

» Cuando la empresa está desnuda. El reto de la comunicación corporativa

Madrid » 08 » 2016

Desde comienzos de siglo, en el sector de la comunicación ha cambiado casi todo: el emisor, el mensaje, el canal y la audiencia. El mensaje se ha embellecido, los canales se han multiplicado y la audiencia se ha empoderado. En consecuencia, el emisor ha tenido que reinventarse para responder a las transformaciones tecnológicas y a las preocupaciones de su público. Muchos dircom reconocen que les cuesta contextualizar, priorizar y que se sienten algo confusos navegando sobre un barco que, hasta hace no mucho, era más estable y manejable.

Internet, la transparencia, el déficit de atención, la sobreabundancia informativa, la hiperregulación, la fiscalización ciudadana, la globalidad, el papel de las organizaciones en la sociedad... La vorágine de cambios y más cambios, novedades y más novedades, dificultan la labor de los equipos de comunicación de las empresas a la hora de establecer la estrategia más adecuada para su organización, acorde a las transformaciones pero en línea con los intereses y los valores corporativos.

Si dejamos a un lado el debate de las herramientas y los canales, que prevemos que estarán en permanente evolución porque no dejan de ser modas pasajeras, creemos útil asentar en un mismo análisis los conceptos que están marcando el futuro de la comunicación corporativa en España y las sociedades occidentales a medio y largo plazo. Todos estos conceptos, no obstante, se derivan de un cambio de paradigma que, como placas tectónicas, ha deformado y modificado la tierra que pisábamos. El supuesto básico inicial parte de una idea de la comunicación como conversación entre la empresa y sus públicos, evolucionando desde el monólogo hasta el diálogo: las empresas son hoy más conscientes de los beneficios



de escuchar a su audiencia e interactuar con ella. Sin embargo, la mudanza de paradigma, la revolución, se está dando ahora y supone la incorporación a la vida pública de las organizaciones, empresas, sector privado en su conjunto, de una manera sin precedentes hasta ahora. Del papel secundario al protagonista.

La posición, influencia, implicación y participación de las empresas en el ágora pública se está viendo exponencialmente incrementada.

En parte por el propio interés de las organizaciones, que quieren tener un papel más activo con sus audiencias. Y en parte también por el vacío que deja el sector público a la hora de responder a las reivindicaciones del tejido social, ciudadanos en definitiva, que ahora se ven empoderados como para exigir a las empresas su participación activa en la resolución de los problemas de la aldea global.

Teniendo en cuenta este escenario que hemos dibujado, a continuación identificamos las 10 tendencias que están marcando y marcarán la senda de la comunicación corporativa en las organizaciones en los próximos años, tanto en la forma de abordarla como en la organización interna:

1 Aprender a vivir con el síndrome de empresa desnuda. El sentimiento de pérdida de control de la información es mucho mayor que antes. Hoy la información fluye tan rápidamente de dentro para fuera y viceversa, que muchas empresas se sienten desnudadas y ruborizadas porque se ventilan alegremente sus vergüenzas en público y no encuentran maneras de "pararlo". Las empresas que aprendan a operar con este sentimiento de desnudez permanente podrán ocuparse y preocuparse de muchas otras cuestiones importantes. Las empresas pueden realizar voladuras controladas de sus fronteras con la puesta en marcha de planes para mejorar su transparencia informativa. Se sabrá antes o después, ¿entonces?

2 Dar respuestas integradas a los desafíos de reputación. La reputación de una compañía no entiende de organigramas internos. Y debido a la transversalidad de los temas, que pueden comenzar en un tuit y acabar en un tribunal, la forma en que las organizaciones tienden a tratar estos asuntos también debe ser más transversal. Las fronteras existentes hasta hace pocos años, que delimitaban las diferentes áreas de marketing, asuntos corporativos, gobierno corporativo, legal, comunicación, etc., se están diluyendo. Algunas empresas ya están creando figuras como la del *Reputational Keeper*, que engloba bajo su mando todas las áreas que no son negocio y que dependen de terceros; o están creando comités permanentes de coordinación para evaluar y decidir la respuesta, alineando a la compañía en torno a un único discurso.

3 Ser más creativos y sofisticados. Es evidente que la comunicación ha ganado peso dentro de las organizaciones en las dos últimas décadas, lo que se ha traducido, en general, en más presupuesto y recursos. Ahora bien, aunque parezca paradójico, la generalización de su uso también ha estandarizado procesos

y banalizado su contribución en los resultados de las empresas. La respuesta a este diagnóstico es una exigencia aún mayor desde la dirección general para que el trabajo de comunicación se sofisticue. Es el caso de los servicios de información e inteligencia cada vez más organizaciones se sirven de los equipos de comunicación para su posterior análisis del contexto y de los riesgos del negocio.

4 **Mostrar el alma.** Los valores corporativos de las empresas adquieren máximo protagonismo, como nunca antes. Los valores se transforman en historia, en relato corporativo que debe ser transmitido desde el plano de la emoción. El engagement con los consumidores de los productos también se realizará desde la historia empresarial, la corporación detrás del producto. La empresa no tendrá problemas en señalar qué valores cívicos defiende y por quién o qué está dispuesto a luchar junto a sus ciudadanos-consumidores. Aquí los equipos de comunicación asumen el desafío de construir esa historia y establecer los canales para contarla, así como crear las condiciones para transmitirlo de la mejor manera a la sociedad.

5 **Definir el campo de juego cada vez más.** La sobreinformación a la que nos enfrentamos y la rapidez con la que las conversaciones y los temas cambian son una tentación constante para muchas empresas que quieren estar presentes en varios sitios a la vez. Ese comportamiento no solo no contribuye a mejorar la reputación, sino que probablemente conlleve a una pérdida de identidad de las compañías. Por el contrario, aquellas empresas que elijan un territorio concreto y apuesten por él, desarrollando contenidos interesantes y atractivos, escuchando a las comunidades que se mueven en ese ámbito y manteniendo en el tiempo un discurso homogéneo, lograrán salir reforzadas.

6 **Acotar comunidades.** La sociedad tecnológica está llevando a que cada producto o servicio sea accesible cada vez a un mayor número de personas. Es por ello que existe una dificultad creciente en las compañías para acotar los públicos a los que se dirigen. Los antiguos stakeholders deben pasar a ser segmentados en grupos mucho más reducidos y ahí será donde las empresas tendrán que buscar comunidades a las que sus contenidos, productos y servicios puedan interesar. Y a partir de ese punto se deberán acotar los canales por los que llegar a ellos. De otra forma solo lograrán crear ruido sobre su marca.

7 **Hacer tangibles los intangibles.** Tan importante como crear reputación será saber medir su impacto. Cada vez más, la comunicación está desarrollando métricas que permitan conocer de forma rápida y real cuál es el impacto de una acción. El ROI y

“En los próximos años prevemos que la reputación sea el factor más relevante para la sostenibilidad de las compañías, lo que significa que tendrá una importancia decisiva en la cuenta de resultados”

las mediciones tradicionales de retorno requerirán de nuevos mecanismos, más científicos, continuados y ajustados, para determinar con rapidez y claridad si una acción está funcionando o, en caso contrario, en qué punto está fallando. La precisión será un elemento clave.

8 **Hacer, hacer, hacer... y después contar.** Cada consumidor es hoy en día un juez de los contenidos que consume y de los productos y servicios que se le presentan. Por ello la experiencia será algo fundamental a la hora de comunicar a cualquier ciudadano. Contar valores, visiones, misiones y otros atributos dejará de tener sentido si no existen previamente acciones con un beneficio concreto para los interlocutores. Hablar sin actuar ya no será una opción.

9 **Acciones responsables con sentido.** La responsabilidad social es algo exigido por los ciudadanos desde hace más de una década. Sin embargo, el desarrollar acciones “buenas” para la comunidad ya no tiene sentido si no existe una justificación coherente. Por el contrario, si una marca entra en un territorio que por naturaleza no le corresponde, será probablemente cuestionada como oportunista. Las acciones de RSC, por tanto, deberán estar alineadas con el objeto de negocio y ser comprendidas y compartidas por todos los grupos de interés, empezando por los propios empleados para llegar hasta el consumidor final.

10 **Creación colaborativa.** Sin duda, una tendencia que ya está asentándose en las compañías, incluso más allá de los departamentos de comunicación, son los procesos de creación colaborativa. Dinámicas enriquecedoras que estimulan la inspiración y el desarrollo de elementos novedosos. Para poner a prueba esta tendencia no podemos hacer otra cosa que aplicarla y pedir a los Directores de Comunicación y expertos en este campo que participen en este proceso co-creativo y nos digan cuál es para ellos la tendencia que marcará la comunicación de la próxima década. #com-creacion.

La protección y promoción de la reputación es hoy un gran activo para las empresas. En los próximos años prevemos que la reputación sea el factor más relevante para la sostenibilidad de las compañías, lo que significa que tendrá una importancia decisiva en la cuenta de resultados. El comportamiento ético, la coherencia, la emoción, la transparencia y la responsabilidad ya han empezado a formar parte del ADN empresarial y serán clave en el futuro. Equipos de comunicación, dircom y consultorías de comunicación tienen ante sí un arduo trabajo interno y externo para ayudar a las empresas a llegar a los nuevos estándares de la comunicación corporativa.



Arturo Pinedo es Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA España y Portugal. Es responsable de las áreas de Comunicación de Crisis, Comunicación y Litigios y Comunicación Sociolaboral. Especializado en gestión de crisis industriales y laborales. Ha participado en la gestión de crisis corporativas, de consumo, sanitarias y medioambientales, así como en el diseño de los protocolos de crisis de empresas nacionales e internacionales. Igualmente, ha gestionado más de 40 procesos de reestructuración laboral. Licenciado en periodismo y Master en Marketing & Comunicación, Arturo fue Director General de Issues Consultores de Comunicación y Director en la Agencia A. Durante siete ejerció como periodista en los servicios informativos de la Cadena SER.

apinedo@llorenteycuenca.com



Carlos Ruiz es director del área Corporativo Financiero en LLORENTE & CUENCA España. Está especializado en Asuntos Públicos, Comunicación Institucional y Corporativa. Carlos se incorporó a LLORENTE & CUENCA en 2007 y, desde entonces, ha desarrollado proyectos de comunicación política, cultural y de crisis de diversa índole (Ministerio de Medio Ambiente, Iberdrola, SGAE, Grupo Siro, L'Oréal) así como de asuntos públicos (Altadis, Peugeot, Ecombes). De 2011 a 2013 trabajó en nuestra operación en Panamá, asesorando a clientes como el Ministerio de Relaciones Exteriores de Panamá, Telefónica o Gas Natural Fenosa. Ha sido director en la operación de Lisboa y miembro del Comité de Dirección desde julio de 2013. Licenciado en Humanidades y Periodismo por la Universidad Carlos III de Madrid, tiene un postgrado en Dirección de Campañas Electorales por ICADE y es especialista en Resolución Pacífica de Conflictos Internacionales por la UNED.

cruiz@llorenteycuenca.com



Carolina Pérez es gerente en LLORENTE & CUENCA España. Es Licenciada en Periodismo con 14 años de experiencia. Desde comienzos de 2008, Carolina ha trabajado en LLORENTE & CUENCA como consultora de comunicación especializada en las áreas de Corporativo, Litigios, Gestión de Crisis y Financiero en las oficinas de España y Bogotá. Previamente trabajó durante 7 años en medios de comunicación líderes en España, incluyendo más de cinco años como redactora y locutora en la Cadena COPE en programas informativos y magazines líderes de la emisora. Además, durante casi dos años fue ejecutiva de cuentas en otra agencia de comunicación en España especializada en temas de turismo y marketing institucional.

cperez@llorenteycuenca.com

d+i desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe

Desarrollando Ideas.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com

