# El camino sin retorno de la comunicación corporativa

POR **CARLOS OVIEDO VALENZUELA**

Hace poco más de tres años, cuando intentábamos promover la intervención de nuestra empresa en el mundo digital, específicamente en las redes sociales, un consultor nos dijo: «Mucho cuidado, ese es un camino sin retorno». Seguramente quiso prevenirnos sobre los riesgos de abrirse al continuo e inabarcable universo digital.

Desde entonces, se ha intensificado exponencialmente el uso de las nuevas tecnologías en las empresas y se han ganado algunas certezas en esa intervención. Todos vamos comprendiendo que el mundo *on line* es un nuevo escenario de controversia y legitimación social y que vamos aprendiendo en el camino.

No obstante lo avanzado globalmente, todavía hay organizaciones que no deciden aparecer en las redes o lo hacen a tientas. La idea es hacerlo bien, porque no se puede crear perfiles y sites para luego retractarse; tampoco se trata de exponer innecesariamente la reputación de una empresa en el universo digital abierto y sin límites. Todo lo cual plantea desafíos a la comunicación corporativa, que viene atravesando una silenciosa transformación.

Al respecto, nos gustaría aportar una experiencia basada en la proyección de Telefónica Latinoamérica (con 14 operaciones en la región) hacia el entorno *on line*. Nuestro foco estaba puesto entonces en cómo incentivar la participación de los comunicadores en la gestión de ese tipo de relaciones.

Ahora nos queda claro que hay que empezar por buscar respuestas a preguntas elementales y definir para qué y de qué manera sería conveniente que apareciera una empresa en ese dinámico entorno. He aquí algunos aspectos que sugerimos considerar.

## ¿Para qué? Para agregar valor

Es evidente que las redes digitales no reconocen fronteras y que cada país y región tiene particularidades que los hacen diferentes. No solo varía el grado de penetración de redes de acceso, de PC y *smartphones*, sino que el nivel de destreza con las tecnologías cambia según la cultura y los años de desarrollo digital en cada área geográfica.



Fundación Telefónica
Telefónica

En ese contexto, cabe apreciar la variedad de intereses y complejidad de las propias organizaciones. Unas buscarán relaciones y notoriedad; otras ganar más clientes y sostener el vínculo del negocio de modo virtual; otras únicamente administrarán su presencia para ser ubicables. Sin duda, intervenir en el entorno digital debe agregar valor. Y para eso no hay un sendero único, ni un modelo infalible. Cada organización debería adaptar el proceso a sus propósitos y prever un ritmo que le permita avanzar sin estrés, midiendo sus propias fuerzas. Lo razonable sería buscar referentes en empresas similares en sector o tamaño para elaborar prácticas con una versión singular.

## ¿Cómo? Progresiva y articuladamente

También al inicio de todo proceso de intervención sería recomendable observar un sentido de progresión; ir aumentando gradualmente la complejidad y la ambición en la intervención.

Se recomienda: primero, escuchar, monitorear, abrirse al entorno configurando la observación; después 'conversar', crear una presencia mediante perfiles propios en redes y compartir, definiendo las pautas de actuación, los canales hacia cada público, creando métricas, etc.; continuar con el desarrollo de plataformas integradas y cada vez más abiertas e interactivas, fomentando comunidades y viralización; finalmente, procurar el sostenimiento de esa intervención. Es decir, trabajar con estrategias de largo aliento, previniendo contingencias, mejorando el control y ajustándose a los objetivos de la empresa.

La comunicación corporativa tiene que acompañar el proceso, desde el inicio. Usualmente las áreas de *Marketing* y de Atención al cliente son las primeras interesadas en abrir canales *on line*. El afán de conseguir metas comerciales y de ponerse a tono con la modernidad obliga a acercarse al cliente donde sea que él esté. Sin embargo, eso mismo crea espacios de expresión que pueden impactar la imagen de la marca y sus servicios.

Por ello, la intervención debería ser una acción articulada con todas las áreas corporativas competentes (*Marketing*, Atención al cliente, Comunicación, etc.). Nuestra experiencia sugiere una actuación conjunta mediante comités de gestión *on line* para armonizar la intervención pública en redes. Todos pueden compartir un mismo monitoreo y análisis, pero cada cual debe atender su parte siguiendo la lógica de esos canales exigentes en tiempos y expectativas.

En Comunicación es aconsejable definir unas líneas de actuación, por ejemplo:
– La gestión de la comunicación digital corporativa: cómo armonizar lo externo con el mundo interno y el acceso de los empleados a las redes.
– El rol de directivos en redes: quiénes, cómo y cuándo pueden 'hablar'.
– La gestión compartida de monitoreo e intervención en redes mediante comités *on line*.
– La gestión las relaciones con líderes digitales mediante actividades *off line*.
– La prevención de contingencias, gestión de respuestas rápidas y manejo de crisis.
– La creación de políticas y guías de actuación, etc.

## ¿Quiénes? Unos deben y otros no quieren

Cada vez se discute menos si las empresas y sus líderes deben tener presencia virtual. Tal



Fundación Telefónica
Telefónica

parece que ahora es cuestión de oportunidad y velocidad con la que deben intervenir en el entorno digital.

Sin embargo, en el camino se deduce que hay empresas que deben estar en redes, así como líderes que no quieren hacerlo. Por ejemplo, las compañías de consumo masivo, los bancos, las empresas de servicio público, deben tener una presencia digital porque una buena parte de sus clientes y grupos de interés están en ese entorno y porque deben responder al constante escrutinio de consumidores más empoderados.

Y en esto, los líderes de las empresas son decisivos. La experiencia aconseja no forzar a un presidente o CEO a tener un perfil propio, sea en Facebook o Twitter. Los líderes asumen que parte de su responsabilidad es representar a la empresa ante la sociedad, pero la sociabilidad del CEO no se mide únicamente por su rol en las redes sociales. Sin embargo, cuando se fuerza al CEO a mantener perfiles propios en esos canales, su relevancia suele ser mínima -si no fugaz-, pues no entiende la lógica de las redes, no le dedica tiempo o no valora ese esfuerzo.

Contrariamente, los CEO que deciden liderar la presencia en redes sociales tienden a humanizar el contacto de la empresa con sus públicos. La clave en esta apuesta es obviamente que toda la organización esté detrás del líder, respaldando sus anuncios y compromisos, haciendo que la velocidad de una conversación en línea se convierta en una realidad para el cliente.

Un estudio[1] muestra que la presencia en redes de los principales ejecutivos de corporaciones llega al 42 por ciento y que en los próximos cinco años ascendería al 63 por ciento. Esto implica, además, que en el interior de su organización se suele apreciar mejor al CEO por tener visión de futuro (61 por ciento), ser buen comunicador (55 por ciento), ser más efectivo (50 por ciento), además de abierto, accesible e inspirador.

La progresión en este ámbito sugiere que los directivos deben familiarizarse con el mundo *on line*, primero a través de los canales internos, la intranet, *blogs* y redes corporativas tipo Yammer, antes de dar el paso ‘sin retorno’ al mundo de los medios electrónicos abiertos; lo cual debe incluir un entrenamiento previo, tal como suele hacerse con su exposición a los medios tradicionales, a la prensa.

**De otro lado, hay que ‘digitalizar’ a los comunicadores y a la Comunicación**

Aunque no es un proceso sencillo, sobre todo en organizaciones complejas. En nuestra experiencia, es mejor empezar por los comunicadores que tienen la función de monitoreo y de producir contenidos *on line* y por aquellos ejecutivos que ya tienen perfiles personales en redes.

De hecho, en cada empresa siempre hay un pequeño grupo de pioneros que después se convierten en evangelizadores de la nueva realidad digital. Los comunicadores deben ser parte de esa primera aproximación, porque cuando la organización se abre a la conversación *on line*, se abre para decir, pero también para escuchar (lo bueno y lo malo); por tanto, debe estar



Fundación Telefónica
Telefónica

preparada no solo para canalizar quejas y sugerencias, sino también para manejar tendencias virales que atenten contra la imagen de la compañía.

Los medios digitales facilitan, entre otras cosas, una dinámica de interrelación y de actuación conjunta que supera las barreras jerárquicas y geográficas. Por ello es deseable asumir una lógica de inteligencia conectiva que propicie compartir experiencias, producir contenidos con aportes de equipos diversos y trabajar temas actuando en simultáneo como una brigada virtual.

Actualizar la Comunicación corporativa implica proveer materiales tanto para los medios tradicionales como para los *on line* en formatos y enfoques adecuados, porque sus tiempos son diferentes. Se debe atender a periodistas de medios cada vez más al día con las tecnologías, pero también reconocer el periodismo ciudadano, los 'blogueros' y líderes digitales que tienen una voz en la formación de opinión pública. Y para ello hay que entender los indicadores de tendencias, sentimiento y relevancia, entre otros términos del seguimiento digital, así como dar respuesta rápida a toda situación.

No se trata de que toda la Comunicación sea virtual y que los voceros atiendan a la prensa por *chat*. En verdad, nada supera el contacto personal. Se trata de concebir la comunicación digital como un continuo de relaciones multimedia, vibrante, arriesgado pero apasionante.

**Nota**

[1] Shandwick, W. (2013). The Social CEO: Executives Tell All. *KRC Research.*



Fundación Telefónica
Telefónica