es sólo un elemento más dentro de una estrategia integrada podremos aprovecharnos de las muchas ventajas que nos brinda ahorrando tiempo y dinero e invirtiendo nuestros recursos humanos y técnicos allí donde dado nuestro caso específico resulten más necesarios.

Mientras tanto, te recomiendo desde ya que te familiarices con las herramientas más conocidas y que implementes una estrategia básica gratuita de monitorización por tu nombre y el de tu empresa u organización. Si realmente resulta necesario una herramienta de pago, tienes a tu disposición suites a precios muy razonables como la ya citada Online Semantics (la pongo primero porque está desarrollada íntegramente por un grupo de emprendedores españoles) o Radian 6 entre muchas otras. Si necesitáis una herramienta con un alto grado de sofisticación técnica *a la carta*, probablemente necesites los servicios de una agencia especializada como Asomo o Converseon.

Lo crucial es que internalices la lección cinco:

Es altamente recomendable el contar con una estrategia de monitorización online usando las herramientas adecuadas aunque esta por sí sola no nos proteja de las crisis.

6. Construyendo la Reputación Corporativa

Gozar de una buena reputación online siempre es bienvenido para una empresa u organización, pero no cabe duda de que - dependiendo de su especificidad - para algunas será un factor esencial e irrenunciable incluso a corto plazo.

Para las empresas cuyo negocio se desarrolla mayoritariamente en el medio online -por ejemplo las que viven del e-commerce o comercio electrónico - su reputación en internet y las redes sociales es crítica. Y dado que el e-commerce sigue creciendo por encima del 25% en España y otros países y que estamos asistiendo a un fuerte trasvase del offline hacia el online en ciertos productos y servicios (las agencias de viajes y el turismo son un buen ejemplo: ¡imagínate lo que ha supuesto internet para el modelo de negocio de una agencia de viajes tradicional!), no es de extrañar que la reputación online haya experimentado un auge tan importante desde que yo dirigiera uno de los primeros departamentos específicos a tiempo completo en España en el 2008.

Conviene hacer hincapié en que - quizás sorprendentemente - el contar con una estrategia de reputación online incipiente es crucial para las Pymes, ya que éstas están mucho más expuestas al daño que puede ocasionar un comentario negativo que un gigante como El Corte Inglés o Coca-Cola España, que en principio no deberían tener excesivos problemas en posicionar suficientes contenidos en la primera página de Google (los gigantes, sin embargo, se enfrentan a otro tipo de riesgos como las campañas organizadas. ¡Qué se lo pregunten a Volkswagen, actualmente en el punto de mira de Greenpeace!).

En todo caso, el construir una sólida reputación online es fruto de la adopción de una serie de principios fundamentales (como la honestidad, la defensa a ultranza de los intereses de los clientes y de la comunidad en la que se opera, el

respeto por los mismos, la capacidad de admitir los errores, la firme defensa de nuestros empleados cuando procede y otros) que terminan constituyendo las señas de identidad de la organización y se convierten en los pilares sobre los que se asienta su éxito en la Web 2.0 y los social media.

Más en concreto, estos son los siete peldaños que debe escalar una organización para tocar cielo en el universo 2.0:

INTERACCIONES POSITIVAS. Piénsalo. Una marca se construye a partir de las interacciones positivas (más allá del mero proceso de compra-venta) que tiene con sus clientes y la comunidad sea online u offline. Estas interacciones tienen un efecto cumulativo que genera…

CONSISTENCIA. Es la consistencia de las interacciones positivas en múltiples frentes (blogs, redes sociales, contacto directo por e-mail, etc.) la que hace que los clientes y la comunidad crean que una organización posee…

CREDIBILIDAD. La credibilidad – del latín *credere* o creer – hace que la gente crea en la organización y junto con su estrategia online la dota de una personalidad única, una …

DIFERENCIACIÓN. Cada organización – igual que cada persona – es una entidad única, un paradigma en sí mismo que tiene que poseer la suficiente diferenciación en el medio online que genere a su vez …

AUTENTICIDAD. Los cuatro elementos anteriores construyen la autenticidad de una organización, la hacen genuina en la Web 2.0 y consiguen que se tenga en ella …

CONFIANZA. Cuando tu organización cumple consistentemente sus promesas ante la comunidad con la que interactúa, general el nivel óptimo de confianza que le permite alcanzar eventualmente el Olimpo de la …

LEALTAD. Este es el punto álgido al que aspiran las empresas y las marcas. Dosis elevadas de lealtad (la famosa *brand loyalty*) hacen que la comunidad esté dispuesta a promocionar y viralizar tu nombre, tu producto o servicio e incluso pagar más por ellos. Y, desde el punto de vista de la reputación online, algo que no se paga con dinero: el perdonar tus errores.

Algunos de estos principios y actitudes no se pueden diseñar ni fingir. Tienen que formar parte del ADN de la organización tras haberse producido las mutaciones evolutivas necesarias (a menudo resultado de crisis o incluso de la propia lucha por la supervivencia en un contexto de competencia). Aunque sea triste admitirlo, a veces es sólo cuando las organizaciones se ven amenazadas cuando se empiezan a tomar en serio principios esenciales como los arriba tratados. Al final, los valores que defendemos son la columna vertebral de nuestra reputación - y por ende de nuestro branding - más allá de diseños, logos, colores, campañas de publicidad e iniciativas de relaciones públicas.

A estas alturas, seguro que te habrás dado cuenta de que la reputación no es ni mucho menos un proceso automático. Es un resultado, una fruta que cogemos del árbol cuando ya ha madurado gracias a que nos hemos esforzado en facilitar las condiciones ideales para el proceso de maduración: el abono y el riego de la tierra, la poda, la recogida cuidadosa, etc. Cuando una organización cuida de su reputación online está contribuyendo de rebote (quizás sin ser consciente) a su salud corporativa.

La lección seis pone 'los puntos sobre las íes':

Una reputación empresarial online sólida es el resultado de una serie de efectos cumulativos consecuencia directa de nuestros valores, de nuestras interactuaciones con la comunidad y de nuestros conocimientos digitales

7. Cuando las personas importan.

La situación del mercado laboral y de las relaciones entre empleados y 'empleadores' (*employees* y *employers* en inglés) ha cambiado drásticamente en las dos últimas generaciones. Esta profunda transformación ha dejado huella hasta en el lenguaje: las personas hemos dejado de ser un 'costo' y pasado a ser un 'recurso humano'. Sin embargo, estamos en ciernes de ser testigos de una nueva revolución en las estructuras organizativas de la empresa, los modelos de liderazgo y dirección y el rol que el individuo juega en el organigrama empresarial auspiciada por la Web Social y por la irresistible irrupción del concepto de 'personal branding' o 'marca personal'.

Desde que Dan Schawbel escribiera su imprescindible y pionero 'Me 2.0' (traducido ahora a español como 'Yo 2.0'), el *personal branding* ha ido ganando en importancia hasta convertirse en un elemento casi esencial de la presencia y estrategia online de todos y cada uno de nosotros – y no tan sólo como a veces se cree erróneamente de los políticos, altos ejecutivos o VIPs. Somos nuestra propia marca aún en el caso de que no queramos serlo: podemos ser una marca desconocida, de la que se habla poco o mucho y bien o mal. No es por casualidad que - antes de concedernos una entrevista de trabajo - la mayoría de los *headhunters* o departamentos de RRHH nos *googleen* o busquen nuestro perfil en *LinkedIn*, *Xing, Facebook* y otras redes sociales profesionales o no.

La construcción proactiva de nuestra marca personal en internet no es tarea fácil y requiere constancia, determinación e inteligencia. A pesar de ello, los múltiples beneficios que nos reporta más que justifican el esfuerzo. Gracias a una marca personal fuerte podemos conseguir entre otros:

- Posicionamiento en Google y otros buscadores
- contactos profesionales estratégicos
- Establecer nuestra credibilidad en nuestra área profesional y más allá

- Ser recomendados por nuestros clientes, colegas, etc.
- Hacer 'networking' y socializar
- Publicitar y 'viralizar' nuestros contenidos y trabajos
- Acceder a ofertas de empleo que en ocasiones son únicas
- Buscar y encontrar trabajo
- Ser más influyentes en nuestra organización y en nuestra comunidad

¡y un largo etcétera!

Según las nuevas generaciones alfabetizadas digitalmente que se han criado con Facebook y Google vayan subiendo en los escalafones jerárquicos de las organizaciones, *el personal branding* se convertirá progresivamente en uno de los elementos clave de nuestra vida profesional. Muy recomendable desde ahora el ir teniendo en cuenta que todas nuestras interacciones en internet dejan huella, y que comentarios, fotos o videos aparentemente inocuos pueden un día tener un impacto muy negativo en nuestra reputación en el momento más inoportuno: ese vídeo tuyo participando en el macrobotellón de tu ciudad con una litrona en cada mano que una amiga subió a YouTube o Vimeo no va a ayudarte precisamente en un proceso de selección.

El personal branding, esencial para triunfar online y offline, como demuestra el caso del cantante Pablo Delgado

Mientras tanto, lo que es cierto es que en toda organización nos encontramos con una serie de individuos clave cuya reputación es de una importancia capital para la reputación glo-

bal de la misma. Existe un ciclo continuado de feedback entre la reputación organizativa y la individual: de la misma forma que nuestra reputación y prestigio individuales apuntalan los de la organización a la que pertenecemos, los de la organización sirven para reforzar los nuestros. Pero es evidente que existen personas dadas las circunstancias cuya reputación online es especialmente sensible y requiere atención y cuidado especiales.

No me estoy refiriendo exclusivamente a las grandes organizaciones. Es obvio que la reputación y el prestigio del Papa es determinante para la percepción de la Iglesia Católica, la de Mark Zuckerberg para Facebook y la de Emilio Botín para el Banco Santander. Pero incluso en las Pymes, la reputación online del fundador y de su familia (muy especialmente en empresas familiares cuando el nombre de la empresa coincida con el nombre o apellido del empresario) son importantísimas y a veces indistinguibles de la reputación online corporativa de la empresa. Requieren de una monitorización constante y de cuidados paliativos inmediatos cuando las circunstancias así lo requieran.

El año pasado tuvimos un caso notorio en España con el archiconocido diseñador gallego Adolfo Domínguez, que realizó unas polémicas declaraciones en las que solicitaba el despido libre y el fin del modelo de Estado del Bienestar vigente. Estas declaraciones dieron origen a un boicot contra sus productos y a un grupo en Facebook en su contra. Si bien la mella que estas acciones puedan causar al imperio empresarial de Domínguez son relativas, no cabe duda de que para muchas pequeñas empresas podrían llegar a suponer incluso el fin de su actividad económica. Es por ello que en muchos casos los profesionales recomendemos prudencia a los empresarios familiares y que cuiden extremadamente sus palabras cuando participan en la conversación en internet o hablan ante los medios (incluso los medios locales).

Existe toda una rama de la reputación online y offline dedicada específicamente a gestionar y asesorar a estas personas, así como profesionales especialistas que realizan una gran labor a la hora de conseguir un encaje lo más perfecto posible entre la reputación individual y la corporativa. En determinados momentos, cuando la atención mediática se focaliza en ciertos individuos, estos pasan a formar parte de la primera

línea de fuego de la organización sea cual sea su función o estatus dentro de la misma. ¡Que se lo digan al Real Madrid desde que llegó Mourinho!

La lección siete es por lo tanto clara:

Existen individuos cuya reputación online es especialmente sensible por su impacto para el conjunto de la organización y requiere una atención especial.

8. Pon un Community Manager en tu vida

Los que habéis asistido a alguno de mis cursos o conferencias sabéis de primera mano que casi siempre suelo concluir con un alegato en favor de la figura de los gestores de las redes sociales o *community managers*. Su rol es absolutamente fundamental en la gestión de la reputación online, ya que constituyen la primera línea de contacto y por tanto de defensa con la Tuitosfera, la Blogosfera y el resto de los social media por parte de una empresa. También es cierto que un community manager mal preparado y con poco criterio puede ser en sí mismo origen y causa de temibles crisis de reputación online.

Tristemente la mayoría de las organizaciones e instituciones españolas (y por lo que he podido comprobar, las de Latinoamérica también) que cuentan con community managers o gestores de su presencia en las redes sociales entre sus filas siguen sin comprender ni internalizar la importancia capital de éstos/as profesionales dentro del mundo 2.0 (por no hablar del 3.0 que se nos viene encima). Como consecuencia, se exponen en el mejor de los casos a no conseguir ningún objetivo relevante de lo que debería ser su debidamente planteada estrategia online, y en el peor a poner en riesgo su reputación online con consecuencias que pueden resultar potencialmente catastróficas.

Quizás la evidencia más tangible de que los community managers siguen siendo percibidos como algo prescindible o accesorio sea el hecho de que organizaciones con la entidad, financiación y los recursos humanos más que suficientes opten por el outsourcing o sub-contratación en vez de la formación y la capacitación interna. Es decir, el rol del community manager se asigna a la 'periferia' y no al núcleo central de la organización. Lo mismo suele ocurrir, por cierto, en muchas organizaciones que cuentan con un community manager a tiempo completo o parcial en nómina: se trata casi invariablemente de un 'junior' con nulo poder de decisión que en el

mejor de los casos sigue las directivas impuestas desde la dirección de marketing o comunicación y en el peor 'va por libre' en el fascinante pero a la vez complejo mundo en constante evolución de las redes sociales.

No quisiera que mis palabras se malinterpretaran como una crítica contra los community managers que entran dentro de las categorías arriba descritas. En su mayor parte, son jóvenes pioneros/as llenos de ilusión que se tienen que enfrentar a diario con la ignorancia, el desconocimiento y en muchos casos la hostilidad de sus compañeros y superiores – y todo ello a menudo sin disponer de las herramientas adecuadas para el desempeño de su trabajo (todos mis colegas conocéis mi lucha particular por conseguir I-Phones y Smartphones para los community managers a los que tengo el privilegio de formar).

Las organizaciones que sitúan al community manager en la 'periferia' demuestran no haber internalizado los principios de la Web 2.0, el marketing de atracción, ni ser realmente conscientes de los múltiples beneficios o ROI que una inversión adecuada y razonable en ambos nos pueden reportar. Pierden por ello oportunidades únicas en los ámbitos del marketing y de la comunicación (entre otros) que son difíciles y mucho más caras de replicar en el mundo offline. Más específicamente en el campo de la reputación online, se exponen a situaciones de auténtico peligro, ya que como todos sabemos una mala respuesta puede encender la mecha de lo que potencialmente se puede convertir en una crisis de comunicación en toda regla. A los community managers les corresponde llevar la voz cantante de la conversación sobre nuestra organización en las redes sociales y esto nunca está exento de riesgos.

Con el beneficio que nos dan casi doce años de experiencia, creo que pocos libros han resultado tan visionarios y acertados en lo que se refiere a la economía digital como el famoso Cluetrain Manifesto de Levine, Locke, Sears y Weineberger. En él se predecía la nueva era de transparencia a la que tendrían que irse adaptando paulatinamente desde las Pymes hasta las grandes marcas, y se hacía hincapié en la creciente importancia de la conversación como elemento diferenciador y a la vez integrador de las organizaciones con su entorno.

El que ésta conversación se produzca en ocasiones en un contexto hostil es algo que no debería sorprender a aquellos community managers o gestores de ciertas instituciones y/o empresas. Como todos los que hemos participado de forma directa o indirecta en crisis de comunicación online sabemos de primera mano, en muchas ocasiones las redes sociales operan como canales para precisamente expresar el descontento justificado o injustificado que sentimos hacia marcas, empresas, VIPs u organizaciones de todo tipo; a veces de forma puntual y otras de forma mucho más continuada, como es el caso de los boicots.

Es precisamente por ello que resulta fundamental que los community managers cuenten con una formación pormenorizada en temas tales como la reputación online, la comunicación corporativa, las relaciones públicas digitales, las crisis de comunicación, etc. Más aún, que estén preparados para operar en un contexto participativo en el que su voz – por muy importante que sea la empresa u organización a la que representan – es tan sólo una voz en un mar de voces que compiten por la atención en la blogosfera o las redes sociales (recordemos que en el modelo 2.0 la atención se '*gana*' y no se '*compra*'.)

Conversación en la página de Facebook de Nestlé el año pasado. Desde entonces la compañía ha cambiado su política

El ejemplo arriba indicado muestra a las claras como un community manager poco avezado puede incluso incitar hacia el rechazo a una marca o producto por su falta de tacto y su actitud prepotente y 'analógica'. Esto no quiere ni mucho menos decir que los community managers no deban en ocasiones 'plantarse' y ser pro-activos en la defensa de la reputación de su marca. En un libro que debería ser de lectura obligada para éstos profesionales, el gran especialista norteamericano Eric Dezenhall ha detallado las complejidades de la gestión de las crisis de comunicación en contextos en los que el cliente no tenía la razón y la marca estaba siendo criticada injustamente.

En este mundo 2.0 en el que vivimos, los community manager juegan un papel esencial como escaparates online de su organización o marca. Que no nos quepa duda de que su importancia va a ir in crescendo en los próximos años. Es por lo tanto fundamental que cuenten con las herramientas, la formación y el apoyo adecuados dentro de sus empresas o instituciones para desempeñar su trabajo al más óptimo nivel. Los errores se pagan, y los de los community managers – dada su visibilidad y proyección – pueden causar mucho daño y se pagan más caro de lo habitual. ¿La respuesta? Formación, formación y formación.

La octava lección es:

Los community managers son esenciales en la gestión de la reputación online de las empresas y organizaciones. Es imprescindible que estén excepcionalmente bien formados dada la repercusión de su labor.

9. En el punto de mira.

Aunque a veces nos cueste admitirlo, no le caemos bien a todo el mundo. Por mucho que nos esforcemos en mostrar nuestra cara más amable, por mucho que pongamos nuestros valores por bandera y por mucho que no hayamos nunca roto un plato, con toda probabilidad vamos a recibir críticas y comentarios negativos en internet. ¡Y no digamos nada de si hemos dado motivo para esas críticas con un producto, servicio o atención al cliente deficientes o por debajo de las expectativas!

Toda empresa u organización está expuesta a comentarios negativos y/o ataques en el medio online. Atención: *recalco toda empresa u organización*, y esto incluye a aquellas que no cuentan con una presencia establecida en la Web o las redes sociales y que por ello ni mucho menos están exentas de 'recibir palos' en internet. El binomio '*no estoy=no se está hablando de mí'*es una falacia que supone además el correr un riesgo bastante grave desde el punto de vista de nuestra reputación online.

Esa quizás sea la primera gran distinción que deberíamos establecer a la hora de clasificar los comentarios negativos:

1. Aquellos que se producen sobre nosotros en 'nuestras' páginas (léase cuentas de redes sociales, blogs, páginas webs con comentarios habilitados, etc.) y

2. Aquellos que se producen en páginas o lugares sobre los que no tenemos ningún control (como los foros o blogs de terceros).

En el caso 1. contamos con unas ventajas significativas a la hora de gestionar esos comentarios gracias a nuestro papel de 'anfitriones'. Como principio general, es mejor que hablen 'mal' de nosotros en nuestras páginas que en páginas/foros/blogs/cuentas en redes sociales de otros: en el primer caso nuestra capacidad de respuesta es mayor y más rápida y en

principio nos habremos enterado antes aunque no contemos con una herramienta de monitorización – algo por otra parte muy recomendable.

De hecho, el definir a un comentario como 'negativo' implica un fuerte criterio de subjetividad. Hoy en día las herramientas de monitorización online más sofisticadas realizan esta clasificación de forma automática al dividir los comentarios entre positivos/neutros/negativos ahorrándonos una parte sustancial del trabajo. Incluso van más allá y nos clasifican la 'importancia' relativa del comentario según sea el peso específico de la página o el foro en donde haya aparecido.

Panel de Control de la herramienta de monitorización de Online Semantics que clasifica automáticamente los comentarios por 'sentimiento'

Sin embargo, esto solo constituye el principio de nuestra tarea. Para ofrecer la respuesta adecuada habremos de indagar aún más en la naturaleza del comentario para saber si se trata de un comentario (desde nuestra perspectiva) '*espontáneo*' o '*malintencionado*'.

Por *comentario espontáneo* me refiero a aquellos que se producen de una forma espontánea para expresar la disconformidad, decepción, mala experiencia o crítica de nuestro producto, servicio o marca y que no forman parte de una estrategia deliberada. De muy diferente naturaleza son lo que defino como comentarios *malintencionados*, aquellos que responden *a un deseo patente de dañar y socavar nuestra imagen* y que habitualmente son realizados por competidores directos, ex-empleados, instigadores o integrantes de campañas contra nuestra organización (caso de la reciente campaña de GreenPeace contra Volkswagen).

Nuestra primera línea de defensa ha de ir siempre encaminada a que los comentarios 'espontáneos' no terminen convirtiéndose en comentarios 'malintencionados' dada nuestra falta de respuesta (o nuestra 'mala' respuesta en su caso). La inmensa mayoría de los consumidores/usuarios de nuestro producto o servicio siempre nos ofrecen la oportunidad de corregir nuestros errores o de causar una mejor impresión si no se sienten ignorados ante nuestra pasividad online. Como principio normativo de la gestión de la reputación online *habremos de dar una respuesta en lo posible personalizada en un plazo breve de tiempo a las críticas y comentarios negativos 'espontáneos' que recibimos (sean estas justificadas o no desde nuestra perspectiva),* explicando de forma correcta nuestra postura, ofreciendo información de interés y valor añadido, disculpándonos cuando proceda y si fuera el caso defendiéndonos firme pero inteligente y elegantemente.

Harina de otro costal son los comentarios '*malintencionados*' que buscan dañarnos y que son especialmente habituales en cierto tipo de sectores y/o industrias. Distinguiría en este sentido las campañas organizadas online – antes la que podemos y debemos tener una *unificación de criterios y respuestas*- frente a las acciones especificas de individuos que a veces utilizan información confidencial o reservada, intentan confundir y sembrar dudas o mienten deliberada y calumniosamente. Insisto en que si estos comentarios o críticas se

producen en nuestros espacios online, tendremos un mayor y mejor pertrechado arsenal de respuestas y comportamientos a nuestra disposición, sin por supuesto excluir en ningún momento la censura o eliminación del comentario y la expulsión o el bloqueo del individuo en cuestión como última medida.

Cuando estos comentarios se producen en espacios online que no controlamos, procederá en la mayoría de los casos el acometer una o varias de las siguientes acciones:

- Alertar sobre el comentario al responsable del foro, blog, red social etc. demostrando en lo posible lo calumnioso, falso y dañino del mismo. No sería la primera ni la ultima ocasión en la que un webmaster o community manager ha exigido una rectificación o bloqueado/expulsado a alguien por comentarios repetitivos de esta naturaleza.

- Confrontar directamente al individuo exigiendo una rectificación en privado o en publico según proceda y la retirada de información calumniosa – muy especialmente si esta pone en peligro la seguridad de personas y/o instalaciones (si es necesario con la amenaza de acciones legales en su contra).

- Ofrecer una respuesta firme, inteligente y seria y avalada pero sin caer en provocaciones en el mismo foro/blog/red social que desmonte las acusaciones (injustas) a las que estamos siendo sometidos con los datos apropiados.

- En determinados casos ofrecer una respuesta apropiada desde nuestra página o redes sociales siguiendo la tónica anterior, haciendo mención del 'ataque' cuando este represente un riesgo patente para nuestra reputación y amenace con convertirse en una crisis en toda regla, desmontando su argumentación y poniendo a disposición de nuestro público información contrastada que defienda nuestra causa. Esta respuesta podrá incluso darse paralelamente en canales offline en situaciones especificas.

Todos y cada uno de los casos arriba mencionados apuntan de nuevo a la importancia capital de una política inteligente de comunicación online gestionada eficientemente por un community manager bien formado y trabajando en sincronía con otros departamentos (marketing, comunicación, atención al cliente) de la empresa. Apunta también a la importancia creciente de contar con una buena herramienta de monitorización que nos mantenga informados en tiempo real de la conversación que se está produciendo sobre nosotros.

Por último, los comentarios negativos (sobre todo los '*espontáneos*') son en muchas ocasiones de una gran ayuda para mejorar la calidad de nuestro producto o servicio. Hemos de saber encajar las criticas e incluso agradecerlas cuando gracias a ellas introduzcamos mejoras que reviertan en una mejor atención al cliente, una mayor cercanía con el mismo y una mayor coherencia entre nuestro branding y nuestra practica real. En estos casos, y aunque nos cueste inicialmente aceptarlo, bienvenidos sean.

La novena lección es por lo tanto:

Todos estamos expuesto a comentarios negativos y críticas en el medio online: hemos de contar con una estrategia flexible pero sólida y probada de respuesta.

10. La reputación online en la Organización 2.0

En Diciembre del 2010 sucedió algo que tiene una enorme transcendencia para todos los que defendemos y creemos en la Web 2.0 : la publicación por parte de los famosos consultores McKinsey & Company en su diario online McKinsey Quarterly del quizás más importante estudio emprendido hasta la fecha sobre la efectividad y los resultados tangibles que genera la Web Social con sus múltiples canales y aplicaciones.

El estudio – elaborado por Jacques Bughin y Michael Chui – segmenta de forma acertada la pléyade de beneficios que obtienen las empresas según su grado de implantación de la Web 2.0 y los Social Media. Bughin y Chui nos hablan de tres niveles desde el 1.0 al 2.0: '*the internally networked enterprise, the externally networked enterprise and the fully networked enterprise*' (esta última corresponde a lo que yo he denominado *Organización 2.0*, también conocido en inglés por *Enterprise 2.0*).

Los resultados no dejan lugar a dudas: las organizaciones que implementan estrategias 2.0 recogen los frutos tanto a nivel interno (mayor satisfacción de sus empleados, menor coste en tiempo a la hora de acceder a la información, etc.) como en sus relaciones con sus clientes y mercados (mayor efectividad de su marketing con una reducción de costes, más beneficios e innovación a todos los niveles) y por último en sus *relaciones con proveedores y partners* (mayor y más rápido acceso a información de alto valor estratégico, reducción de costos generalizada en la cadena de logística, en la comunicación, los viajes, etc.).

Por si esto fuera poco, los datos recogidos por McKinsey prueban que existe una *correlación directa* entre la implementación del estándar 2.0 y la generación de beneficios tangibles y aumento del ROI para las empresas. Si propusiéramos una

representación numérica, podríamos sostener que la organización con estándar 1.3 es más innovadora y obtiene más beneficios que la todavía anclada en el 1.0 pero menos que la que ya se ha convertido en una 'Organización 2.0' o '*fully networked enterprise*' siguiendo su nomenclatura.

La fabrica 'taylorista' de la que derivan modelos de gestión y dirección aún en uso: un modelo a superar. Imagen: Flickr

Somos muchos los que llevamos años defendiendo por razones psicológicas, sociológicas y éticas un nuevo modelo organizativo que va mucho más allá de la implementación de una serie de tecnologías y que comporta una transformación organizacional que hará de las empresas lugares en los que el trabajo se vea beneficiado de una nueva concepción de las relaciones entre empleados/as, la organización y sus clientes gracias a los Social Media y la Web 2.0. Frente a aquellos que nos han acusado de no tener los pies en el suelo, de estar creando una burbuja, o de que las redes sociales eran una moda pasajera, este estudio supone una vindicación que despeja (confiemos que para siempre) toda sombra de duda.

Y espero y deseo que esto contribuya urgentemente a un nuevo modelo de empresa en la que el trabajo no sea una maldición bíblica. Resulta tristemente cierto que – tal y como ha denunciado Gary Hamel en un video que debería ser de visión obligada en todas las escuelas de negocio de nuestro país – a estas alturas del siglo XXI la mayoría de las organizaciones siguen aplicando modelos de dirección y de liderazgo que fueron creados hace más de cien años para responder a necesidades y situaciones radicalmente diferentes a las que nos enfrentamos hoy en día. No es por ello de extrañar que - a pesar de la retórica – el mundo del trabajo siga generando dosis excesivas de estrés, frustración, enfrentamientos, 'política de oficina' y alienación.

Uno de los grandes retos para el nuevo modelo organizativo que estoy defendiendo en nuestra 'Era del Conocimiento' consiste en demostrar que el recurso humano es precisamente el recurso más importante con el que cuenta una empresa u organización de cualquier tipo. ¡Atención! Esto supone un cambio de chip radical con respecto a la cultura organizativa todavía imperante de la 'Era Industrial' en la que el recurso humano era accesorio frente a la máquina, que constituía el centro en torno al cual giraba todo el proceso.

Afortunadamente las pruebas y los casos prácticos se van acumulando a favor de la *Organización 2.0* como modelo operativo alternativo en el que las personas vuelven a retomar la iniciativa y a demostrar que no hay límites a la creatividad e ingenio humanos cuando la tecnología se usa para facilitar la interacción y la aportación de los grupos con el apoyo explicito por parte de las jerarquías. Y – contrariamente a lo que piensan muchos – esto no se reduce únicamente a las 'start-ups' informático/tecnológicas de Sillicon Valley sino también a organizaciones hasta hace bien poco eminentemente 'burocráticas' de mucho mayor tamaño (como demuestra por ejemplo el reciente caso de la *American Hospital Association*).

Cada vez un mayor número de pensadores de renombre y prestigio a ambos lados del Atlántico – por citar a dos Andrew McAfee de Harvard Business School o Richard Collin de la 'Grenoble Ecole de Management' – vaticinan que esta novedosa forma de trabajo y de colaboración interna pasará a formar parte normal del funcionamiento de nuestras organizaciones en menos de una década. Es más: que puede que en determinados sectores sólo las organizaciones que consigan adaptarse satisfactoriamente a este nuevo modelo triunfarán en un entorno globalizado cada vez más competitivo que evoluciona en tiempo real. ¡Si ello es así, los que defendemos organizaciones más flexibles y humanas con jerarquías naturales de mérito y con intercambio horizontal y vertical libre de ideas estaremos de enhorabuena!

Imagina las implicaciones tan profundas que esto tendrá para la reputación online tanto a nivel individual como corporativo. En un contexto en el que la propia empresa se convierte en una red social o una wiki en la que todos participan, la calidad de nuestras aportaciones determinará en gran medida nuestro nivel de reputación e influencia. Y no cabe duda de que

sólo los que ya hayan demostrado que son capaces de añadir valor en la conversación y posean una marca personal previamente establecida en las redes tendrán el privilegio de ser seleccionados para una empresa que hace bandera de ello.

Nuestro mundo está cambiando a un ritmo vertiginoso. Y ese cambio está siendo en gran medida el resultado de la innovación tecnológica en la que Internet juega un destacado papel. Con el advenimiento de Google+, comenzamos ya a vislumbrar el horizonte de la Web 3.0. Más allá de una mejora (por sustancial que fuera) del algoritmo de los buscadores, la integración de los social media, los móviles y el *search* (las búsquedas en Google) será determinante en llevarnos a una nueva tierra prometida en Internet con consecuencias sociales, culturales y económicas de primer orden. Google+ representa uno de los pasos más firmes hasta ahora dados en esa dirección.

No me corresponde analizar las implicaciones orwellianas que pueden derivarse de un escenario en el que Google controla los cuatro ases del póker de la Web 3.0 (dispositivos móviles, algoritmo de búsqueda, social media y tecnología semántica). Lo que sí que puedo y debo hacer es recomendar desde ya a individuos y organizaciones que se tomen en serio su reputación online con una presencia activa en las redes sociales e internet y un seguimiento en tiempo real de su evolución. Lo mejor está por llegar.

Y así llegamos a nuestra última lección:

El advenimiento de la Organización 2.0 y de la Web 3.0 supondrá una intensificación de la importancia de la reputación online tanto a nivel individual como corporativo. ¡Hay que estar preparados desde ya!

APENDICE: Los Siete Errores Capitales de la Reputación Online.

La gestión de la reputación online es hoy una realidad definitivamente asentada en nuestro país gracias a la excelente labor de divulgación y consultoría de profesionales de talla. Sin embargo, y a pesar de los grandes avances que hemos realizado en establecer la reputación online como una disciplina creíble, nos encontramos con que la mayoría de los individuos y organizaciones siguen gestionando su presencia online sin asumir conceptos clave de ORM (*online reputation management*), lo que más tarde o más temprano suele generar consecuencias nada deseables.

Es por ello que he compilado esta lista de los siete errores más graves que se pueden cometer y que deberemos evitar a toda costa si no queremos engrosar la lista de VIPs, marcas y empresas que han sufrido la ira de la blogosfera, Tuitosfera y otras redes y medios sociales y han pagado muy caro su falta de previsión y estrategia. Constituye una resumen y un recordatorio de todo lo que hemos tratado en este libro que harás bien en revisar y tener siempre presente.

1: Branding personal o corporativo inadecuado

Toda acción que emprendemos y todo contenido que publicamos online – sea una foto, un video, un post o un simple comentario – contribuye a construir, configurar y reforzar nuestro branding personal o corporativo. En internet no sólo las empresas sino todos y cada uno de nosotros somos nuestra propia marca. Es triste comprobar que muchos no han reflexionado antes de lanzarse a las redes y medios sociales sobre cuál es la esencia de sí mismos que quieren transmitir en el medio online: sus valores, su estilo, su imagen, etc.

El carecer de una estrategia de branding – o, aún peor, el no ser fieles a nosotros mismos e intentar construir una presencia que no refleja honestamente lo que somos o al menos aspiramos a ser – es posiblemente el primer y más grave error: confunde a nuestra audiencia, genera dudas fundadas sobre nuestra credibilidad y torpedea el resto de nuestras

iniciativas. '¿De qué va tu empresa, producto o marca?' es una pregunta para la que debemos tener preparada una respuesta convincente antes de adentrarnos en la Web. El resumir nuestro branding en una frase es un excelente comienzo (Ejemplo: Google y '*Don't be evil*').

2: Falta de una estrategia de monitorización

Ya os he alertado de que sigo creyendo que en muchas ocasiones la monitorización online está sobrevalorada con respecto a otros elementos importantísimos de la gestión de la reputación online. Sin embargo, no cabe duda de que el contar con una estrategia por suscinta que sea de monitorización de la Web y las redes sociales es de vital importancia no sólo para conocer el impacto y la valoración que estamos teniendo sino para poder reaccionar ágilmente si procede ante situaciones que puedan resultar potencialmente dañinas para nuestra reputación.

Excepto en los casos de instituciones, grandes empresas o marcas (a las que recomendaría aplicaciones como Radian6 o las desarrolladas 'a la carta' por agencias como Asomo), no es habitualmente necesario el realizar una gran inversión dada la proliferación de herramientas de monitorización gratuitas o de bajo coste para social media y la web.

3: Contenidos pobres o poco apropiados

La política de generación de contenidos de una persona o empresa debe ir siempre precedida de una reflexión estratégica: ¿Quién constituye nuestro público objetivo? ¿Cuáles son los canales más apropiados para transmitir nuestro mensaje? ¿Cómo podemos aportar más y ofrecer información que resulte de interés, divierta, entretenga y 'movilice' a nuestra audiencia? ¿Qué frases, actitudes y 'tono' de la conversación debemos evitar? ¿Qué contenidos son los ideales para reforzar y apuntalar nuestro branding?

Sin una respuesta acertada a estas preguntas y una formación adecuada (no sólo para los community manager sino para todos aquellos responsables de los mismos), nos exponemos a generar contenidos – con la inversión en tiempo y esfuerzo que ello supone – que en el mejor de los casos no consigan despertar interés y en el peor puedan desatar au-

ténticas crisis de reputación. Lógicamente debemos prestar atención a la respuesta obtenida y permanecer flexibles para variar el rumbo si es necesario o dar preferencia a ciertos canales sobre otros (imágenes, vídeos, podcasts, etc.). Ya que el primer contenido habitualmente 'generado' por las empresas es su página web, huelga decir la importancia que esta tiene en 'marcar el tono' de una presencia online exitosa.

4: Falta de una estrategia pro-activa

Sigue siendo tristemente cierto que la mayoría de las organizaciones identifican casi exclusivamente la reputación online con la monitorización y lo que podíamos denominar estrategias 'reactivas' como las respuestas a las crisis. El famoso refrán castellano de 'no nos acordamos de Santa Bárbara más que cuando truena' resume perfectamente el interés tardío que despierta este apasionante campo en muchas empresas y marcas: es tan sólo después de una situación de crisis que amenaza con mandar al garete el trabajo de meses e incluso años y causar daños irreparables a nuestra imagen y reputación cuando se 'reacciona'.

Una estrategia pro-activa radica en tomar una serie de medidas y crear un ciclo de feedback que va adaptando y adecuando nuestro mensaje, nuestro branding y nuestras interacciones con nuestro público y construyendo y mejorando paulatinamente nuestra reputación online. Nos permite igualmente el reaccionar más rápido y mejor ante las crisis y en muchos casos prevenirlas. Ser proactivo se traduce en la práctica, por ejemplo, en estar preparado para las profundas transformaciones que se avecinan – desde *Google Social* hasta la 'Web 3.0'.

5: Reaccionar de forma exagerada o inadecuada ante las críticas

Dentro de la democracia de valoraciones, comentarios y reseñas que ha traído consigo la web social, toda persona, empresa o institución está expuesta a las críticas. La gestión de las mismas es sin duda el talón de Aquiles de muchas marcas por todos conocidas, como queda probado en el caso de Nestlé en Facebook. Encajar las críticas constructivas es una muestra de madurez y responsabilidad por parte de las organizaciones que se toman en serio su reputación. De he-

cho, las críticas online pueden ser uno de los detonantes de transformaciones necesarias dentro de la cultura organizacional, así como de mejoras en la calidad del producto y/o servicio que ofrecemos.

Las reacciones desproporcionadas y el acaloramiento ante las críticas (lo que en inglés se conoce como *overreact*) pueden ser comprensibles en determinados contextos, pero los responsables de la comunicación online de instituciones y marcas deberían pensárselo dos veces antes de cometer errores de bulto tan importante como el de Nestlé. Hay ocasiones en las que reconocer nuestros errores y expiar nuestras culpas ante nuestra audiencia son sin duda la mejor opción. Sorprendentemente muchas empresas y VIPs han subido enteros gracias a su acertada gestión de las críticas y valoraciones negativas y ello se ha traducido en una mejora de su reputación, como ocurrió en el caso de Johnson & Johnson y Tylenol.

6: No defenderse o hacerlo tarde y mal ante los ataques

Como bien ha señalado Eric Dezenhall, existen ocasiones en las que los ataques a nuestra reputación pueden haber sido orquestados por motivos que nada tienen que ver con hechos objetivos y resultar injustificados o incluso maliciosos. Es entonces cuando la táctica del avestruz puede tener consecuencias desastrosas y en muchos casos irreparables para nuestra reputación online y offline – como el caso de la retirada de los productos de Coca-Cola en Bélgica citado por Dezenhall demuestra. Determinadas industrias, sectores o VIPs no deberían extrañarse ante ataques más o menos vitriólicos, medias verdades, críticas destructivas, insultos y campañas de desinformación en los medios y redes sociales.

Es en estos casos cuando puede ser conveniente el reaccionar de forma vigorosa. Sin llegar al extremo de la amenaza de demanda judicial por injurias, existen toda una gama de respuestas posibles en nuestro arsenal que incluye desde desmentidos ante informaciones erróneas hasta peticiones directas de rectificación, pasando por lavarse las manos ante actuaciones de las que no somos directamente responsables o pedir explicaciones a nuestros proveedores y partners (caso de Opel en el caso de Manolo Lama y Cuatro TV en las redes sociales). Ir de buenos por la vida no siempre nos

va a granjear amistades y hemos de estar preparados para defender nuestra integridad y desenmascarar las críticas interesadas y alevosas.

7: Carecer de la formación adecuada

Los seis errores capitales arriba mencionados podrían evitarse o minimizarse si las personas más directamente implicadas en la gestión de la reputación online (departamentos de comunicación y marketing, community managers, etc.) contaran con una formación adecuada y actualizada en un área tan sensible y vital para nuestro éxito como lo es la defensa de nuestra reputación. Prevenir es mejor que curar, y una apuesta decidida por la capacitación interna y la formación evita en muchas ocasiones males mayores. Además, la complejidad técnica y la gran carga de trabajo que supone en ocasiones para los profesionales de la reputación online el resolver satisfactoriamente una crisis hacen que la formación resulte casi siempre la alternativa más rentable.

Desde que en el 2008 Andy Beal escribiera su *opus magnum* Radically Transparent, son muchos los libros y materiales online y offline que están a disposición de todos aquellos que quieran profundizar en este fascinante campo. Si a esto le unimos los talleres de formación, cursos y conferencias (en muchos casos gratuitos y/o subvencionados) que se llevan ofreciendo desde entonces a lo largo y ancho de nuestra geografía, quedan realmente pocas excusas para no contar con los conocimientos imprescindibles para no cometer los siete errores capitales de la gestión de la reputación online. Espero de corazón que este libro contribuya a ayudarte en ese sentido. El esfuerzo merece la pena: tu reputación - tu activo más importante sin el que poco vales - estará en juego.

SOBRE EL AUTOR
Oscar Del Santo

Social Media Day 2011 de El Salvador

Oscar Del Santo *es uno de los pioneros de la gestión de la reputación online e impulsor y divulgador del 'marketing de atracción 2.0' y el 'personal branding' en España. En sus diferentes facetas como consultor, bloguero y conferenciante internacional, ponente o formador, ha colaborado con todo tipo de empresas e instituciones de los más diversos sectores así como escuelas de negocios y agencias de comunicación y social media punteras. Ha participado en crisis de comunicación online, desarrollado estrategias en la web social, formado a todo tipo de profesionales en el mundo 2.0 y asesorado a VIPS, políticos y directores de comunicación.*

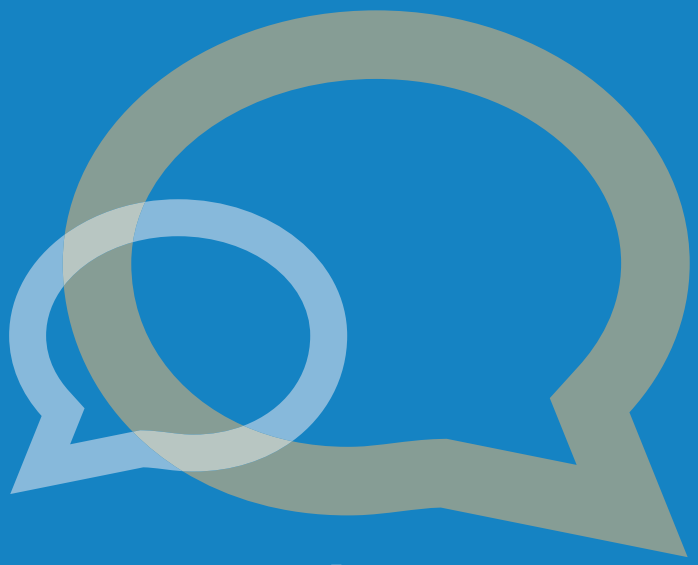
Es consultor autorizado en marketing online por la asociación profesional mundial del marketing digital SEMPO y en marketing de atracción por la 'Inbound Marketing University'. Cuenta con numerosas entrevistas y apariciones en los medios ('El País', 'El Economista', '20 minutos', 'Diario Sur', 'La Prensa Gráfica', 'Onda Murcia', 'RTV Castilla y León', etc.) y es un conferenciante al alza en España y Latinoamérica, como demuestran sus recientes participaciones el 'Día Nacional del Social Media' en El Salvador y en el 'Congreso Nacional de Comerciantes' de Colombia. Está incluido en la lista de '70 Tuiteros que más valor aportan de España' y escribe en 'Personal Branding Blog' de Dan Schawbel, la página web de marca personal más leída del mundo.

Contacta a Oscar para cursos, conferencias, proyectos y colaboraciones en oscar@oscardelsanto.com
Visita su página en www.oscardelsanto.com Lee a Oscar en inglés en www.personalbrandingblog.com Síguele en **Twitter** en @OscarDS

DISEÑO GRÁFICO
Jesús Mier Rincón

Jesus Mier. *Diseñador gráfico y fotógrafo desde 2008, ahora también anda metido por las redes sociales y el desarrollo web.*

Web: www.jesusmier.com
mail: info@jesusmier.com
Twitter en @jesus_mier



Reputación Online Para Tod@s

10 Lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante.

Por OSCAR DEL SANTO

Diseño: Jesus Mier

CC BY SA

Reputación Online Para Tod@s

10 Lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante.

Por
OSCAR DEL SANTO

Diseño: Jesus Mier

CC BY SA