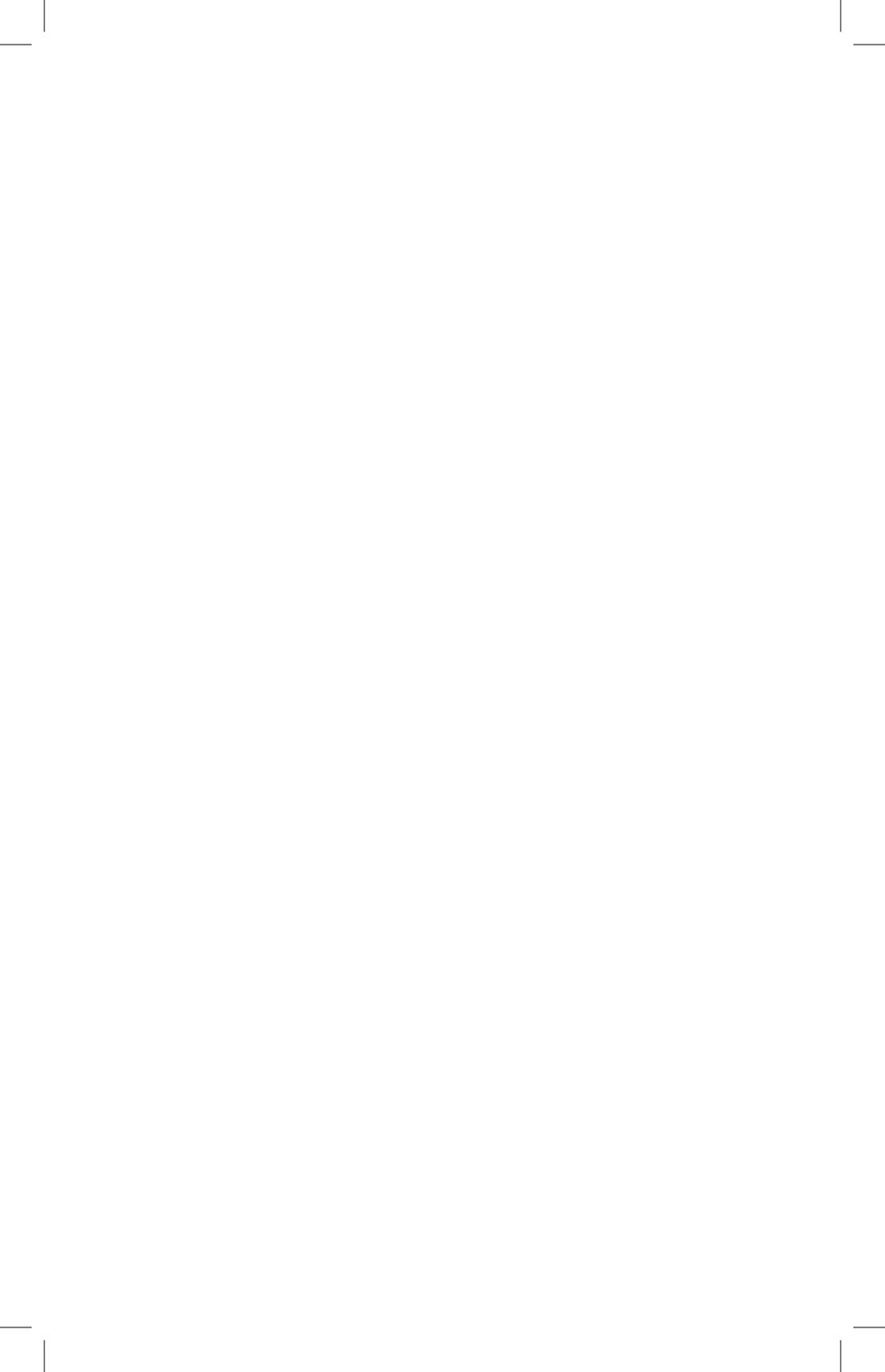




REPUTACIÓN EN LA ERA DEL CONTROL SOCIAL



Alberto Arébalos

Reputación en la era del control social

Las empresas y el poder de las redes

URANO

Argentina - Chile - Colombia - España
Estados Unidos - México - Perú - Uruguay - Venezuela

Índice

Agradecimientos	9
Prólogo	11
Introducción	15
1. De la revolución horizontal a la revolución permanente	25
2. No solo es promoción, lo que está en juego es la reputación	37
3. Usted ya no controla su reputación <i>online</i> , pero la puede gestionar	52
4. Crisis reputacional. Es el momento de escuchar, no solo de hablar	71
5. Saber escuchar, la clave	85
6. El <i>brandjournalism</i> , una herramienta que ayuda a comunicar.	99
7. Ahí vienen los <i>millennials</i>	114
8. Y todo esto recién comienza...	131
9. El nuevo lugar de las comunicaciones corporativas	148
10. El CEO en su oficina de cristal	160
Epílogo	167
Anexo	169
Bibliografía	189



Agradecimientos

La idea de este libro nació en una conversación que mantuve con el colega colombiano Fernando Muñoz mientras analizábamos los riesgos que las empresas enfrentan en una época en la que cualquier persona provista de un teléfono móvil puede poner en jaque la reputación de cualquier organización.

Pero la idea nunca hubiera saltado al papel, real o virtual, sin la ayuda, la colaboración, la investigación, las transcripciones y varios etcéteras de Tute Maymó, parte integral del proyecto, dotada siempre de una sonrisa, de buen humor y de una increíble capacidad de trabajo.

Una vez más debo agradecer a Alejandra Beresovsky, quien me presentó a Tute hace ya varios años. Fue uno de esos pequeños hechos que terminan teniendo gran peso con el paso del tiempo.

También quiero agradecer muy especialmente a Matías Berardi, María Laura García, Fernando Tomeo, Silvina Seiguer, Juan Iramain, Ricardo César y Francis Petty, quienes nos prestaron su tiempo para las entrevistas que incluimos en el libro.

Gracias también a los periodistas Ariel Torres, Gabriel González, Arturo Catalán, José Carlos García, Jaime Jaramillo y Juan Carlos Luján.

En especial, a Ivana Basset, de Libros en Red, quien no solo editó el texto, sino que aportó ideas para mejorarlo.

Por último, quiero agradecer a quien considero mi maestro y el responsable de que haya dado el salto del periodismo a las relaciones públicas, Rissig Licha, uno de los mejores profesionales —o probablemente el mejor— de esta especialidad en América Latina.

Miami, agosto de 2015



Prólogo

Por Ariel Torres*

Jean Miélot está feliz. Es su primer día de trabajo como secretario y escriba de Felipe III, duque de Borgoña. Desde entonces y hasta su muerte, producirá, a mano, muchos de los libros más perfectos de la biblioteca de la Corte. Veterano del oficio, traductor y él mismo autor de textos, este sacerdote conoce las reglas a la perfección. Por eso, al entrar en el severo *scriptorium*, no le llama la atención que no haya ningún dispositivo de iluminación artificial. Velas y lámparas de aceite están terminantemente prohibidas. Un pequeño accidente podría arrasarlo con décadas de trabajo. Se escribe a la luz del día o no se escribe en absoluto. No le importa. Sabe, en este año de 1449, que ha llegado al pináculo de su carrera.

Ignora, sin embargo, que a menos de 400 km al noreste, en Maguncia, un orfebre está haciendo los últimos ajustes a una máquina infernal, una máquina que produce libros. Es inconcebible, pero al año siguiente la imprenta de tipos móviles estará operativa y, un lustro después, Johannes Gutenberg publicará su obra maestra, la Biblia en 42 líneas.

Pero para Miélot, como para todos nosotros, el mundo es estático. Los libros siempre se habían fabricado a mano. Y siempre sería así. Los libros siempre habían estado protegidos, solo accesibles a una minoría selecta. Ahora, en su primer día de trabajo para el duque de Borgoña, pasa el dedo por las cadenas que anclan los pesados volúmenes a las mesas de trabajo. Para él es lo normal. Ignora que en solo cincuenta años las obras escritas se liberarán

* Ariel Torres es jefe de Tecnología del diario *La Nación*, de Buenos Aires.

de esos grilletos e inundarán el mundo. Para entonces se habrán impreso unos ocho millones de volúmenes en unos 250 talleres como el de Gutenberg, instalados en las principales capitales de Europa.

Pero, de momento, en esta brillante mañana de una de las últimas primaveras del Medioevo, el mundo es perfecto así como está, y nadie desea que un mundo perfecto cambie. Miélot morirá en 1472, enterado de las extrañas nuevas sobre la máquina de Gutenberg, pero ejerciendo aún su oficio despreocupadamente. Es de los afortunados. Para todos los otros que creían que el mundo siempre iba a ser igual, el Renacimiento les tiene reservada una sorpresa: sus empleos, sus métodos, sus herramientas, sus relaciones sociales y políticas, y hasta su visión del universo cambiarán diametralmente.

Es septiembre de 2010 y Juan entra en su oficina sintiendo algo parecido a lo que Miélot experimentó en su primer día al servicio de Felipe. Pero, al revés que su tocayo eclesiástico, no necesita ocultar su orgullo y esa sensación de haber alcanzado la cima. A los 40 años y tras una larga carrera corporativa, es el CEO de una prestigiosa cadena de supermercados. Nacido en 1970, pertenece a esa generación de hombres y mujeres que se sienten a gusto con las nuevas tecnologías. A su juicio, han hecho mucho por mejorar la productividad. Internet es también algo cotidiano e indispensable. Incluso se ha sacado una cuenta en Facebook, aunque no en Twitter; no lo entienden bien.

Juan es un ejecutivo *aggiornado*. Pero eso no le alcanza para ser consciente del verdadero poder disruptivo de las computadoras y de Internet. Sigue viviendo con la lógica de la máquina de escribir y la tele, solo que las ha reemplazado por computadoras y *smartphones*. Ese día, poco después de las tres de la tarde, cuando la gerente de Relaciones Públicas entre en su oficina al borde del pánico, será sometido a un curso acelerado de siglo XXI. Una tormenta de tuits sobre el maltrato de una cajera grabado con un *smartphone*, que se viraliza hasta convertirse en *trending topic*, hará que su carrera como CEO sea la más corta de la historia de los negocios de Occidente. A las nueve de la mañana del día siguiente el directorio le pedirá su renuncia. Simplemente, no ha sabido manejar la crisis, que alcanzó los noticieros e hizo caer más de 10 puntos las acciones del grupo.

Como la turbulenta transición entre la Edad Media y el Rena-

cimiento, los tiempos que nos toca vivir exigen deshacerse de pre-conceptos y recetas, de formulismos probados durante décadas, de verdades absolutas. Porque no es que el mundo va a cambiar. El mundo ya ha cambiado.

Este libro de Alberto Arébalos trata sobre este nuevo mundo.



Introducción

Cuando en 2009 le propuse a Gonzalo Alonso escribir *La revolución horizontal*, la principal disyuntiva de los ejecutivos de relaciones públicas era estar o no estar en las redes sociales (preocupación que se repetía en cada charla o clase que daba por esos días). Sí, aunque parezca mentira, esa era la pregunta que se hacían muchos profesionales en el continente, hace escasos seis años (y algunos, muy pocos, todavía se la siguen haciendo).

Durante este lapso, redes como YouTube, Facebook, Twitter y Google+, para nombrar solo unas pocas, cambiaron la forma en que se hace relaciones públicas: aparecieron nuevos cargos y funciones en las organizaciones, como los *community managers* y los *digital strategists*; y los departamentos de comunicación, por su parte, tuvieron que ofrecer nuevos servicios que dejaban de lado las gacetillas de prensa. Adicionalmente, surgió todo un arsenal de herramientas útiles para medir el trabajo de relaciones públicas como nunca antes había sido posible.

Pero, tras estos años, ese cambio no parece haber llegado a lo que llamamos *C-level*, es decir, el área de las organizaciones donde se desenvuelven los ejecutivos de alto rango. En muchas empresas, las relaciones públicas siguen siendo un pariente pobre del *marketing* y, en algunos casos, «lo digital» ni siquiera es una función manejada por su departamento.

El propósito de este libro es demostrar que la *revolución horizontal*—básicamente, la idea de que, en un mundo caracterizado por la facilidad para generar y compartir información, el ciudadano común posee una nueva habilidad o poder comunicacional con el que empresas y gobiernos deben aprender a convivir y al que deben adaptar la forma en que se comunican— también cambiará drásticamente la

forma de operar y de hacer negocios. En las páginas que siguen, se expondrán algunos ejemplos emblemáticos que demuestran cómo estos cambios están sucediendo en la actualidad.

De promoción a reputación

En las discusiones y preocupaciones cotidianas de los profesionales de la comunicación, es cada vez más frecuente encontrar el uso de las palabras *percepción* y *reputación*, las cuales están siendo cada vez más importantes que la idea de *promoción*, que era la tarea que venían haciendo, en buena parte, las relaciones públicas tradicionales. Si bien las relaciones públicas han intentado siempre manejar la reputación empresarial, generalmente ha sido un tema que ha estado limitado a las grandes empresas, que tenían esa preocupación por estar muy expuestas.

En los departamentos de relaciones públicas y en las agencias, el trabajo generalmente es promocionar e informar sobre nuevos *features* o productos. El 60, el 70 y hasta el 80% del tiempo es invertido en estas tareas en apoyo a las actividades de *marketing*. La reputación era algo que entraba en el radar del trabajo cotidiano solo si surgía una crisis, sin llegar a ser un eje central de la actividad de relaciones públicas en forma permanente.

Pero el fenómeno del que hablamos en *La revolución horizontal* se ha venido profundizando y se seguirá extendiendo en los próximos años. La gente se ha acostumbrado a tener la capacidad de opinar, discutir, denunciar y, además, de difundir la información en tiempo real.

Y, como si esto fuera poco, hay una generación entera que ya no conoce otra forma de comunicarse que no sea instantánea y desde cualquier lugar, que no considera maneras diferentes para expresarse y que no quiere dejar de ejercer su poder. Este factor ha hecho que el componente de percepción y reputación adquiriera un peso mucho mayor que antaño, independientemente del tamaño de la empresa u organización.

Todo lo que se va construyendo y volcando en la Web queda automáticamente vinculado entre sí y, obviamente, con la marca. Por eso y por el hábito de la gente de buscar en Internet información de los productos, servicios o marcas que le interesan, la reputación y la percepción están, de algún modo, construidas por los mismos usuarios. Preferimos, entonces, hablar de *construcción* de reputación, más que de *manejo* de reputación.

No hace falta ser una marca de primer nivel para estar expuesto. Ya no se trata de tener una página en Facebook, un canal en Twitter o un buen SEO (Search Engine Optimization, es decir, «optimización para buscadores»). Es una técnica utilizada en publicaciones *online* para aumentar la visibilidad y el tráfico de una página web sin tener que recurrir a anuncios pagos, lo que comúnmente se conoce como SEM, Search Engine Marketing. El resultado es un mejor posicionamiento en los buscadores de Internet y también un mayor número de lectores).

De aquí en adelante, se trata de qué tipo de ciudadano o entidad digital somos y cómo, en tanto empresa u organización, vamos a ser percibidos en un mundo interconectado, en el que las fronteras entre lo *online* y lo *offline* tienden a desvanecerse y se realimentan mutuamente.

Hemos llegado, incluso, al punto en que los propios individuos tienen problemas de reputación *online*. Un dentista, un médico, o un arquitecto tienen problemas de reputación *online* porque nos habituamos a contratar profesionales en la red. Ya no les preguntamos a nuestros amigos: le preguntamos a Internet. Hay sitios en los que la gente reporta sus pareceres sobre distintos profesionales y proveedores de servicios, que son consultados y considerados por muchos a la hora de elegir a quién contratar. No estamos hablando, entonces, de riesgos *comunicacionales*, sino de riesgos *de negocio*.

Ahora la gente tiene un poder que antes no tenía. Y es cada vez mayor, ya que ha ido aprendiendo, disfrutando y ejerciendo este poder de manera creciente. Vale destacar que una vez que la gente se apodera de algo, después no es posible quitárselo. Se requiere la fuerza, y generar cambios forzados no es nada fácil. Hay países que limitan o prohíben el acceso a Internet, pero incluso en esos casos extremos es muy difícil contener la ola de cientos o miles de millones de personas que se comunican entre sí y ejercen un control social de la gestión política o empresarial como nunca se ha visto en la historia de la humanidad.

Estar al margen es peor

Es entendible la reticencia de ciertas organizaciones a participar en lo que se ha dado en llamar la «conversación» en el mundo digital. Se enfrentan al miedo a lo desconocido, ya que durante mucho tiempo hicieron cosas que de alguna manera funcionaron y es difícil

aceptar que es hora de cambiar. Paradójicamente, existe un problema de percepción dentro de las organizaciones, que minimizan y creen (o aspiran a ello) que los efectos de esta ola no son tan serios como parece.

Es cierto que generalmente uno se cura de la enfermedad *propia*, nunca se cura de la del vecino. De la misma manera que un individuo que maneja un automóvil tiene muchas más probabilidades de morir en un accidente que si viaja en avión, es también probable que lo haga sin tanta desesperación como a bordo de una aeronave, por la sencilla razón de que quien maneja es él. Lo que cuenta es la percepción de que se tiene el control.

De ahí proviene la afirmación que he escuchado en muchas ocasiones por parte de gerentes y directores: «Si no estoy en las redes, evito que hablen mal de mí». Pero es necesario aceptar que las reglas cambiaron. Ya no se puede pensar que por ser una gran empresa se va a tener la última palabra. Esto implica un cambio mental: reconocer, como organización y con un grado de humildad, que es preciso escuchar a la gente, aceptar sus críticas y encontrar la forma de resolverlas. Todo esto puede verse como una gran oportunidad para mejorar la operatividad de la empresa, o puede verse como una catástrofe. Si el miedo existe, es importante identificar qué es lo que está enunciando: ¿hay problemas con los productos, con los servicios, con los clientes?

El gerente, no ya de comunicaciones sino el gerente general, debe en primer lugar, cambiar su percepción de la situación y darse cuenta de lo importante que es escuchar; debe también asumir que las crisis van a llegar en algún momento (y que no solo les ocurren a los demás). Y debe bajar del pedestal de la arrogancia que lo conduce al lapidario «yo puedo, hago y digo lo que quiero» para dar por terminada una discusión.

Ninguna empresa u organización está obligada a tener una presencia *online*. Pero como la gente de todas formas tiene la posibilidad de hablar de ella en forma negativa, siempre es mejor participar, acercarse y responder: «No, no es así». Si se trata de algo que realmente está mal, podemos buscar cómo corregir la situación y disculparnos. Lo que no conviene es taparse los oídos, porque se seguirá construyendo la reputación negativa junto con una percepción alejada de nuestro interés. No es algo que dependa de cómo queramos ser vistos.

Frente a esta realidad inevitable, hay que manejarse siempre con una *acelerada cautela*: actuar con decisión pero con la precaución su-

ficiente para hacer las cosas realmente útiles y no las que están de moda. Por ejemplo, estar presente en redes sociales con un claro objetivo estratégico, no solo porque están todos los demás. Se debe entender —una de las cosas en que un consultor puede ayudar a una organización es a *entender*— que el secreto es tomar la oportunidad que Internet ofrece como herramienta para el crecimiento.

Pero la comunicación en la plataforma digital no es solo un puente para conseguir nuevos adeptos a la marca o mayor cantidad de consumidores que conozcan un nuevo producto, sino que es la clave para construir la reputación y la percepción que se tiene sobre la empresa en sí. Sobre todo pensando en las generaciones futuras que no verán televisión ni avisos publicitarios, excepto en algún evento muy importante.

El futuro es ahora

Es necesario establecer un análisis desapasionado cuando se trata de saber qué ocurrirá en el futuro. La mayor parte de las veces se proyecta el presente, lo que origina la falsa evidencia de que los cambios se darán lentamente. Pero el futuro tiende a ser siempre muy diferente de lo imaginado. Hablar de lo que va a pasar en dos o tres décadas no supone riesgos (ya para entonces muy pocos se acordarán de quiénes hicieron las predicciones). Más complejo es pronosticar a dos, tres o cinco años, un horizonte real y visible.

Todos los que quince años atrás decían que Internet era una curiosidad de jóvenes se equivocaron; al igual que quienes aseguraban que los teléfonos móviles eran símbolos de ricos o los que manifestaban que las puntocom eran un fracaso. Tampoco les fue mejor a los que afirmaban que la baja penetración inicial en amplios sectores sociales limitaría a Internet como medio y plataforma comercial en América Latina.

No se trata de dogmatizar como acto de fe que el futuro de Internet como medio tiene un alcance cada vez más profundo. Hay razones estructurales basadas en leyes de la física, que en definitiva son las que impulsan su crecimiento exponencial en todo el mundo. Los dos factores clave son la caída sideral de los costos de almacenamiento (sin lo cual no habría Google, YouTube o Facebook posibles, al menos en cuanto a su rentabilidad económica) y la cantidad de transistores por unidad de superficie que se pueden incluir en un microprocesador.

Se está cumpliendo la Ley de Moore, a la que le dedicaremos un capítulo más adelante, por lo que es muy probable que la capacidad de los microprocesadores se siga duplicando cada dieciocho meses, por lo menos por veinte o treinta años más. Eso no solo seguirá abaratando los instrumentos de comunicación masivos —*smartphones*, tabletas, computadoras—, sino también, aún más, el almacenamiento y procesamiento en la nube.

Un terabyte a comienzos del siglo XXI costaba casi un millón de dólares; a mediados de 2014, poco menos de 100 dólares. Cuando apareció el primer *smartphone* digno de llevar ese nombre, el iPhone, hace siete años, era un símbolo de estatus y unos pocos podían comprarlo. Hoy los teléfonos inteligentes tienen una expansión global. Si nos detenemos en este punto, es posible predecir, al menos, *una parte* del futuro.

El acceso y la penetración de Internet en los diferentes países y estratos sociales están, en parte, determinados por la disponibilidad de infraestructura y los costos, tanto de los terminales (computadores o teléfonos) como de conexión. A medida que los *smartphones* se han ido abaratando (en algunos casos hasta son gratis con un contrato de servicios de dos años) se tornó fácil prever que en diez años el mundo está en condiciones de duplicar la cantidad de usuarios de Internet.

Con 5 mil millones de usuarios conectados las reglas van a cambiar. Mientras tanto, a nivel micro, año a año ocurrirán modificaciones paulatinas, con semejanzas a la parábola de la rana hervida: si ponemos una rana en una olla de agua hirviendo, inmediatamente intentará salir; pero si el líquido se encuentra a temperatura ambiente y aumentamos el calor en forma progresiva, no se alterará. Su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia solo está preparado para registrar cambios repentinos en el medio ambiente.

Las empresas que no actúan en función de los cambios que están ocurriendo son como las ranas en la olla: el agua se está calentando y no saltan, siguen ahí y se acomodan... hasta que se cocinan. Es un final predecible, a pesar de que no lo reconozcan. Serán ignoradas debido a su incapacidad para comunicarse en un nuevo lenguaje.

Pero también, de alguna manera, todos somos como esas ranas, presos de esa gran olla que es un momento, un tiempo y un espacio, que tiene que ver con la cultura y una serie de conceptos compartidos. Sin embargo, siempre hay una rana que decide saltar, que entiende que el cambio está ocurriendo y que comprende la inflexión cultural. Hay que entender que esta no es la primera revolución tecnológica

ni será la última, debemos aprender de lo que sucedió en el mundo en los últimos 500 años.

A comienzos del siglo xx, existían en Estados Unidos más de dos mil fabricantes de carros tirados por caballos. Los primeros automóviles de combustión interna eran como las computadoras: difíciles de usar, fáciles de romper y pensados más para *hobbistas* que para uso masivo. Fueron muchos los que menospreciaron los autos por ruidosos, sucios, complicados y, fundamentalmente, caros.

La mayoría de las primeras empresas automotrices desaparecieron del mercado. Solo una de ellas decidió ponerse a fabricar autos porque entendió que su negocio era el de transportar gente, no el de vender carros. Esa empresa se llamaba Studebaker, la única *rana* que supo saltar de la olla a tiempo. La historia está llena de muchas ranas que no saltaron.

Los nuevos paradigmas

Las organizaciones deben encarar un cambio cultural interno. No es cuestión de contar con más herramientas para continuar lo que se hizo siempre, sino de tener nuevas armas que obliguen a realizar cosas diferentes. La concepción estratégica de las comunicaciones ya no debe ser solo una preocupación del departamento de *marketing* o de relaciones públicas.

El departamento de comunicaciones puede ser un desarrollador de estrategias, el vigía que avise al capitán que hay un iceberg allí delante. Pero quien debe entender en qué tipo de agua están navegando es el capitán.

Si la persona que atiende en la puerta del banco no sabe que su respuesta descomedida puede ser grabada con un teléfono y subida a la red en cinco minutos, no entiende en qué mundo está. El presidente, el CEO, tiene la responsabilidad de advertirlo, porque son todas las dimensiones de una compañía las que están bajo la lupa del público. El riesgo no se da solo al nivel de la comunicación. Contentarse de tener canal de Twitter o Facebook para vender dos zapatillas, es no entender que el fenómeno es mucho más grande. Una persona que presencia, por ejemplo, las condiciones infrahumanas en que se fabrican las zapatillas en China y lo denuncia en Internet, puede ocasionar un serio problema reputacional.

Lo que se debe hacer, desde la perspectiva del negocio, es asegurarse de que esa gente en China trabaje en condiciones humanas y

civilizadas. Las crisis reputacionales hoy obligan a modificar el modo en que desarrollamos nuestro negocio: ya no es *solo* un problema de comunicación. En este mundo interconectado, la gerencia tiene que entender que la comunicación es una herramienta de gestión, no una función de *marketing*, un problema muy importante para dejarlo únicamente en manos de los comunicadores.

Uno de los defectos más comunes de las empresas es que tienden a ser sordas. Se crean un mundo interno, viven dentro de su propia estructura, hablan con lenguaje corporativo. Como decía en Cisco, en Google o en Facebook a mis colegas de ventas: «Hay que recordar siempre que el 99,9999% de la comunidad vive fuera de la empresa, nada de lo que digamos es importante porque lo digamos nosotros solamente». Es necesario escuchar al afuera para cambiar operativamente las cosas que molestan o no funcionan. El consumidor puede acceder a una enorme cantidad de información, comparar y decidir sobre la base de ese enorme flujo de datos generado por millones de personas.

Un nuevo lugar para la comunicación corporativa

Si bien muchas empresas han entendido que la comunicación es crucial para sus negocios, muchas más todavía no lo han hecho. Es necesario cambiar la jerarquía y la presencia de la comunicación corporativa en la mesa de decisiones de las organizaciones, ya no como subordinada al *marketing* sino con peso y voz propios.

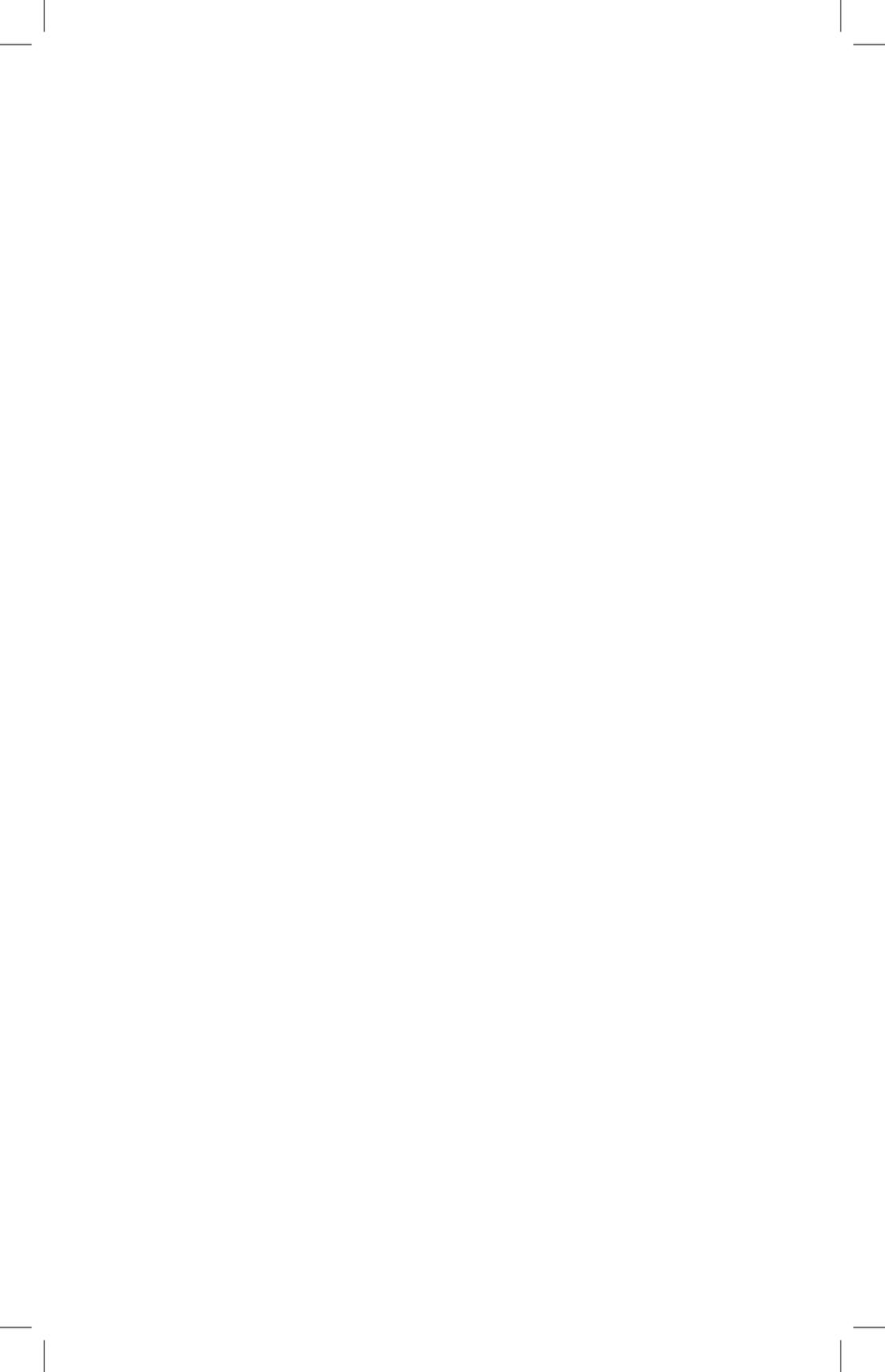
Históricamente, una de las barreras para lograr ese posicionamiento en el interior de las organizaciones han sido las dificultades que presentan los equipos de comunicación o de relaciones públicas a la hora de demostrar su valor. Cuando se habla de *marketing*, es mucho más fácil. Afortunadamente, hoy existen instrumentos para medir el valor de las acciones de comunicación, y aún más importante, herramientas que palpan y miden el sentimiento hacia la marca, la percepción y la reputación. Todo esto les permite influir en decisiones de negocios.

Recientemente la cadena de jugueterías estadounidense Toys“R” Us se vio obligada a retirar de la venta unos muñecos que representaban a los protagonistas de la serie *Breaking Bad*. Todo comenzó con la campaña *online* de una madre indignada, que no podía concebir que se vendieran figuras de dos fabricantes de metanfetaminas que portaban bolsas con drogas y dinero (de juguete, claro está).

El error tuvo un costo reputacional y económico inesperado (probablemente, quien decidió poner esos muñecos en las góndolas esté ahora revisando su perfil en LinkedIn). El ejemplo muestra la magnitud del control social y lo sencillo que es dañar la reputación o la imagen de una organización, incluso llegando a forzar tomas de decisiones de negocio.

Las organizaciones, gobiernos y empresas están sometidos a un control social vasto, profundo e inmediato nunca antes visto, que obliga a comportarse de manera diferente, no solo desde la comunicación, sino desde el punto de vista operativo. El castillo está rodeado. La prensa tradicional es lenta en detectar hechos de este tipo y generalmente no los dimensiona en la forma adecuada. El punto central pasa, entonces, por cómo construir la reputación a partir de lo que hacemos realmente como negocio.

El desafío al que se enfrentan los CEO actuales es el de tomar conciencia de que están sentados en una *oficina de cristal*, constantemente expuestos a la supervisión y a la sanción social. Cualquier decisión que tomen sobre su negocio tiene una repercusión, ya sea en relación con los empleados, los proveedores, los clientes o con el medio ambiente. No existe lugar donde se pueda operar sin ser visto; el público vigila cada movimiento y no queda espacio para secretos. Incluso dentro de las organizaciones existen personas decididas a exhibir asuntos que están mal. Ya no es una palabra contra la otra, sino un video revelador e incontrastable que se filtra desde las entrañas de la empresa.



1

De la revolución horizontal a la revolución permanente

En el libro La revolución horizontal, que escribimos junto con Gonzalo Alonso, la principal conclusión fue que el poder de la comunicación había pasado a estar en manos de la gente. Desde las decisiones de compra que toma una persona frente a su computadora o teléfono móvil, hasta buena parte de la organización social que culminó con el desplazamiento de Hosni Mubarak en Egipto, la gente se ha ido acostumbrando a usar ese poder y a ejercerlo como una forma creciente de control social de las organizaciones.

«Las revoluciones son siempre locuaces».

LEÓN TROTSKI

Magdalena y Marisol habían discutido, pero se dieron un beso de reconciliación en la barra de la pizzería Kentucky. Entonces se acercó un camarero y, por orden del encargado, les dijo que no podían besarse y las invitó a retirarse del negocio. La historia, que comenzó en Buenos Aires el 1 de noviembre de 2014, culminó dos semanas después, cuando una protesta de más de 200 personas frente al local obligó a la firma a pedir disculpas públicamente por haber discriminado a la pareja.

Magdalena recordó después que, ante su asombro y protesta por haber sido advertidas de que no se podían besar en el local, les ofrecieron el libro de quejas: «Pero entonces nos fuimos y lo conté en Facebook». En esa afirmación se encierra el creciente y palpable cambio en

la relación de fuerzas entre empresas y usuarios y consumidores; entre ciudadanos y Estado; entre las organizaciones e instituciones con los individuos.

Muchos años atrás, un cliente enojado hubiera aceptado escribir en el libro de quejas, pero estas dos jóvenes decidieron acudir a una red social que actuara como caja de resonancia, como un verdadero libro de quejas universal al que acuden más de 1.300 millones de personas por día.

De esa manera, Magdalena y Marisol gestaron la protesta, que consistió en que dos centenares de manifestantes acudieran a besarse en la puerta del local. La firma Kentucky no tuvo otra opción que hacer públicas sus disculpas por lo que había sucedido. Además les regaló pizzas y les informó que había realizado cambios internos, como reemplazar al encargado y contratar a un empleado gay, que fue quien hizo públicas las explicaciones.

Puede parecer un hecho menor y muchos expertos ni siquiera calificarían al episodio como *crisis*, pero revela dos aspectos que trataremos a lo largo del libro. Por un lado, que cada integrante, empleado o funcionario de una empresa u organización puede comprometer su reputación, no importa qué función o posición ostente: si está en contacto con el público es, de hecho, un vocero de esa compañía. Y, por otro lado, que el público, el consumidor, el ciudadano sabe que tiene un poder y está dispuesto a usarlo. Entiende que las organizaciones temen a la exposición pública. Sin Facebook, no hubiera existido la posibilidad para las jóvenes de hacer pública su protesta ni la marcha con 200 personas para protestar y recibir las disculpas correspondientes. El acontecimiento se habría archivado en el tradicional libro de quejas.

Kentucky resolvió la situación rápidamente; de otra manera, podría haber desembocado en un boicot de la comunidad de lesbianas, gays, bisexuales y transexuales, a los que podrían sumarse otras minorías. Lo más notable es que el problema se desencadenó por el mal manejo de un empleado que no era percibido internamente como un comunicador. Situaciones similares se repiten todos los días, porque todavía las empresas no tienen conciencia de que *comunican* en cada punto de contacto con sus clientes.

Frente a un conflicto de esta índole, el responsable de las relaciones públicas no tiene más alternativa que ir a apagar el incendio porque, una vez que el problema se generó, las consecuencias pueden alcanzar dimensiones impensadas. Lo ideal, desde el punto de vista

de la gerencia, es intentar evitarlo. ¿Cómo? Enseñando a su equipo que la experiencia del cliente es más pública que antes, que un consumidor insatisfecho puede afectar seriamente la reputación de la empresa y que es también su responsabilidad cuidar la imagen en cada interacción con el exterior.

Y ahí está el caso de Kentucky para atestiguarlo: lo que menos se le hubiera pasado por la cabeza al dueño del local es que el comentario de un empleado poco sensible iba a derivar en una protesta de 200 personas en la puerta de su negocio y que el hecho saltaría a las páginas de los diarios, a la radio y a la televisión.

La toma del poder: el control social

En *La revolución horizontal* (2010, p. 339) sostuvimos que la gente se había apropiado del poder de la comunicación, lo que la habilitó para apropiarse (o al menos *intentar* apropiarse) del poder en otros términos: el poder político, el poder fáctico y lo que en este libro llamamos *el poder del control social*. En esa ocasión, lo diagnosticamos así:

El ciudadano 2.0 es un ciudadano que tiene una relación con los medios, con las personas y con las instituciones, canalizada a través de los Nuevos Medios. El político tiene que comprender eso. Lo que no significa que el personaje, la persona o el individuo sea una persona politizada 2.0. El ciudadano 2.0 existe, pero si hablamos de ciudadanía 2.0 o del ciudadano transformado en una persona mucho más participativa, como persona cívica, vinculándose con el Estado, vinculándose con la democracia, en procesos participativos que tengan que ver con la construcción del Estado y ese tipo de cosas, todavía estamos lejos, porque hoy no existe un ciudadano con una conciencia diferente y participativa.

Es importante saber también que las instituciones políticas y las instituciones gubernamentales del Estado en sí mismo todavía no han generado canales que promuevan un diálogo, una colaboración y una participación (e incluso un uso de las Nuevas Tecnologías) para relacionarse con el Estado.

Y esto es así porque básicamente las tecnologías crecieron e innovaron de una manera muy disruptiva, el ciudadano fue incorporándolas a nivel social (para el entretenimiento, para comunicarse con su familia, etc.); pero las instituciones y la política en sí misma todavía

están bastante renegadas de ese proceso de cambio. A la curva le falta elevarse aún para acercarse a ese proceso de innovación que tiene la tecnología y que el ciudadano ha adquirido.

Pero esto está cambiando, y aceleradamente. La gente, los consumidores, los votantes, los ciudadanos, cualquier persona que entra en contacto con una organización, con un gobierno, con una empresa, con una compañía o con un servicio no solo puede adquirir información y tomar decisiones en consecuencia, sino que, además, utiliza esa capacidad para controlar o fiscalizar el desempeño de todos los actores que, de alguna manera, están en contacto con ellos.

Desde el conductor de un ómnibus hasta un policía, el empleado de un banco o la cajera que atiende en el supermercado de una cadena multinacional, todos descubrieron el impacto que se genera a partir de la información y las experiencias que comparten. Los usuarios empezaron a ser conscientes de que pueden ejercer el control *social*. Las empresas están sometidas a un análisis y a una observación de control que no existía cinco o diez años atrás, al menos con esta magnitud.

Por lo tanto, si en *La revolución horizontal* explicamos que había que cambiar el *marketing* y las relaciones públicas a partir de los nuevos canales y las plataformas disponibles, ahora las organizaciones deben comprender que esos canales implican una comunicación de ida y vuelta; y que esa «vuelta» no solo se manifiesta en cómo una persona se expresa frente a una marca o a un gobierno, sino también en cómo la utiliza para denunciar, para fiscalizar o para controlar lo que está haciendo esa entidad.

Es donde el ejemplo de Kentucky revela el nuevo funcionamiento de la dinámica social. ¿Qué hicieron las jóvenes? Se retiraron del local luego de que el camarero las echara por besarse y fueron directo a Facebook. No solo se lo contaron a una amiga o a su madre, sino que lo subieron a una plataforma donde lo vieron miles de personas, y a muchas de ellas eso les alcanzó como motivación suficiente para ir a protestar con una «besada popular» frente a la puerta de la pizzería.

Los *millennials* y *post-millennials*

Miles de acontecimientos revelan que el poder está en manos de los consumidores. La generación del milenio o *millennials* —la primera

generación de nativos digitales en edad adulta— ya está mentalmente diseñada para funcionar de esta manera.

Su libro de quejas es Internet, abierto las 24 horas del día, para que todo el mundo lo vea, y con efectos inmediatos, profundos y duraderos. Porque, además y desgraciadamente para la firma, un episodio como el de Kentucky queda en Internet para siempre y cualquiera que alguna vez busque la marca *Kentucky* para ir a comer una pizza seguramente se entere de que en ese sitio discriminaron alguna vez a una pareja de lesbianas.

Desde la perspectiva de las comunicaciones y el *marketing*, este tipo de crisis o episodios son difíciles de evitar o de prevenir. Por eso, el objetivo ya no es prevenirlos, porque es casi imposible hacerlo, sino responder, y responder bien, cuando ocurren; es decir, tratar de dejar satisfecho al consumidor o al menos compensarlo por la mala experiencia previa.

Generación Y o *millennials*

Años de nacimiento: entre 1977 y 1994

Edad en 2015: de 21 a 38 años

Porcentaje de la población mundial: 30%*

Los *millennials* se caracterizan por ser increíblemente sofisticados como consumidores, con conocimiento tecnológico, e inmunes al *marketing* y a la publicidad tradicional por haber crecido con ellos.

Tienen mayor diversidad étnica que generaciones anteriores y están más segmentados como audiencia debido a la rápida expansión de los canales de televisión, radio e Internet. Además, son menos fieles a las marcas, y la velocidad de la Web los ha llevado a ser igualmente flexibles y cambiantes en conceptos de moda, estilo y en cómo y cuándo se comunican. Son tildados frecuentemente de egocéntricos y poco comprometidos.

De niños, crecieron generalmente con dos fuentes de ingresos y estuvieron más envueltos en las compras familiares, desde productos del supermercado hasta autos. Uno de cada nueve tiene una extensión de la tarjeta de crédito de sus padres.

* Cifras aproximadas de acuerdo con los datos obtenidos a través del Instituto Nacional de Estadística de España: www.ine.es.

Generación Z o *post-millennials*

Años de nacimiento: entre 1995 y 2012

Edad en 2015: de 3 a 20 años

Porcentaje de la población mundial: 30%

Los *post-millennials* son más autónomos y autodeterminados que sus predecesores, y esperan respuestas cada vez más rápidas en todos los ámbitos. Son curiosos e indagan todo en Internet, por lo que no siempre manejan información precisa. Son tildados de ansiosos y contradictorios.

Al ser extremadamente sensoriales, la poca propensión a la lectura es un tema que los docentes sufren y seguirán sufriendo. Leen cruzado, prefieren los cuadros sinópticos y se entretienen con presentaciones interactivas. Aprenden mejor colaborativamente que con la educación formal y tradicional. Son más afectos al trabajo en equipo que otras generaciones. La enseñanza, en definitiva, tiene que estar acompañada por diversión y requerir el uso de los sentidos para que puedan incorporarla.

La frase «nacieron con un chip en la cabeza», que muchos dicen al ver a niños pequeños manejando los iPads o teléfonos, señala simplemente lo que es natural para ellos. Esto dispara en ellos una inteligencia práctica y una agilidad mental que probablemente no se hayan visto en otras generaciones. Los *post-millennials* crecen en un contexto mediático y tecnológico altamente sofisticado y serán más expertos en materia de Internet que sus predecesores.

Aumenta el riesgo

Si hay una regla que se establece en estos tiempos, es que la mayoría de las entidades que tienen algún tipo de riesgo comunicacional están expuestas a sufrir una crisis. Más allá de las precauciones que tomen, en algún momento sucederá porque es inevitable que alguna persona encuentre algo que le moleste y entonces decida quejarse socialmente.

Debemos trabajar en la prevención educando a los empleados y generando una cultura de trabajo en la que estos sean conscientes de las consecuencias que puede generar un cliente molesto. Con clientes satisfechos, con un buen servicio de posventa, con la calidad de

los productos y buena atención al cliente, estamos cuidando la reputación. El asunto es que, queramos o no, lo que hoy en día aumenta es el riesgo reputacional.

No solo estamos frente a una transformación en el ámbito de la comunicación corporativa, sino que el cambio abarca completamente el mundo de los negocios. Las empresas deben concebir su actividad en forma social. La responsabilidad social empresaria, el cuidado del medio ambiente, la calidad de las relaciones laborales, el respeto por las leyes y todo lo que hace de la organización un actor social están sometidos a la penetrante lupa del público. Armados con teléfonos móviles, los clientes pueden filmar y compartir instantáneamente cómo un empleado los trata en forma destemplada o denunciar un lugar con condiciones de trabajo inhumanas.

Las quejas de los clientes han adquirido una nueva dimensión, difícil de controlar (por no decir *imposible*). Porque, aunque generalmente nazcan en los medios *online*, pueden derivar, y lo hacen, a los medios *offline*, y amplificarse así en los diarios, en la radio o la televisión, que, a su vez, retroalimentan la circulación en las redes sociales. De pronto, una situación que venía ocurriendo hace mucho tiempo sin grandes repercusiones, como una mala atención al cliente, puede transformarse en una crisis de imagen que afecta a la marca de una manera grave.

Se repiten los efectos «bola de nieve» porque los escenarios posibles de crisis son mayores. No hace falta que explote una fábrica para que una empresa tenga una crisis. Basta con que un jubilado no tenga un lugar donde guarecerse del sol mientras hace la cola para cobrar y que alguien suba una foto de ese momento a la Web, para que todo el mundo se construya la impresión de que ese banco está atendiendo contra los abuelos. Hay que entender más que nunca, desde la operatividad del negocio, que la responsabilidad humana, la calidad del servicio y de los productos, la atención al cliente, la cultura de la empresa, los empleados, están bajo la vigilancia del público. Cualquier suceso, por más mínimo que sea, es susceptible de adquirir un estado público y masivo que puede terminar perjudicando a la marca.

No solo hay que parecerlo, hay que serlo

Una de las consecuencias es que todas las entidades están más exigidas. Se invierte el dicho «No solo hay que serlo, hay que parecerlo» por el de «No solo hay que parecerlo, hay que serlo». Es decir, hay que

trabajar en la comunicación pero también en la calidad de atención y de servicio; todo el esfuerzo en comunicación es insuficiente si la operación no reconoce la vulnerabilidad que tiene la marca frente al control social. Entenderlo es fundamental para la salud de la marca y su futuro. ¿Cuántas crisis puede resistir la reputación si episodios como el de Kentucky se repiten sucesivamente?

Estamos acostumbrados a hablar de estos hechos en términos de grandes empresas, de grandes marcas, de corporaciones o gobiernos. Pero el control social ahora llega a los individuos. Fernando Tomeo, abogado argentino que estudia el tema de la reputación de los individuos, y cómo esta se ve afectada por las opiniones e informaciones que circulan en Internet, señaló en una oportunidad los problemas de un dentista que había sido muy criticado por un paciente que había tenido una experiencia negativa. Bastó que ese paciente subiera su crítica a un blog con el nombre del dentista para que, cada vez que alguien buscaba el nombre del odontólogo en cuestión, el buscador de turno presentara el comentario con las acusaciones de que había sido poco menos que un carnicero.

Ya se trate de un plomero o un médico, la reputación individual también está en juego en los medios sociales. No será una marca, sino un nombre, pero ahora todos tenemos una imagen pública y una reputación, y no están precisamente en nuestras manos.

Revolución y poder

El poder no existe en el vacío. Quien tiene poder puede hacer avanzar sus propósitos dentro de los límites lógicos de una sociedad civilizada. Las revoluciones, por lo general, siempre sucedieron porque alguien buscaba generar un cambio en el equilibrio de fuerzas o una traslación del eje del poder. Un grupo social o un partido político dejaban el poder para que lo tuviera otro.

La revolución horizontal es un cambio en el equilibrio del poder. No significa que la gente sea más poderosa que las empresas, sino que el poder de las empresas ahora tiene un chequeo y límites que antes no tenía. Esa limitación es una enorme diferencia que aún no ha penetrado a fondo en la mente de los CEO y gerentes, quienes— a los efectos de la sociedad— están sentados en una oficina hipertransparente. Una oficina de cristal, no solo porque todo se ve, sino por su fragilidad.

El poder de las empresas, limitado

El objetivo de este planteo no es idealizar la realidad, creer que todos tenemos el mismo poder y que Internet es un instrumento socialista gracias al cual de alguna manera vamos a ser todos iguales. Pero sí se puede afirmar que estamos frente a una realidad política, económica y social en la que las organizaciones, que antes tenían un poder poco controlado, están enfrentando el chequeo y el escrutinio del público. Esta diferencia, quizás mínima desde la mirada del poder fáctico, genera cambios enormes en el desempeño que tenían las marcas, las empresas y las entidades.

Si se tiene mucho poder y ningún chequeo, la realidad de quien lo posee es ideal; pero basta que alguien ejerza un control para que la ecuación comience a cambiar. Si hay algo que preocupa a las empresas es su reputación: es su punto débil. Qué es lo que dicen de ella, cuál es la percepción en el mercado. Y con el agregado de que los *millennials* son fieles a las marcas siempre y cuando la marca se lo merezca.

Fidelidad a las marcas

De acuerdo con el estudio realizado por Bond Brand Loyalty, durante 2014* los nativos digitales —los que llamamos *millennials* y *post-millennials*— se vinculan con las marcas desde una posición que asume ese nuevo poder de control y fiscalización. Uno de los aspectos que revela el estudio es que su lealtad depende de los beneficios que les sean ofrecidos.

Desde siempre, la fidelidad a una marca se construía en un proceso multidimensional, en el que interactuaban el valor percibido, la confianza, la satisfacción al cliente y el compromiso. Las nuevas generaciones son menos fieles a las marcas. Sin embargo, desde una mirada más profunda, lo que ocurre es que sus dimensiones internas cambian.

Por un lado, el valor percibido de un producto o servicio puede ser comparado con una infinidad de ofertas similares a través de un buscador o de una aplicación específica, por lo que su percepción está

* *The Royal Report 2014*. Recuperado de http://cdn2.hubspot.net/hub/352767/file-942578460-pdf/Whitepapers/Bond_Brand_Loyalty_2014_Loyalty_Report_US.pdf?t=1416845844241.

más amenazada que antes. Por otro lado, la confianza pasa por un proceso de construcción en el que interviene la validación de otros usuarios, amigos o clientes, lo que implica una construcción más horizontal y menos controlada.

Además, la búsqueda de la satisfacción del cliente incorpora el desafío de conversar con ellos, en un diálogo interactivo e inmediato (los *post-millennials* esperan que las marcas respondan a sus consultas o comentarios en los medios sociales *en menos de 24 horas*). Si no lo hacemos, estaremos colaborando con su insatisfacción y, por ende, perderemos su fidelidad.

Y a todo esto debemos agregar las nuevas exigencias del público para con sus marcas, como una comunicación personalizada y relevante, reconocimiento y un buen plan de incentivos, que influirán en el compromiso que establezcan con ella.

El punto es que la fidelidad no es ciega y debe ser ganada día a día porque está sometida a un máximo escudriñamiento. La fidelidad de los *millennials* y *post-millennials* es ahora condicional. O, lo que es peor, la fidelidad a la marca jamás podrá superar la lealtad que los *millennials* tienen con sus pares. Pero hay esperanzas: si logramos colocar cuidadosamente cada ladrillo en el muro de fidelidad que deseamos para nuestra marca, tenemos la oportunidad de que sean precisamente nuestros mismos clientes quienes nos defiendan en la Web.

¿Cómo llegamos hasta acá?

Nos encontramos, entonces, con que el mundo del *management* debe incorporar, como no lo había incorporado todavía, conceptos comunicacionales que no son los tradicionales de *marketing*, sino que son los que tradicionalmente eran considerados responsabilidad del departamento de relaciones públicas.

En mi experiencia dentro de corporaciones y también como consultor externo, las comunicaciones no están en la principal lista de preocupaciones de un CEO. De hecho, son muy pocos los responsables del área de comunicación que se sientan en la mesa principal de las decisiones, e incluso hay muchos que aún están subsumidos bajo el departamento de Marketing. Pero eso ha comenzado a cambiar.

Los factores que nos llevaron a la presente situación no harán más que acelerar los cambios en el eje del poder entre usuarios y consumidores, y organizaciones, lo que pondrá a las empresas en

futuras situaciones de mayor vulnerabilidad si no entienden, desde ahora, el fenómeno.

Y estos factores son, en primer lugar, la aparición del *software* social, la existencia de plataformas como Facebook, YouTube, Instagram, Twitter y los blogs, que habilitaron la posibilidad de compartir nuestra vida con el mundo conectado y cuya su cristalización acelerada se debe a la motivación básica del ser humano: socializar. Porque el éxito de estas plataformas ocurre por una razón básica: el ser humano necesita, desde que nace, comunicarse, y ahora lo puede hacer a escala y a costo casi cero.

Las plataformas se suman entonces a la creciente accesibilidad del *hardware*. El acceso a *smartphones*, *tablets* y, en el futuro, relojes pulsera y otros *wearables* con cada vez mayor potencia, mayor facilidad para filmar, tomar fotografías, descargar archivos y compartir contenidos, con conexiones más rápidas, más disponibles y, sobre todo, más baratas, desencadena un aumento acelerado de la penetración en el mercado mundial. Los celulares que son *entry level* son aquellos que hace cinco años eran de máxima potencia. De acuerdo con Latin Link,* la utilización de *smartphones* durante 2013 aumentó un 50% en México y lo convirtió en el número uno de América Latina al comenzar 2014. Mientras que este país lidera la penetración de *smartphones* en la región con un 28%, Brasil lo secunda con un 23%, luego la Argentina con un 20%, Chile 19% y Perú 17% (en Estados Unidos alcanzó el 70% durante el 2014).** Cada vez más gente está conectada a costos menores, lo que permite una mayor generación y circulación de la información.

Todo se da en el marco de un mundo con 2.500 millones de personas en Internet. Invito al lector a proyectar mentalmente cuáles pueden ser las consecuencias para las mismas marcas en un mundo con 5 mil millones de personas conectadas, algo que ocurrirá en el transcurso de la próxima década.

Si bien tener las herramientas disponibles no significa saber usarlas, actualmente las curvas de aprendizaje son cada vez más cortas. Un niño de 3 años parece haber nacido con una capacidad natural

* Latin Link. «Mexico Becomes Latin America's number 1 Mobile Market». Recuperado de <http://latinlink.usmediaconsulting.com/2014/01/mexicobecomeslatinamericasnumber1mobilemarket>.

** GSM Arena. «Asymco: Smartphone penetration reaches 70% in the US». Recuperado de http://www.gsmarena.com/asymco_pricing_doesnt_affect_smartphone_adoption_in_the_us-news-8982.php.

para usar un iPad. Por lo tanto, el gran catalizador es que en el camino de la evolución tecnológica se juntan *la posibilidad de* con *la necesidad de*. La gente tiene naturalmente una necesidad de expresarse, de comunicarse, de quejarse; y tiene, además, el medio para hacerlo a una escala global.

Es natural viajar en el vagón de un tren y ver a no menos del 80% de los pasajeros mirando las pantallas de sus *smartphones*. La mayoría, por su edad, ha tenido que incorporar esa tecnología a su vida. Las generaciones siguientes no necesitaron hacer el esfuerzo, pues ya vienen con ella desde el comienzo. Esto abre un desafío serio, esencial y, también, fascinante para todas las organizaciones.

2

No solo es promoción, lo que está en juego es la reputación

Las empresas entendieron el poder de Internet y de las redes sociales para promover sus productos y servicios. Se comunican así en forma directa con sus clientes y usuarios. Conceptos como promoción están dejando paso a otros, como percepción y reputación, en tanto ejes centrales de la preocupación de las organizaciones a la hora de enfrentar el desafío que plantean millones de usuarios equipados solamente con un teléfono móvil.

«El problema más grande de la comunicación es la ilusión de que se ha producido».

GEORGE BERNARD SHAW

La línea aérea de bandera colombiana, Avianca, sufrió una importante transformación en el comienzo del siglo XXI. Gracias a la inversión privada, un nuevo *management*, cambios estructurales e inversión en tecnología y aviones nuevos, comenzó un período de expansión que la llevó a adquirir TACA y a posicionarse como una de las aerolíneas más importantes de Sudamérica.

En una nota contribución escrita para *Harvard Business Review*,* Fabio Villegas, CEO de Avianca-TACA, dijo que la transformación tuvo que ocurrir en varios niveles: desde las estructuras de Finanzas

* *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2013/09/first-make-it-work-then-rebrand-it>.

a las de Recursos Humanos, desde Legales a Marketing. Villegas no menciona, sin embargo, si en este proceso de cambio se incluyó, más allá del *marketing*, el concepto de *comunicación corporativa*.

Las aerolíneas, en general, son un ejemplo de empresas con múltiples puntos de contacto con el público. Desde los agentes de *check-in* y el personal de a bordo, hasta los maleteros y el capitán, todos comunican continuamente su filosofía. La comunicación no está (y no puede estar) solo en manos del departamento de Relaciones Públicas.

Por esta razón, suelen sufrir enormes problemas de reputación, alimentados por la falta de comunicación o por las malas prácticas de sus empleados en el contacto diario con los pasajeros. Si bien es un negocio en el que las soluciones a los problemas a veces no están en manos de las aerolíneas (meteorológicos, por ejemplo, o mecánicos), constantemente transmiten en forma errónea o no transmiten los mensajes necesarios. El resultado: la gran frustración de sus usuarios.

Cuando Villegas mencionó que el lanzamiento de la nueva imagen visual para Avianca se había pospuesto en dos ocasiones explicó: «No queríamos que nuestras acciones de *branding* tuvieran un desajuste con la experiencia de nuestros clientes». Claramente, la idea era, en el laboratorio de los asesores de imagen y de *marketing*, que la marca reflejase la *nueva Avianca* y la *nueva* experiencia de los pasajeros en esa aerolínea.

También fue claro al señalar que la organización que encabeza tiene un compromiso profundo por alinear la estrategia de *rebranding* con la estructura interna de la compañía, en un intento de lograr cierta coherencia y de ajustar la imagen de la marca con la experiencia de los clientes.

Sin embargo, la expectativa de los pasajeros no siempre es satisfecha, con las consiguientes quejas para denunciar la realidad que los deja disconformes.

Un incidente relatado con detalles en redes sociales revela este punto. También muestra cómo, con unos simples cambios en la conducta y la forma de comunicación por parte de los empleados de Avianca, se pudo haber evitado.

Los problemas de la aerolínea Avianca

El 10 de octubre de 2014, un grupo de pasajeros se preparaba para viajar desde la ciudad de Bogotá a Pereira a través de Avianca. Entre ellos, un hombre que había planeado disfrutar sus vacaciones junto a su familia.

Al llegar al aeropuerto, se les informó por altavoz que el aeropuerto de Pereira estaba cerrado por mal tiempo y que el vuelo no saldría «hasta nuevo aviso». Estaba programado para las 9.23, pero, luego de una serie de alertas a lo largo de la mañana, se fue posponiendo. Los pasajeros fueron trasladados de una sala de espera a otra, hasta que finalmente fueron llamados a abordar a las 10.

A las 10.30 el avión comenzó a carretear, pero se detuvo. Los pasajeros esperaron una explicación durante noventa minutos, sin obtener respuestas. Luego de una protesta generalizada, el piloto explicó que la nave había tenido un desperfecto técnico y que debían descender para ir nuevamente a una sala de espera. Indignados, más de veinte pasajeros se amotinaron en la plataforma para exigir una explicación.

El peor malestar lo originó una empleada que, según el pasajero que relató el hecho, tenía «aires de mandataria» y parecía «burlarse de la gente con una sonrisa irónica», mientras decía que no tenía motivos para dar explicaciones y que solo recibiría órdenes del piloto.

Otro de los pasajeros se enfrentó a la funcionaria exigiendo respeto y explicaciones, pero volvió a ser ignorado.

A las 13, fueron llamados a ascender al avión, pero, para sorpresa de todos, a Giovanni le impidieron subir: habían advertido a la policía aeroportuaria para detenerlo por «haber insultado, ofendido y empujado a la funcionaria hasta hacerla caer al piso». Pero muchas personas habían sido testigos de la situación y sabían que las acusaciones eran falsas, por lo que iniciaron una nueva protesta. La presión ejercida por ellos fue tal que el acusado terminó por ser admitido en el vuelo.

La nave estaba por despegar y el problema parecía resuelto, pero entonces el piloto se acercó a él y le exigió que pidiera disculpas a su funcionaria. En ese momento, los 120 pasajeros del vuelo, conmocionados, elevaron la voz para protestar y el piloto no tuvo otra opción que iniciar el despegue, a las 14, en lugar del horario previsto de las 9.23.

El pasajero que publicó la nota en la Web concluyó diciendo: «Estos casos son repetitivos en una empresa como Avianca, a la que poco o nada le importa el bienestar o los perjuicios que cause a las personas por su irresponsabilidad y por la prepotencia que caracteriza a muchos de sus funcionarios». El hecho quedó retratado y quien busque referencias de la aerolínea en Internet se encontrará con este artículo.

El episodio, que con modificaciones puede repetirse casi cotidianamente en aerolíneas de todo el mundo, revela que el problema hubiera podido evitarse con una mejora en la comunicación y con el entrenamiento de quienes están en la línea de fricción. La gente no protesta solo porque se demora el vuelo —muchas veces, los pasajeros entienden las razones de la demora aunque por supuesto no les agrada—, sino fundamentalmente por la mala comunicación, la falta de información y, en ocasiones, la descortesía de quienes deben estar en contacto con ellos.

Este tipo de problemas llega a las redes sociales, se reproduce en Internet y, en general, salta a los medios tradicionales. Como consecuencia, ocupa por varios días al departamento de comunicaciones, que debe actuar como un equipo de bomberos para apagar un incendio que afecta la imagen y la marca, pero en el que no tuvo mayor participación y que pudo haberse evitado. En la actualidad, todo el material que se genera en los medios sociales y que construye la reputación de la marca adquiere un impulso extra por ser tan inmediato. Lo que se publica hoy está mucho más cerca del sentimiento de la gente porque la inmediatez con la cual pueden expresar una disconformidad en medios sociales es mucho más violenta y descontrolada que hace cinco años.

Preguntas obligadas: la gerencia de Avianca, ¿es consciente de que cada empleado es un comunicador y que el *rebranding* no es solo tarea de los departamentos de Marketing y de Relaciones Públicas, sino de toda la compañía y, principalmente, de quienes están en la *zona de fricción*? Esos funcionarios, ¿han sido entrenados y alertados de que todo lo que digan o hagan puede ser capturado en video o fotos que con rapidez inusitada pueden recorrer el mundo? ¿Se hizo un cálculo de los costos en imagen, tiempo despilfarrado en *crisis management* y negocios perdidos en el futuro como consecuencia de un episodio de este tipo?

Me temo que la respuesta es no.

Así, los propósitos más nobles naufragan en las fricciones que se producen en la interacción de las compañías con sus públicos. Es precisamente en esta fricción donde surge la mayor parte de los problemas. Por más de que el equipo de Villegas haya realizado un trabajo sólido de *rebranding*, con un claro enfoque hacia dentro y hacia fuera de la compañía, de nada sirve si su interacción con los usuarios del servicio es mala.

Es imperioso entrenar a los empleados que están en contacto con los usuarios capacitándolos y, sobre todo, concientizándolos acerca de

la responsabilidad que conlleva representar a la empresa y, por ende, a la marca. Deben entender que sus acciones son acciones de la empresa y que, por lo tanto, están sometidas a la observación y el control por parte de la gente; ser conscientes, en definitiva, de que, quieran o no, son parte de la comunicación de la compañía. Las empresas están siendo convocadas a un cambio de cultura que implica esencialmente un cambio de conciencia. Si bien el foco en la gestión de una empresa casi siempre estuvo centrado en la operatividad del negocio, en la eficiencia y en la rentabilidad, hoy la forma de interactuar adquiere una dimensión fundamental.

Veamos otro episodio que refuerza este punto.

Avianca solicita el uso de pañales en personas con discapacidad

La aerolínea Avianca había establecido como norma que aquellas personas con discapacidad que no pudieran llegar a *toilette* por sus propios medios, utilizaran pañales durante el vuelo. Si bien la aerolínea no lo menciona literalmente de esa forma, lo expresa de forma tácita:

Al hacer la reserva	En el aeropuerto	Durante el vuelo	Acompañante de Seguridad	Servicio en Europa
<p>Durante el vuelo, nuestro personal capacitado con mucho gusto te ayudará de acuerdo a tu discapacidad, la disponibilidad y preparación de la tripulación y nuestras normas de seguridad y servicio. Además, te acomodaremos en el asiento más conveniente de acuerdo a tus necesidades según el tipo de avión.</p> <p>Condiciones generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • El servicio de silla de ruedas no tiene costo. • El transporte gratuito de perros lazarillos o de soporte emocional está permitido para los Pasajeros con capacidad visual disminuida u otros que lo requieran. • Nuestros Colaboradores en tierra y a bordo están capacitados para atender a nuestros pasajeros en condición de discapacidad. • Te brindamos la tarjeta de seguridad en braille, en caso que la solicites. • Lleva en el equipaje de mano los medicamentos necesarios para el viaje, considera incluso una cantidad suficiente en caso de una eventual demora. • Lleva contigo todos los medios para resolver tus necesidades fisiológicas, en caso que no puedas dirigirte por tus propios medios al baño. • Las camillas e incubadoras no están permitidas durante el vuelo. 				

El equipo de Reduced Mobility Rights, un organismo abocado a facilitar una mayor accesibilidad en los viajes aéreos para personas con discapacidad, realizó una inspección a la aerolínea y encontró la polémica «norma de pañales» en la sección *online* de «Servicios es-

peciales» ofrecidos a personas con «condición de discapacidad». Su conclusión se resume en el siguiente párrafo:

Que nos soliciten utilizar un pañal para adultos en caso de no poder llegar al baño por nuestros propios medios es desagradable. Preferimos una aerolínea que declare que no desea llevar personas con discapacidad, antes que una que incomode a personas con necesidades especiales tanto como para llegar al punto de imponer reglas indignas.

Se puede encontrar aquí una discriminación hacia personas con discapacidad, determinada desde un lineamiento interno con un ojo puesto en la operatividad del negocio. Esta disposición interna de la aerolínea, que seguramente fue decidida pensando en las necesidades operativas de la empresa, no debe de haber pasado bajo la mirada del responsable de relaciones públicas, que posiblemente hubiera detectado lo delicado del tema y las consecuencias de imagen que podría tener. Incluso si la medida era inevitable, se deberían haber analizado cuáles eran los escenarios comunicacionales para hacerla menos desagradable para las personas involucradas.

Es que las empresas no operan en un vacío y, si no trabajan con plena conciencia de ello, las personas y los grupos de interés se lo harán notar. Es lo que ocurrió con Reduce Mobility Rights. Existen un sinnúmero de temas sensibles, sobre todo los vinculados a minorías, que deben pasar por el tamiz del CEO para que analice sus posibles repercusiones en la opinión pública. Porque, si él no los revisa, luego alguien más lo hará.

Aplicación de Facebook

Siendo Head of Communications de Facebook para América Latina, me tocó participar del proceso de lanzamiento de una aplicación para grupos anónimos que contradecía la política habitual de la empresa. A diferencia de otros grupos en los que la identidad de los usuarios es claramente registrada (Facebook siempre hizo hincapié en las identidades reales, lo que es parte del secreto de su éxito), en este caso las personas que publicaran en esos grupos quedarían de incógnito y no habría ningún tipo de restricción para el contenido que pusieran.

Aunque desde el grupo de Ingeniería y Producto la idea parecía muy buena, ya que estaba pensada para facilitar la comunicación de grupos en países con riesgos claros ante el ejercicio de la libertad de expresión, desde el área de comunicaciones —en contacto diario con las críticas hacia Facebook por cuestiones de privacidad, manejo de imágenes pornográficas, protección de menores, etcétera— pudimos alertar que una aplicación de este tipo también sería utilizada por pornógrafos y otros grupos marginales, y que seguramente recibiría una lluvia de críticas por parte de la prensa.

Lo importante es que la empresa poseía un proceso para analizar situaciones que potencialmente pudieran afectar su imagen y que las decisiones sobre productos se tomaban en un contexto más amplio, en el que también contribuían los departamentos de Legales y Asuntos Públicos.

Si bien en el primer capítulo afirmé que las crisis sucederán inevitablemente, también mencioné que es posible trabajar desde la prevención. Para ello la persona a cargo de Relaciones Públicas debe convertirse en un *jefe de Reputación*, un guardián celoso de la reputación de la empresa, alguien que vigila internamente todos aquellos aspectos de la compañía que son susceptibles de generar consecuencias indeseadas en la opinión pública.

Si por el tamaño de su emprendimiento (como poseedor de una pequeña empresa o en tanto profesional independiente) el lector no cuenta con un responsable de relaciones públicas interno, sugiero que recurra a un asesor sobre el tema. Existen servicios de consultoría para ayudar a las empresas o personas a construir su reputación apropiadamente, a considerar sus aspectos vulnerables, a responder a las crisis y a ajustar su identidad e imagen.

Decálogo de buenas prácticas en caso de crisis *online*

1. Realizar un trabajo de SEO para evitar que las crisis o las opiniones negativas sean las que queden mejor posicionadas en los buscadores.
2. Responder desde el blog de la empresa y actualizarlo constantemente.
3. Usar los canales y los contenidos apropiados (fotos, videos, textos).
4. Considerar diversos aspectos de vulnerabilidad para evitar crisis futuras.

5. Cultivar la conciencia en los empleados de que toda la información de la empresa puede ser publicada y vinculada.
6. Monitorear constantemente la conversación *online* que involucra a la marca.
7. Desarrollar un *Manual de crisis online* interno.
8. En industrias sensibles (alimentos, aerocomerciales, farmacéuticas) tener un *darksite* (un sitio web que se habilita solo en caso de crisis) listo y preparado con información clave, que además deberá ser optimizado para que ranquee arriba en los buscadores.
9. En el caso de utilizar redes sociales como Facebook, invertir en mensajes y posteos patrocinados con el objetivo de comunicar a escala. Tener muchos seguidores no garantiza que todos verán los posteos.
10. Tener en cuenta que las crisis en redes e Internet supone responder con velocidad.

En el caso del maltrato ocasionado en el vuelo Bogotá-Pereira, lo que falló fue el entrenamiento del personal. Una empresa como Avianca debería haberle advertido a cada persona que tiene contacto con los pasajeros, a cada azafata, comandante de a bordo y piloto: «Usted está bajo una lupa todo el tiempo, cualquier cosa que haga o diga, puede ser filmada y subida a YouTube en cuestión de minutos». O a los encargados del equipaje: «Usted está cargando las maletas y piensa que nadie lo mira. Quiero informarle que hay alguien desde el avión que lo está observando, y si usted revolea la maleta, lo van a filmar y ese video será compartido en los medios sociales. Por su comportamiento, la gente va a creer que nosotros maltratamos el equipaje». Cada persona lleva en sus bolsillos una forma de comprobar el maltrato o las fallas en el servicio: su teléfono. ¿Somos conscientes de que nuestras acciones y respuestas pueden ser registradas en todo momento?

La dimensión *online* de las crisis

Si bien frente al caso de la discriminación a las personas con discapacidad lo mejor es utilizar los mecanismos tradicionales de manejo de crisis, ¿no sería mejor evitarla? Más allá del decálogo de las medidas que hay que tomar en caso de crisis, el problema actual de

Avianca es que cuando buscamos la marca en Google nos encontramos con esas referencias negativas. Por lo tanto, la mejor medida es trabajar desde el SEO del blog oficial y fijar la posición de la compañía. De ese modo la postura de Avianca podría calificar mejor en los resultados de búsqueda, de una manera relevante; y los potenciales pasajeros podrían encontrarse con ambas visiones de los hechos.

No solo estamos más expuestos que antes, sino que además la exposición que se comparte queda flotando permanentemente en la Web. Por un lado, tenemos que contemplar la vulnerabilidad que existe frente a un público vigilante que comparte el registro de lo que observa y, por el otro, ese registro tiene un efecto en el tiempo que es mucho más largo. Aplicaciones como Yelp o sitios como Angie's List no hacen sino prolongar, en el tiempo y en la red, a través de buscadores, el impacto de las opiniones, positivas o negativas.

Desde la perspectiva de la modalidad de trabajo, debemos desarrollar mejores reflejos y entender que estamos en un mundo en el que Internet conecta toda la información entre sí; que estamos frente a una gran red social, en la que tenemos que poder referirnos a las crisis de manera apropiada. No podemos retirar lo que está publicado en la red: lo único que podemos hacer es difundir nuestro propio contenido en respuesta. La réplica, más que un derecho, es una responsabilidad. La única manera de contrarrestar los ataques a la imagen es publicando información e ingresando al diálogo, con los mismos códigos y recursos.

Ni siquiera los llamados *gurús de tecnología* son infalibles a la hora de vérselas con los medios sociales. Ethan Czahor era el director de Tecnología de Jeb Bush. Debió renunciar a poco de ser designado para esa posición —que el precandidato republicano consideraba crucial para su campaña electoral— como consecuencia de un escándalo causado por los tuits que escribió en 2009 con comentarios despectivos sobre las mujeres, los homosexuales y los afroamericanos. Naturalmente, todo el episodio fue objeto de burla entre la prensa especializada acerca de un CTO (*Chief Technology Officer*) que no tuvo en cuenta que todo lo que había dicho alguna vez iba a ser encontrado y usado, de ser posible, en su contra. Pero peor la pasó el propio equipo de campaña de Bush, que, por no hacer una simple búsqueda, no pudo evitar que el candidato tuviera un serio dolor de cabeza, incluso antes de empezar a competir por la candidatura. Aquí también hay lecciones interesantes para las empresas acerca de la naturaleza de los medios sociales.

Toda empresa y organización tiene que comunicar las políticas de medios sociales a los empleados y aclararles qué comportamiento *en línea* es aceptable y cuál no lo es (véase Anexo al final del libro). Los considerados *millennials*, que comienzan a integrar la mayor parte de la fuerza laboral, han crecido con ideas diferentes respecto de la privacidad y de qué decir y qué no a la hora de manifestarse en las redes. De acuerdo con un estudio realizado por el Pew Research Center, los *millennials* abrazan múltiples modos de autoexpresión. Las tres cuartas partes han creado un perfil en una red social. Uno de cada cinco ha publicado un video.

En este sentido, los empleados necesitan saber que, así sea que trabajen para una campaña política o una empresa, cada uno de ellos representa a la organización. Es muy probable que una marca, o en este caso un candidato, sea juzgada simplemente por una experiencia, una conversación o un perfil de LinkedIn.

Las políticas son necesarias y las organizaciones deben incorporarlas a sus prácticas internas, pero es ilusorio pensar que se puede controlar todo lo que hacen los empleados. Lo importante es entrenar a la fuerza de trabajo sobre cómo representar a la empresa en la era digital.

La pizza y la cucaracha, o «somos pizzeros, no comunicadores»

La debacle de Domino's Pizza en Perú empezó con malas prácticas de elaboración y culminó con el cierre apresurado de más de treinta locales en todo el país para evitar sanciones gubernamentales por falta de limpieza en sus locales. Y todo comenzó con un insecto o, mejor dicho, con la falta de respuesta adecuada a la protesta de un cliente.

El periodista Carlo Navea recibió una pizza por *delivery* en cuyo interior se alojaba una cucaracha. Navea, entonces, comunicó el hallazgo a la empresa. La empresa dudó del testimonio, pero intentó recuperar la evidencia. Si el cliente quería una nueva pizza, debía entregar el producto completo. Pero Navea había consumido casi la mitad antes de descubrirla, oculta entre la salsa de tomate y el queso. Arrojó a la basura lo que quedaba y conservó la porción con la cucaracha. No quería una nueva pizza. Quería su dinero de vuelta. La empresa aclaró: «Es la pizza entera o nada».

Este tipo de problemas no son solo comunicacionales, sino operativos. Pero una mala comunicación o, peor aún, la falta de concien-

cia en la organización de que la comunicación es una *core competence* puede agregar problemas reputacionales a los problemas operativos.

Volviendo al caso de Domino's, el periodista Navea se indignó, publicó en Facebook la fotografía de la pizza con la cucaracha mezclada con el queso y relató allí lo que había sucedido. Domino's Pizza respondió primero con un comunicado que subió a su página en Facebook, en el que deslindaba responsabilidades, y después con otro, en el que aludió a «malinterpretaciones»:

MENSAJE A NUESTRA COMUNIDAD

El martes 27 de enero de 2015 ocurrió un lamentable incidente con uno de nuestros clientes que presentó su queja por haber recibido una pizza que no cumplía con nuestros estándares de calidad.

Hemos tomado acción inmediata dejando de atender en el local donde se originó el pedido con el fin de establecer y corregir cualquier desviación de nuestras prácticas.

Ofrecemos nuestras disculpas a nuestro cliente, el Sr. Carlo Navea Paredes, por este mal rato y lamentamos que el mismo haya originado una serie de malinterpretaciones respecto a nuestra política de atención al cliente.

Queremos recalcar nuestro compromiso de ofrecer a nuestros clientes el más alto estándar de calidad y sanidad en nuestros productos, los que venimos aplicando hace más de 20 años en el Perú.

Agradecemos por su comprensión y apoyo.

Atentamente,

Domino's Pizza Perú

Obviamente que la palabra «malinterpretaciones» no sirvió para calmar las aguas, toda vez que no había nada que «malinterpretar»: Domino's se había empeñado en no devolver el dinero porque no estaba la pizza completa. Una pelea por pocos dólares que escaló a un nivel fuera de control...

A medida que más gente se solidarizaba con Navea, el tema, por supuesto, saltó a los medios tradicionales y obligó a la gerente de Domino's Pizza, Bárbara Boloña, a reconocer ante los micrófonos de Radio Programa, del Perú: «El comunicado no tuvo el impacto que

queríamos. No somos comunicadores, somos pizzeros. Tal vez no supimos expresarnos correctamente, no somos los mejores redactores».

Domino's Perú aprendió, de la peor manera, que con ser pizzero, relojero, vendedor de autos o fabricante de *software* no alcanza. Comunicar, y comunicar *reputación*, es una obligación, no una opción, para la gerencia.

Como si esto no hubiera sido suficiente, la propia Boloña fue a la casa del periodista Carlo Navea para ofrecer sus disculpas personalmente debido a que los trabajadores de la empresa que trataron previamente con el cliente no habían sido «amables». Pero Navea no estaba para aceptar disculpas. «Al día siguiente [del incidente] la gerente de Domino's me llamó y me dijo: “¿No te das cuenta de que estás perjudicando a la empresa?”. Yo le respondí: “Pensé que me llamabas para pedirme disculpas”. Horas después, sacaron un comunicado donde siguieron mellando mi honra».

Para colmo, Domino's borró comentarios negativos en su página en Facebook, queriendo así apagar con nafta el fuego de la bronca popular. Poco después de que Domino's apelara a sus altos estándares de calidad y sanidad, los inspectores sanitarios que visitaron sus locales hallaron deposiciones de rata en una de sus cocinas. La televisión mostró cucarachas, moscas y a empleados que tomaban la comida con las manos sucias. Incluso, exempleados decidieron subir videos con imágenes que no hablaban precisamente de la limpieza de las cocinas de Domino's. Literalmente la «pizza de Dios» se transformó en la pizza del diablo.

Acorralada por el escándalo y el desprestigio, la compañía finalmente tuvo que cerrar sus locales (según datos oficiales, 33) en Perú. Anunció que reabrirían después de una auditoría privada. El mal manejo comunicacional agravó la crisis hasta límites insoportables para la marca. Aunque muchos festejaron la torpeza de Domino's porque eso permitió que salieran a la luz las graves condiciones de salubridad de sus cocinas.

Declaración Oficial de Domino's Pizza Perú

Visto que se han generado serias dudas respecto de las políticas sanitarias de nuestra compañía, Domino's Pizza Perú toma la decisión de cerrar temporalmente todos sus establecimientos.

Durante este cierre temporal realizaremos una auditoría de todos nuestros procesos e instalaciones, a cargo de una institución especializada e independiente, para dar mayores garantías sobre nuestros productos y servicio al momento de la reapertura. Esta medida la tomamos dado que no podemos permitirnos que nuestros clientes no se sientan 100% satisfechos.

En Domino's Pizza queremos que la experiencia de nuestros clientes sea la mejor, y si tenemos que poner en marcha iniciativas como ésta para así demostrarlo, no tenemos ningún reparo en hacerlo.

El equipo de Domino's Pizza en Perú, que está conformado por más de 500 hombres y mujeres que trabajan esforzadamente para elaborar más de 1 millón de pizzas al año, quiere expresar a sus clientes que la reapertura de sus tiendas se dará con el mayor compromiso por brindar un servicio de calidad, con los mejores productos, atención y respeto que siempre se merecen.

Lima, 02 de febrero de 2015

De todas formas, es claro que, en un mundo en el que cualquiera puede hacer oír su voz a una escala masiva, las empresas están expuestas más que nunca y son extremadamente vulnerables cuando, en la zona de fricción, no responden a lo que sus clientes esperan o necesitan.

Menos promoción y más reputación

La promoción se vuelve ineficiente si todos los esfuerzos que hacemos desde el sector de *marketing* y publicidad se ven boicoteados por opiniones negativas en los medios sociales. Porque la mayoría de la gente realiza una consulta *online* antes de decidirse a comprar y busca en Google, Facebook, YouTube y blogs cualquier referencia que respalde su decisión.

Debemos entender que el estímulo de *marketing* no está solo; por el contrario, suele ser el puntapié que lleva a los consumidores a buscar referencias adicionales en Internet. Google llama a esta instancia «el momento cero de la verdad». Los buscadores se convierten, junto con las opiniones de familiares, amigos o terceros que permiten formar mejor la propia idea, en una fuente de información indispensable al momento de investigar más acerca del producto o servicio que se desea adquirir.

Según una investigación de Google en 2010 (publicada en 2011 en el e-book *ZMOT. Ganando el momento cero de la verdad*), cuando las personas responden a cualquier tipo de estímulo, consultan antes de comprar. Las cifras de Google indican que el 83% de las madres norteamericanas consulta en Internet sobre un producto o servicio que han visto en televisión. El 79% utiliza un *smartphone* en la tienda para tomar mejores decisiones de compra y el 70% lee los comentarios que dejan otros usuarios sobre su experiencia con los productos o servicios que han usado. Por lo tanto, es necesario concentrar los esfuerzos en el contenido que nuestros clientes van a encontrar en esa instancia. Ese es «el momento cero de la verdad», que debe ser incluido en el modelo lineal del *marketing* clásico.

Pensar hacia adentro

Los ejecutivos de relaciones públicas siempre pensaron hacia afuera, se enfocaron en los públicos externos, en llevar un mensaje hacia el exterior. Comunicarse era hablar, contar, decir, informar, pero nunca, o casi nunca, escuchar.

Ahora, el nuevo responsable de comunicaciones tiene que cumplir una función adicional. Como parte de sus habilidades y de las tareas fundamentales en su puesto, debe ser el transmisor de lo que sucede afuera de la organización y sincronizarlo con la visión interna. De alguna manera, tiene que funcionar como el relacionista público de la gente hacia adentro de la empresa o, si se quiere, como el *ombudsman* del público. Para que su trabajo sea eficiente y efectivo, debe tener acceso a la toma de decisiones y su función no puede ser vista simplemente como una extensión de Marketing.

Su visión debe agregar información estratégica a los ingenieros, a los vendedores, a los responsables de operaciones, al equipo de Finanzas y de Recursos Humanos. Tiene que saber reconocer y actuar sobre los puntos críticos de la empresa en los que existe riesgo reputacional.

Por otra parte, el riesgo reputacional debe ser analizado desde el momento en que se gestan las decisiones. Es un elemento que tiene que existir en la ecuación. Al elegir una nueva acción empresarial o al lanzar un nuevo producto, al establecer condiciones en nuestros servicios, ¿somos conscientes del riesgo reputacional que estamos asumiendo? ¿Analizamos cómo puede percibir nuestro público la novedad y qué haremos si la reacción es negativa? Formular estas

preguntas en el momento clave permitirá saber si es buena idea implementar cierta decisión o no. Y, si decidimos hacerlo a pesar de los riesgos que implica, nos permitirá estar preparados para enfrentar posibles consecuencias adversas.

El trabajo de relaciones públicas no es responsabilidad del departamento de comunicaciones exclusivamente, sino que involucra al *management* en general. Los que toman decisiones deben saber que cada día hay mayores riesgos y que solo se pueden paliar analizando los escenarios posibles antes de que se presenten las situaciones de crisis.



3

Usted ya no controla su reputación online, pero la puede gestionar

En un mundo en el que los consumidores están equipados con cámaras fotográficas y de video, y dispuestos a registrar cada momento de sus vidas, es lógico entender que la reputación de las organizaciones descansa en buena parte en las opiniones de millones de personas que interactúan con ellas. En este contexto, la idea de «control» deja de tener sentido, aunque podemos hablar de gestión, buena o mala, de la reputación.

«Hay un solo jefe: el cliente. Y él puede echar a todos, desde el presidente de la empresa para abajo».

SAM WALTON

El caso Avianca ilustró la dinámica de la reputación *online* y cómo esta es afectada por elementos comunicacionales que escapan a los planes de las áreas de *marketing* y relaciones públicas. El motivo central radica en que las aerolíneas son particularmente propensas a generar disconformidad en el servicio. El hecho de que manejen expectativas relacionadas con el trabajo, las vacaciones o los momentos delicados de la vida hace que sus usuarios estén particularmente atentos. Sin embargo, muchas veces las aerolíneas, en lugar de atender al estrés de sus viajeros, se comportan como si estuvieran transportando objetos en lugar de ilusiones, obligaciones, alegrías o tristezas. Y, por lo general, la gente no se

queja porque se atrasó un vuelo, sino porque no le dicen cuándo va a salir el próximo ni le explican cómo se resolverá la situación.

Las aerolíneas, en general, son malas comunicadoras porque viven pensando en lo operativo; su preocupación más grande es que el avión llegue a destino y, si es posible, puntualmente. La parte más importante de su negocio radica en coordinar los horarios, la cantidad de pasajeros, el equipaje, el combustible, la seguridad, los aspectos técnicos y meteorológicos; una enorme cantidad de cuestiones que dejan en segundo plano la atención al público. Pero el usuario no percibe todo eso: se enfoca en la persona que lo atiende en el *check-in*, la azafata o en quien está cargando la valija; ellos son quienes construyen la experiencia del usuario.

United Breaks Guitars

Otro ejemplo paradigmático en el que una queja trascendió los límites esperables es el del reclamo del músico canadiense Dave Carroll a la compañía United Airlines. En la escala de un vuelo de Chicago a Omaha, Carroll escuchó que un pasajero mencionaba haber visto a personal del aeropuerto «lanzar guitarras». Al llegar a destino, el músico descubrió que su guitarra, una costosa Taylor de 3.500 dólares, estaba seriamente dañada. Cuando presentó su queja a United, le comunicaron que, según la política de la empresa, existía un plazo de 24 horas para hacer reclamos y ese lapso ya había vencido.

Carroll, por supuesto, se enfureció. Decidió hacer un videoclip para contar su mala experiencia y lo subió a YouTube. La canción «United Breaks Guitars» («United rompe las guitarras») alcanzó 150.000 vistas en solo un día. Un mes después alcanzó el millón de visitas y actualmente tiene más de 14 millones de *views*. Si un usuario busca «United Breaks Guitars» en Google, se encontrará con más de 250.000 resultados y la primera referencia es de Wikipedia.

Pero el músico no se conformó con la megarepercusión y decidió publicar el libro *Un desastre de las Relaciones Públicas*. La viralidad *online* se potenció con la cobertura de la prensa de todo el mundo y, como suele suceder, usuarios de YouTube también publicaron videos humorísticos en referencia al suceso. La canción se posicionó en el puesto N° 1 en descargas en iTunes la semana de su lanzamiento. Bob Taylor, dueño de Taylor Guitars, aprovechó la oportunidad para publicar una grabación en la que comentaba el caso y brindaba consejos para viajar con guitarras.

Los intentos de United Airlines por llegar a un arreglo no dieron buen resultado, ya que Carroll no buscaba una compensación monetaria sino un cambio en las políticas de la empresa. United ofreció, como gesto de buena voluntad, una compensación de 3.000 dólares, que Dave finalmente acordó donar a una organización sin fines de lucro. Para ellos el asunto estaba resuelto, pero el guitarrista lanzó su segundo video, en el que nuevamente relató con humor las idas y venidas del diálogo con la aerolínea y sus poco sinceras disculpas. La saga se completó con un tercer video, luego de que United prometiese mejorar sus políticas y su servicio de atención al cliente. En ese videoclip musical y humorístico, Dave propuso un cierre y dijo quedar a la espera de los cambios en las políticas de la empresa.

El episodio fue, por supuesto, un caso de estudio de crisis en redes sociales, e implicó publicidad negativa para United Airlines y, a la vez, publicidad positiva para Dave Carroll. A raíz de la repercusión mediática, Dave comenzó a dictar conferencias sobre atención al cliente y redes sociales, y lanzó junto con otros socios un emprendimiento llamado *Gripevine*, una plataforma web en la que los consumidores pueden dejar sus quejas sobre los productos y servicios de las empresas y obtener respuestas y soluciones. Un dato anecdótico: en camino a una de sus conferencias, volvió a volar con United y la empresa perdió su equipaje.

Obviamente no todos tocamos la guitarra y cantamos como Carroll, pero la mayoría de nosotros cuenta con un teléfono móvil en sus manos. Podemos retratar o filmar el momento del maltrato o del mal servicio. Frente a un video de un empleado gritando o faltando el respeto a un cliente, ¿qué puede hacer una empresa para evitar que se afecte su reputación?

No solo las compañías tienen reputación *online*

Existen empresas que, por el tamaño de su estructura, no cuentan con una persona responsable de relaciones públicas; pero eso no quiere decir que no tengan que lidiar con problemas en su reputación *online*. Incluso los profesionales independientes se enfrentan a este desafío. En ocasiones, es una oportunidad porque pueden publicar una página en la que la gente que tuvo una buena experiencia con su servicio puede subir sus comentarios y recomendaciones. Si un profesional tuvo cien clientes que dicen que hizo un buen trabajo y uno que dice que lo hizo mal, la conclusión más probable de quien lee las reseñas

será favorable porque siempre hay alguien que puede estar descontento. Pero si solo una persona publica en la Web una mala experiencia del servicio y no hay ningún testimonio favorable registrado, entonces la percepción es muy distinta.

Lo más recomendable en caso de no contar con un responsable de comunicaciones es contratar a un agente externo, porque es muy difícil encontrar la autocrítica necesaria dentro de los empleados. Un experto debería ayudarnos a configurar un mapa de compatibilidades, en el que podamos percibir la diferencia entre cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo nos ven desde afuera. El asesoramiento es necesario más allá del tamaño de nuestra empresa, organización o emprendimiento porque, aunque seamos una pyme, la gente nos va a buscar en Google y tendremos que lidiar con la reputación *online*.

Una estrategia de SEO proactiva

La *Search Engine Optimization* —es decir, «optimización para buscadores»— es una técnica utilizada en publicaciones *online* para aumentar la visibilidad y obtener un mejor posicionamiento en los buscadores de Internet, además de un mayor número de lectores.

Los resultados que muestran los buscadores son multimediales: ya no solo indexan páginas web, se complementan con imágenes, videos, documentos, archivos PDF, noticias y perfiles sociales, entre otros. Por lo tanto, nuestra presencia *online* se debe centrar en todos los ítems para conseguir el 100% de saturación y quitar lugar a los comentarios o críticas negativas.

No hay que esperar a tener una crisis de reputación *online* para empezar a gestionarla, lo mejor es ser proactivos en lo que a la construcción de una imagen positiva se refiere. Sobre este punto entrevisté a Francis Petty, pionero de SEO en América Latina, para conocer su visión:

El problema de la prevención en ORM [*Online Reputation Management*, «gerenciamiento de la reputación *online*»] es clave, porque si no nos tomamos el trabajo previo de construir una presencia genuina, lo más probable es que no contemos con los medios para combatir las crisis.

Petty explicó, además, que Google actualiza constantemente su infraestructura para ofrecer toda la información que está disponible y ofrecerla al instante, como sucedió con el «efecto Caffeine»;^{*} y agregó:

Gracias a estas implementaciones, el posicionamiento de una página o sitio hoy es más rápido; pero en el caso de una crisis, el trabajo de SEO buscará no solo lograr una buena posición, sino impactar en todos los resultados de búsqueda, tratando de dominar todo el listado del Search Engine Result Page.

En este caso, Petty asegura que, si no contamos con una presencia *online* previa, nos llevará mucho más tiempo lograrlo, porque tendríamos una competencia más fuerte por ese espacio, y ni hablar si tenemos un enemigo activo. El experto en SEO explicó:

Si tienes una campaña difamatoria en tu contra, el tema es mucho más complicado y mucho más largo, porque el buscador no va a tener solo tu impulso de ocultar lo negativo y salir a mostrar el aspecto positivo, sino que va a tener también el trabajo del contrario.

¿Cuánto tiempo puede llevarnos restablecer una presencia positiva en los buscadores luego de una crisis, si no contamos con una fuerte presencia *online* previa? Al respecto, Petty sostuvo:

Si bien hablar de tiempos es demasiado aventurado, podemos decir que un trabajo de este tipo puede llevar desde meses hasta un año. Nadie puede determinar un tiempo en particular para estas situaciones porque depende de una gran cantidad de variables y depende de cuán florecido está en la Web; si está por todos lados es mucho más complicado que si sucede en una página remota sin mucha actividad.

* Arquitectura de Google lanzada en 2009 para la realización de búsquedas. Fue diseñada para indexar resultados de una forma más rápida y tratar con la información existente de un modo más veloz y actualizado a partir de servicios que incluirían Facebook y Twitter. Uno de los cambios más notables fue la reducción del tiempo de búsqueda, que en numerosos test se rebajó a la mitad.

¿Cómo crear una presencia *online* sólida?

1. *La web corporativa.* Nuestra empresa deberá estar bien posicionada en relación con los principales términos relevantes de nuestro sector, por delante de nuestra competencia. Esto nos otorgará cierta credibilidad.
2. *El blog, que es tan importante como la web corporativa.* Hablando allí de los temas que dominamos nos convertiremos en referentes de nuestro sector y crearemos una visión positiva de nuestra empresa, a la vez que contribuiremos con la saturación en los *rankings* de los buscadores.
3. *La indexación de contenidos multimedia:*
 - Videos en YouTube, que es el segundo buscador más utilizado del mundo y tiene gran indexación en Google.
 - Los documentos Word y PDF también son indexados por Google y, como pasa con los videos, con la correcta optimización pueden ocupar un lugar en los resultados del buscador. Ejemplo: catálogos, información de la empresa, estudios, *e-books*.
 - Imágenes: los logotipos y las fotos de productos y de servicios también entran en el juego a la hora de ocupar posiciones en Google. Optimizando sus URL, podrán ranquear por nuestro nombre de marca. Estas imágenes no solo deben estar en nuestra web, sino también en los perfiles sociales, directorios locales, etc.
4. *El envío y la publicación de notas de prensa* en periódicos, ya que hay un apartado en las páginas con resultados de la búsqueda para información que aparece en Google News.
5. *Posicionamiento local*, para lo cual deberemos crear páginas en Google Places, Yelp y el Yahoo! local.
6. *La publicación de ofertas de trabajo* tanto en nuestra web como en portales de ofertas de empleo.

7. *Un artículo en Wikipedia sobre la empresa, la marca, el CEO de la empresa.*
8. *Los perfiles sociales, que se posicionan muy bien por el nombre de empresa. Podemos empezar por los principales: Facebook, Twitter, Google Plus y LinkedIn.*
9. *Microsites y subdominios: aunque con esta técnica diversificamos los enlaces que tanto cuesta conseguir, ocuparemos más posiciones en los rankings para cuidar nuestra reputación.*
10. *El alta en directorios de nivel 1 que posicionan bien (por ejemplo, Páginas Amarillas).*
11. *El registro de todos los dominios o, al menos, los principales vinculados a nuestra marca para que no puedan ser adquiridos por otros.*
12. *Por último, si los conseguimos, los enlaces (link building) a cada uno de los elementos arriba mencionados, así lograremos más peso y popularidad para mejorar las posiciones.*

Derecho al olvido

En ocasiones, las compañías o individuos recurren al «derecho al olvido» o lo invocan con la ilusión de borrar ese historial que mancha su reputación. Es un derecho relacionado con el hábeas data y la protección de datos personales. Se puede definir como el derecho que tiene el titular de un dato personal a borrar, bloquear o suprimir información personal que se considera obsoleta por el transcurso del tiempo o que de alguna manera afecta el libre desarrollo de alguno de sus derechos fundamentales.

Pero el derecho al olvido es un arma de doble filo, porque al interés de una persona de que no se sepa algo de su pasado se le opone el de otra que puede tener un interés legítimo por conocerlo. Supongamos que la niñera que usted va a contratar tuvo un episodio embarazoso hace unos años: estaba cuidando a un niño y se quedó dormida; cuando llegaron los padres, el niño estaba bien, pero ella dormía plácidamente. Los padres hicieron comentarios en las redes acerca de la poca profesionalidad de la niñera. Años después, esa persona, ale-

gando que no hubo consecuencias graves, puede solicitar que se borre esa publicación. Ahora bien, ¿no querría usted tener toda la información posible acerca de la persona a la que confiará a su hijo?

Tal como se legisló en Europa, el derecho al olvido sí excluye casos de interés público, con lo que establece una doble vara que no debería existir en una ley que tendría que ser pareja para todos y que es producto, solamente, de la demagogia de políticos que, en su afán de pelear contra Google, le adjudican todos los males de Internet.

No es que Google no sea criticable por muchas cosas (lo es), pero no por ser la «memoria» de Internet. Existen mecanismos para que, si una información es errónea, quien la colocó en un servidor la quite y el buscador deje de indexarla. Pero pedir que se bloqueen algunos enlaces (aunque la información siga existiendo en Internet) solo revela que la preocupación no es la información en sí misma, sino que se conozca. En cierto punto, podría decirse que «los que reclaman derecho al olvido son los que tienen algo que ocultar».

El abogado argentino Fernando Tomeo, especialista en derecho en el ámbito web y en *cleaning digital*, reflexiona:

¿Quién define lo que debe o no olvidarse? La zona gris es amplia. ¿Debe olvidarse un hecho de corrupción? ¿Debe olvidarse un hecho delictivo de orden sexual? ¿Pueden compararse estos casos con el de una jovencita que pretende que una fotografía provocativa suya (existente en el buscador de imágenes y tomada de su perfil público de Twitter por Google) deje de ser indexada por Google?

Con la realidad que plantean las nuevas tecnologías de la información, las redes sociales y el universo 2.0, vivimos un absoluto descontrol de la privacidad, los datos personales y la información crítica individual en un contexto de hiperconexión con una sobrecarga de información personal navegando en un océano de contenido. El desatino de información, los abusos que a su respecto se han cometido (y se siguen cometiendo) y el derecho de las personas a enterrar su pasado han dado lugar a un debate que empieza a tomar color en la Argentina con la sentencia dictada por la Corte Suprema de Justicia en octubre en el caso de la modelo Belén Rodríguez.

Rodríguez llevó a Google y a Yahoo! a la Corte Suprema argentina. En 2006, demandó a los buscadores porque asociaban su imagen a sitios de prostitución y en 2014 el tribunal rechazó «en todas

sus partes» la demanda. «No corresponde juzgar la eventual responsabilidad de los motores de búsqueda de acuerdo a las normas que establecen una responsabilidad objetiva, desinteresada de la idea de culpa», valoraron los jueces, y añadieron que «responsabilizar a los buscadores por contenidos que no han creado equivaldría a sancionar a la biblioteca que, a través de sus ficheros y catálogos, ha permitido la localización de un libro de contenido dañino, so pretexto que habría *facilitado* el daño».

El asunto crítico, de acuerdo con la opinión de Tomeo, es que «la gente cree lo que Google le deja ver, y nosotros somos lo que Google dice que somos, además de que, muchas veces, esta situación da lugar a injusticias que van de la mano del anonimato». Aquí surgió la práctica que él llama *cleaning digital*. «En la actualidad, pretender limpiar un contenido de la Web no es tarea sencilla por su efecto viral y porque los almacenes digitales (servidores) se multiplican por el mundo replicando los datos e información personal que siempre se puede encontrar en algún lejano servidor», explicó. El *cleaning digital* se definiría como el conjunto de acciones técnicas, extrajudiciales y/o judiciales necesarias para obtener la baja y/o eliminación de un contenido en Internet o el bloqueo de acceso a él por parte del buscador. Ello implica identificar, constatar y limpiar contenido o, en otras palabras, la limpieza de reputación *online*.

Tanto las personas físicas como jurídicas tienen derecho a la protección de sus datos y su reputación *online*. Tomeo relató un ejemplo de una empresa española, que nos permite vislumbrar la implicancia del asunto. Los directivos se contactaron con él porque habían tenido problemas financieros en un semestre; la noticia había salido en algunos medios digitales y se había viralizado. Los inconvenientes se resolvieron en poco tiempo y la empresa volvió a ser totalmente solvente, pero, al ingresar su nombre en el campo de búsqueda de Google, el resultado era una gran cantidad de notas que ponían en duda su solidez patrimonial. «La empresa era solvente, pero no *parecía* solvente según Google, y esto le causaba un perjuicio económico ya que impactaba sobre su imagen, un activo intangible. Cuando pedí a los medios que dieran de baja esas notas, dijeron que no podían por la libertad de información y Google decía lo mismo», recordó Tomeo. La pregunta que queda pendiente es: ¿quién paga los daños en situaciones como esta?

La manera que el abogado encontró para hacer frente a la crisis fue interponer una medida cautelar judicial en España, para que un juez ponderara ambos derechos (reputación y libertad de expresión)

y ordenara el bloqueo de sitios a Google. «No podía demandar a todos los sitios porque en algunos casos no eran ubicables sus administradores», explicó Tomeo.

Consultado sobre las ventajas y desventajas del ejercicio de este derecho, el abogado sostuvo:

Para contenidos publicados *online*, permite darle protección a derechos personalísimos; pero también es cierto que puede suponer una afectación a la libertad de circulación de contenidos y favorecer el olvido de situaciones graves que son despreciadas por la comunidad como un hecho delictivo grave o un acto de corrupción.

Desde otra perspectiva, es recomendable no entablar una batalla legal (a menos que se trate de casos muy extremos), sino contestar con información a la desinformación o a la mala información.

Los algoritmos de los buscadores, incluyendo el buscador de YouTube (el segundo más utilizado en el mundo después de Google), le dan prioridad a la información «oficial». En el caso de la empresa con solvencia sospechosa, el problema de base radicaba en que carecía de suficiente contenido propio para alcanzar un mejor posicionamiento. Si se hubieran publicado mensajes que reforzaran el aspecto positivo de la compañía optimizando el contenido para SEO, las malas noticias habrían bajado posiciones en el buscador. La frescura de la información es una variable clave que los buscadores toman en cuenta a la hora de ordenar los resultados de búsqueda. El ejercicio de generar contenido en forma constante debería ser una necesidad de las organizaciones, cualquiera sea su tamaño. De lo contrario, dejaremos que Google, YouTube, Yahoo! o Bing decidan nuestra comunicación y posicionamiento en el mundo *online*.

La excepción a la regla

Tomeo enumeró casos que tendrían que eximirse del derecho al olvido, como excepciones que deberían ser contempladas:

A mi entender las excepciones pasan por aquellos contenidos que son manifiestamente ilegales, repudiados socialmente y penados por ley, como la pedofilia o la pornografía infantil, el tráfico de personas o la apología de delitos, que no deberían ser objeto de olvido *online*

aplicando el sentido común y normas de convivencia internacionalmente aceptadas (con carácter general) junto con los principios generales del derecho.

Tampoco se aplica, como lo sostuvo el Tribunal Europeo, a casos de interés público o que estén vinculados a funcionarios públicos, aunque, en relación con estos últimos, los casos deben analizarse en particular.

Otra de las cuestiones es quién debe eliminar el contenido: los buscadores o los sitios que publican dicha información. Tomeo apoya el punto de vista más efectivo para proteger la reputación y considera que la responsabilidad de eliminar el contenido «se debería aplicar a todos los sitios web, pero, en la práctica, es más fácil pedirles a los buscadores que bloqueen el acceso a sitios web, porque el buscador todo lo encuentra».

En lo personal, creo que ese no es el trabajo de los buscadores y que el hecho de que sea más fácil hacerlo así no significa que sea lo correcto. Además, sería imposible que un fallo en un país obligue a un buscador a bloquear esa información en todo el mundo, con lo que, si el contenido queda, será siempre encontrado de una u otra forma. Por eso, repito la recomendación: si queremos que en Internet se hable bien de nosotros o de nuestra empresa, produzcamos buen contenido y generemos información positiva.

Otro ejemplo señalado por Tomeo es el de un dentista que había tenido problemas con un paciente disconforme. Se quejaba de que le había «dolido» cuando fue atendido. Al llegar a su casa habló con un «amigo informático», quien, en pocos minutos, creó tres plataformas digitales anónimas (blogs), en las que manifestaba, amparándose en el anonimato, que el médico era un «animal», un «carnicero» y un «pésimo profesional». Como puntualizó Tomeo, estos blogs, como, por ejemplo, Blogspot, propiedad de Google, indexan muy bien: esto significa que, al incorporar el nombre del médico en el campo de búsqueda de Google, automáticamente se nos remite a una página en la cual aparecen, en los primeros resultados de búsqueda, los tres blogs que mencioné.

La «mala prensa» aniquiló la actividad profesional del médico. ¿Qué paciente lo iría a visitar o qué prepaga lo incluiría en su cartilla con semejante antecedente visible en la Web? «Incluso quienes compartían el consultorio lo invitaron a retirarse, porque la situación los afectaba por compartir el mismo espacio de trabajo», agregó el abogado. En poco tiempo, se quedó sin pacientes, sin prepagas y sin consultorio.

El problema radicó en que el dentista no tenía su propia página y su propio blog, con testimonios de sus pacientes. Eso siempre ranquea más alto que cualquier blog anónimo. La reputación *online* nos toca a todos, desde el dentista particular hasta la gran empresa. Ser conscientes de esto es fundamental. Enfrentarlo implica, por un lado, mejorar prácticas, entender que ese cliente o paciente tiene un arma poderosa en sus manos. Y, por otro, saber construir la reputación *online*, entender que la gente no busca en las páginas amarillas, sino en Internet. Esa es la realidad y hay que asumirla, entenderla y, por supuesto, aprovecharla.

Cleaning digital

El *cleaning* de reputación *online* se basa en tres etapas fundamentales: detectar, limpiar y verificar.

Al mismo tiempo es importante tener en cuenta que los contenidos, buenos y malos, compiten entre sí en el *ranking* de los resultados de los buscadores, y por eso es importante generar contenido positivo propio.

Amplificar lo bueno

Una estrategia consiste en contrarrestar con aspectos positivos aquellos negativos o que resultan no beneficiosos para una reputación. Se trata de destacar lo positivo: todos hemos hecho cosas buenas (o, al menos, neutras) que podemos mencionar, de modo que queden mejor posicionadas en los resultados que ofrecen los buscadores. El procedimiento técnico es a través del SEO.

Eliminar lo malo

El propio interesado o sus abogados deben solicitar la eliminación de determinados contenidos de Internet o de las redes sociales, a través de las aplicaciones de «denuncia de contenidos» que proporcionan las propias plataformas, o mediante una acción extrajudicial (una intimación al buscador o a la red social) o judicial (medida cautelar o «medida autosatisfactiva», que se agota en sí misma con la eliminación del contenido difamatorio).

Alerta permanente

Debemos monitorear todo lo que se publica sobre nosotros o nuestra empresa antes de que se viralice y sea demasiado tarde. Con la velocidad que caracteriza a los medios sociales, es muy importante realizar el monitoreo periódicamente o, aún mejor, en forma permanente. Un tuit, un video o una foto pueden viralizarse en cuestión de horas y las empresas o personas deben estar informadas lo antes posible para poder contrarrestarlos a tiempo.

Monitorear la reputación

En la actualidad, más importante que el *clipping* de prensa es el reporte de monitoreo de las redes sociales. Tanto, que tendría que ser parte del informe diario que recibe el CEO de la compañía; es lo que le permite medir cómo está su marca en el día a día. La detección temprana de los inconvenientes es clave para el desarrollo y el mantenimiento de una buena reputación *online* de la empresa. Los usuarios hablarán siempre de la marca o sus productos en la Web, exista o no presencia institucional. Por eso, es recomendable hacer un seguimiento diario e ir midiendo la presencia para potenciar lo positivo y neutralizar lo negativo.

Dependiendo del tamaño de la empresa y de sus recursos internos, el monitoreo se puede tercerizar contratando a una agencia especializada, o bien se puede capacitar a los empleados para que detecten lo que sucede con su marca en los medios sociales. Existen una gran cantidad de herramientas gratuitas, como Radian6, Social Mention, TweetStats, Social Bro, Google Alerts, Wildfire y Wordleson, y todas son adecuadas, sobre todo al inicio del proceso, ya que no cuentan con un alto grado de *customización*. Por lo general, estos recursos forman parte de una etapa inicial que es recomendable transitar, previa a la contratación de herramientas o servicios de *Online Reputation Management* pagos. El uso de los RSS *feeds** permite acortar las distancias para un seguimiento «automático» y de «minuto a minuto», pero se requiere de técnicas complementarias y manuales para poder hacer un rastreo adecuado de todo lo que pueda llegar a perjudicar la presencia en Internet.

* El RSS *feed* es una forma muy sencilla para recibir, directamente en la computadora o en una página web *online* (a través de un lector RSS), información actualizada sobre determinadas páginas web, sin necesidad de visitarlas una por una. La información se actualiza automáticamente.

Muchas veces no son los grandes medios, ni usuarios conocidos, los que pueden generar una debacle viral negativa. Con herramientas de monitoreo, se puede rastrear la cantidad y el tipo de menciones e incluso hasta el tono con que están hechas y detectar a los principales «influenciadores». Pero lo más importante es saber qué monitorear y con qué herramientas, para luego aprovechar esa información en beneficio de la empresa. Está demostrado que no se puede tener el control total sobre la reputación y la identidad digital, pero para lograr mayoría de comentarios positivos sobre la marca es necesario un trabajo diario y continuo de monitoreo y de seguimiento de los usuarios y de sus experiencias.

Por otro lado, tiene que haber entrenamiento y, sobre todo, toma de conciencia por parte de aquellas personas que están en la primera línea de contacto con el público, en lo que llamamos el área de fricción. Estas personas tienen que ser conscientes de que su comportamiento está expuesto a la observación y al control social las 24 horas. No hay forma de esconderse, de ocultarlo, ni de evitar exponerse. Más allá de incluirlo en el entrenamiento o la capacitación del personal, la consigna es cultivar la actitud en el día a día. Nuestra empresa y sus empleados tienen que ser *sociales*, porque, nos demos cuenta o no, estamos inmersos en una burbuja transparente y cualquier cosa que digamos o hagamos puede tener —y, seguramente, tendrá— consecuencias. Al respecto, María Laura García, fundadora y CEO de Global News Group* me afirmó en una entrevista personal:

Hoy quizás no somos personas públicas, pero el día de mañana, por la actividad profesional, política o social, podemos convertirnos en un ser público; y todo eso que nosotros dijimos o hicimos en nuestro pasado está disponible para quien quiera encontrarlo.

No quiere decir que todo lo que se publique negativamente sobre nosotros vaya a implicar una catástrofe. De acuerdo con García:

Hay un ecosistema, dentro de los medios sociales, que se tiene que cumplir y tiene que ver con la interacción que surge a partir de lo que alguien dice, cuándo lo dice y el contexto en el que lo dice; si

* Global News se dedica al monitoreo y análisis de medios impresos, *online* y audiovisuales de Latinoamérica.

todo ese ecosistema es favorable, tendremos un potencial de alto impacto.

De la entrevista también participó Matías Berardi, CEO para Social Eyez Latinoamérica,* y con respecto a este asunto aseveró:

A la hora de monitorear, lo que se registra no necesariamente es si hay un tuit bueno o malo; se debe analizar desde todas estas variables e indicios para poder determinar su peso en la conversación general.

Existen herramientas y modelos sofisticados, como *eQuid*, que incluyen análisis semántico de esos tuits y posteos en redes, que permiten entender las respuestas a las comunicaciones de las marcas en la red.

De la colaboración de estos dos especialistas, surge este listado de variables que contribuyen a generar un ecosistema de alto impacto y que son las que se deberían tomar en cuenta durante un monitoreo.

Variables que determinan un ecosistema social de alto impacto

1. El contexto

Las empresas no existen en un vacío. Analizar el estado del clima social, político y económico en medios tradicionales y en redes sociales, es necesario para comprender la coyuntura que está influyendo en nuestro público.

2. El influyente

-*La cantidad de seguidores.* Es un hecho: un perfil con diez mil seguidores ejerce mayor influencia que uno con solo doscientos.

-*Su ecosistema de seguidores.* Los seguidores no siempre se comportan de la misma manera. Por lo tanto, resulta muy útil evaluar

* Social Eyez Latinoamérica se enfoca en el monitoreo y análisis de medios sociales.

si sus perfiles son adecuados para determinado mensaje o temática. El modo en que esté armada esa red permite prever, en cierto grado, cómo se comportará una publicación. Hay interlocutores en las redes sociales que emiten mucho contenido, pero que tienen poco nivel de interacción. Postean asiduamente y la gente lee el contenido con detenimiento, pero no replica mucho. También hay quienes emiten mensajes y, aunque no son necesariamente muy poderosos, generan diálogo. Si surge una mala experiencia de servicio con un cliente que es un interlocutor relevante, con la suficiente cantidad de seguidores, un perfil específico y, al mismo tiempo, genera conversaciones, se enfrenta un episodio potencialmente riesgoso para la reputación de la compañía.

-*Su área de influencia.* Los perfiles, por lo general, están especializados en un tema en particular, por ejemplo, en tecnología. Y tienen una interactividad muy alta al referirse a cuestiones específicas. Pero al mencionar otro asunto (por ejemplo, política), reciben escasa respuesta y la publicación puede resultar irrelevante para sus seguidores. Es necesario conocer quiénes son los más influyentes en determinadas áreas.

-*Nivel de interactividad.* Puede ser alta, media o baja. Está relacionada con las características anteriores, ya que si un emisor postea mucho, pero no genera diálogo o repercusiones entre sus seguidores, su nivel de interactividad será bajo.

-*La red offline.* Hay personas que, si bien no tienen muchos seguidores en el mundo *online*, sí tienen una red *offline* muy fuerte. Sabiendo lo que están diciendo desde los medios sociales, es posible anticipar cómo va a repercutir eso en los medios tradicionales.

3. Tema

Tiene que tener ciertas características que lo hagan replicar en redes sociales: relevancia (que sea más importante que otros temas), entidad (que influya a otros o refiera a temas de interés de la comunidad), oportunismo (que sea emitido en un momento propicio para que no muera enseguida). Una noticia sobre intoxicación con comida en un

restaurante puede no generar mucho ruido en la red, aunque podría volverse de interés en un momento de mejor receptividad.

4. Amplificadores

Es un doble juego: tiene que ver con el que propone el tema y con la capacidad de generar conversaciones que posee esa persona. Los amplificadores son aquellos que hacen que el contenido siga resonando y no muera a los pocos segundos; luego las audiencias se adueñan del mensaje y lo amplifican por su mera repetición, o agregando más datos, nuevos comentarios, otros aspectos, etc. El efecto depende de cada tema.

5. Volúmenes de una compañía

Establecer parámetros ofrece la posibilidad de reconocer si la cantidad de menciones o publicaciones en referencia a una marca es significativa en términos de volumen. Si una marca suele tener 100 posteos o tweets por día e, inesperadamente, surge un tema que parece ser crítico y ese día se publicaron 101 posteos, significa que el asunto no es tan relevante.

Habilidades a desarrollar dentro de la organización

Desde el punto de vista de las organizaciones, el cambio de escenario implica el desarrollo de habilidades nuevas y un esfuerzo de adaptación, sobre todo para las grandes compañías. Tanto Matías Berardi como María Laura García coincidieron en que lo primero es la concientización en todos los niveles del organigrama empresarial. «Es elemental entender que ya no podemos elegir no estar presentes en Internet, tomar conciencia de lo que representan los medios sociales y definir cómo queremos estar presentes ahí», remarcó García. Puede resultar muy útil implementar manuales de uso y compartirlo con todos los empleados, así como determinar quiénes son los voceros oficiales en medios sociales.

«Luego, hay que redefinir algunas habilidades que probablemente las empresas ya estaban utilizando, como, por ejemplo, la empatía», planteó Berardi. Antes, la empatía se enfocaba en el diseño de un *packaging* o en las piezas de comunicación, ahora hay que resignificarla en el diálogo y la atención al cliente.

García agregó una habilidad crucial: la tolerancia a la crítica. «Una vez un político nos vino a consultar por un perfil que había abierto en Facebook y lo que sucedía es que eliminaba a todos los que lo criticaban; no había entendido nada», recordó. Y agregó: «Este medio no funciona así; si yo no tengo tolerancia y creo que cada vez que alguien me critica estoy en una crisis que me va a mandar a la quiebra, probablemente no aprenda a convivir con los medios sociales».

También mencionaron otra habilidad, que es la de convertir lo negativo en positivo. García explicó: «Esto no se hace desde el relato; no hablo de ficcionar o rebatir lo negativo permanentemente, ni de pelearme con el otro, sino de encontrar cómo hago fidelización con alguien que está descontento».

Si, frente a alguien que nos critica, escuchamos con tolerancia y humildad, quizás podemos aprender de lo que dice, e incluso cambiar algo en nuestro negocio. Es mucho más probable que nos ganemos su respeto, que si respondemos desde el orgullo y el combate. «Muchas veces hay un reconocimiento positivo del público cuando, frente a una queja muy grande, se presenta una respuesta honesta de la empresa, con la auténtica intención de solucionar el problema que se plantea», manifestó.

Expectativas frente a las quejas

La mayor parte de las veces, el cliente que se queja en los medios sociales no espera que resuelvan su problema con un resarcimiento económico. Por mucho dinero que las empresas estén dispuestas a pagar para acallar las opiniones de los usuarios, lo que ellos esperan es orientar el servicio y la atención al cliente hacia una mejor calidad. Por eso, las empresas están condenadas a esforzarse más que antes. «El público siempre valora la honestidad y el reconocimiento del error, algo que antes se tomaba como última opción», reafirmó García. Tanto en el caso de las empresas como en el de las personas públicas, ya no importa tanto el error en sí mismo, sino el modo en que se resuelve. Estamos más expuestos, pero si nos adaptamos a las expectativas de nuestra audiencia en la resolución de los problemas, minimizamos los riesgos.

El futuro pasa sin dudas por el poder, cada vez mayor, de los consumidores y los usuarios. Ellos son los que a través de Internet fomentan la decisión de comprar, aunque no la ejecuten directamente

a través de la red. Son los que fomentan y generan cada vez más opiniones sobre los productos o servicios. Se crearán cada vez más «espacios sociales» para comprar, opinar y formar redes de contacto. Crece y crecerá a ritmo frenético el *marketing* viral a través de la red y lo que nuestros clientes digan de la marca será lo que los demás perciban. «Una opinión positiva valdrá un imperio, pero una negativa podrá hacerlo caer», dijo Oriol Gifra, referente en conceptos de *marketing online*, al referirse a los efectos de la reputación virtual en la actualidad.

Si analizamos la situación de las aerolíneas, reconocemos que se comportaron siempre de la misma manera en que lo hicieron en los ejemplos expuestos anteriormente. Los conflictos actuales no se deben a un cambio en su servicio, sino a que ahora sus pasajeros tienen YouTube. Tanto el caso Avianca como el de United Airlines son parte del mismo problema: la falta de reconocimiento de un mundo que se ha vuelto transparente y de la consecuente necesidad de comunicar en forma preventiva entrenando a los empleados que se encuentran en los puntos de fricción, para que sean conscientes de esa realidad.

Cambiar la atención en dirección a un servicio excelente

Para adaptarse a esta nueva transparencia, es necesario generar una conciencia colectiva dentro de la compañía trabajando sobre las creencias y actitudes de los empleados, porque en definitiva son ellos quienes consolidan la cultura y la reputación que llega hasta el público. Cada integrante de la empresa tiene que estar alineado con esta nueva visión de la realidad.

La expresión de la Advertencia Miranda, que utiliza la policía estadounidense cuando detiene a un ciudadano, también es válida en este nuevo contexto: «Cualquier cosa que diga puede ser usada en su contra». Los voceros de la compañía no son solo los que fueron designados para esa función, sino cualquiera que se encuentre en la zona de fricción con el público. Antes, los que hablaban con los periodistas eran las personas autorizadas por la organización; hoy, el testimonio en el punto de contacto es material que se publica a través de Twitter, Instagram, Facebook o YouTube y se convierte en fuentes para los periodistas.

4

Crisis reputacional. Es el momento de escuchar, no solo de hablar

A mayor exposición, mayor riesgo. Estar preparados es fundamental para cualquier organización, sobre todo en el mundo online. En la medida en que los procesos comunicacionales han ido cambiando, también deben modificarse las formas en que las organizaciones comunican, en especial en casos de crisis.

«Es mejor dejar la boca cerrada y que la gente piense que eres tonto, que abrirla y remover toda duda».

MARK TWAIN

Las crisis de reputación crecen exponencialmente en el mundo *online* y, lo que es peor, son agravadas por uno de los defectos más comunes de las empresas: la indiferencia. Las empresas tienden a ser sordas, se aíslan en sus mundos internos, viven dentro de su propia estructura y solo saben hablar de sí mismas. Es necesario escuchar a las personas para mejorar los aspectos operativos de la compañía que estén saboteando el vínculo con el público. Se debe comprender el entorno para gestionar las crisis de manera eficiente.

Modelo clásico versus modelo digital. Un nuevo proceso de comunicación

Tradicionalmente, el concepto «manejo de crisis» estuvo estrechamente vinculado a la relación de las empresas con los medios. El

cuarto poder era dueño de la información y el principal vehículo para su difusión masiva y la construcción de opinión pública. La clave para resolver una crisis residía en contar con las adecuadas relaciones públicas y un buen vínculo con los periodistas.

En la sociedad de la información, en la era de la Web 2.0 —de interacción y diálogo—, los medios digitales, especialmente las redes sociales, han cambiado la manera en que la información se disemina y la dinámica con la que se crean las opiniones. El *cuarto poder* dejó de ser el único dueño y el principal vehículo de ese bien tan preciado; sin embargo, de la mano de los medios tradicionales, sigue siendo una gran influencia. Su alcance y penetración llegan a niveles muy profundos de la sociedad, donde Internet aún no logra acceder. Por eso, es prudente mantenerlos como aliados estratégicos, aunque reconociendo también el poder de los nuevos medios, ya que, si bien ambos actúan en paralelo y con dinámicas propias, suelen retroalimentarse.

El periodista *ciudadano*, el que reporta a través de su blog o su cuenta de Twitter, se convirtió en una fuente primordial del ejercicio periodístico profesional. Los medios reflejan noticias que se generan en las redes sociales, en una clara evidencia del empoderamiento que tienen los nuevos medios en términos de generación de contenidos y revolución de la actividad periodística.

Las crisis existen desde que existen los errores. Errar es humano y nadie es inmune a ellas. Sin embargo, el crecimiento de las redes sociales maximizó la visibilidad de cualquier error, y la inmediatez propia del medio trajo aparejada una velocidad de difusión exponencial. En estas condiciones, las crisis son más inminentes que nunca.

Las redes habilitaron un campo de juego parejo entre los grupos e individuos y las empresas. El control ya no se concentra en las organizaciones, ni siquiera en los monopolios. Los nuevos medios empoderaron al consumidor en su función de control y otorgaron un rol estelar a los «influenciadores» y a los *hacktivistas* (acrónimo de *hacker* y *activista*, para designar, de acuerdo con la definición de Wikipedia, «la utilización no violenta de herramientas digitales ilegales o legalmente ambiguas persiguiendo fines políticos»).

La organización no puede pensar en comunicarse con sus grupos de interés solo a través de la radio o la televisión, o a través de terceros; menos en momentos críticos. Los medios digitales han cambiado la relación entre las organizaciones y las partes interesadas: hay nuevos canales y formas de comunicarse con ellas y para que ellas se comuni-

quen entre sí. Es un fenómeno que no puede desatenderse, si se tiene en cuenta que los *stakeholders** son pieza fundamental en el manejo de crisis y el posicionamiento de la reputación empresarial. Podemos resumir algunos de los cambios en materia de manejo de crisis, que son fundamentalmente cambios en el proceso de comunicarse:

Antes	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Medios tradicionales - Comunicación unidireccional - Control de la información y de los mensajes - Reacción y respuesta lenta 	<ul style="list-style-type: none"> - Medios tradicionales + nuevos medios digitales (ej. redes sociales) - Bidireccional – Diálogo - Empoderamiento de todas las audiencias sobre información - Reacción y respuesta rápida. Información en tiempo real

Tendencias actuales

La incorporación de modelos de gestión de riesgos y manejo de crisis en los sistemas de operación de las organizaciones contribuye a la calificación de su desempeño corporativo y, por tanto, a la protección de su operación y su reputación. Estos modelos no pueden entenderse como simples requisitos o modas, sino como herramientas clave para su adaptación a los nuevos escenarios de crisis.

Las herramientas corporativas deben ser claras y tener un grado de aplicación permanente durante los tiempos de tranquilidad, lo que hará más fluida y positiva la dinámica cuando se presente una situación dramática. Es irresponsable que una organización se confíe en su suerte y siga su curso sin preparación ante situaciones apremiantes. Las influencias de la empresa, por más fuertes que sean, no son tan

* *Stakeholder* es un término que se utiliza para hacer referencia a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Son los públicos interesados o el entorno interesado, considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios. Por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos afectadas o ligadas, los sindicatos, las organizaciones civiles y gubernamentales que se encuentren vinculadas, etc.

efectivas ni tan determinantes como para dominar los momentos difíciles.

Al respecto, Robert L. Heath (2012, p. 1), profesor emérito de comunicación en la Universidad de Houston y consultor especialista en relaciones públicas y manejo de crisis, es muy pragmático al señalar:

El razonamiento de la gerencia para este asunto es simple: las crisis cuestan dinero, lo que ofrece el incentivo para evitar, mitigar y responder de manera que se proteja el capital y los recursos humanos y, en términos generales, lo que se llama reputación, lo que para muchos es la esencia de una respuesta efectiva a la crisis.

Los estudios y la experiencia han evidenciado que las acciones corporativas antes, durante y después de la crisis influyen en su resultado. No se trata de contar con una lista de chequeo, ciertas palabras mágicas y una receta que funcione para todos los casos. De hecho, la definición de *crisis* que encontramos en el diccionario es muy distinta a la que se presenta en el día a día de las organizaciones. Sin embargo, podemos comenzar por mencionar algunas generalidades sobre las crisis actuales.

La mayoría de ellas surgen por un detonante interno, pues es la actuación de la organización la que compromete justa o injustamente la percepción que nuestros grupos de interés tienen de ella, sus líderes, sus productos o sus servicios. Pero independientemente del origen, cualquier problemática es susceptible de convertirse en crisis al ser amplificada y acelerada por los *stakeholders* a través de las redes sociales y los nuevos medios. Algunos de los detonantes más comunes de ese momento de quiebre son:

Detonantes internos	Detonantes externos
<ul style="list-style-type: none"> - Pobre desempeño financiero o bursátil - Problema de estructura/ propiedad (p.ej. fusión) - Incidente/acusación de mala gestión - Incidente/acusación de irregularidad - Defecto/retiro de producto - Queja/problema de empleados - Disputa laboral - Accidente/fatalidad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Desastre natural - Incidente/amenaza terrorista o criminal - Problema/protesta activista - Problema de estructura/propiedad (p.ej. toma hostil de poder) - Queja/problema de clientes - Problema de categoría/industria - Amenaza de competidor

En el libro *The Handbook of Risk and Crisis Communication*, Heath establece una estrecha relación de la crisis con la noticia y, en consecuencia, con la legitimidad e integridad de la organización. Las preocupaciones frente a las crisis nacen, en parte, del hecho de que son situaciones que afectan el interés público y, por lo tanto, tienen un valor noticioso. Por eso la teoría de las relaciones públicas siempre sostuvo que las crisis deben abordarse con base en el relacionamiento con medios. El punto de giro aquí radica en que tanto el relacionamiento como los medios están viviendo un cambio rotundo.

Al hablar de medios, no se trata solo del ejercicio periodístico tradicional y de los monopolios de la comunicación de masas. El concepto de medios, que antes hacía referencia al periodismo tradicional y a la comunicación de masas, se extiende actualmente a plataformas como Facebook, Twitter, YouTube, millones de blogs y cientos de redes más, hasta las cadenas de correo electrónico y WhatsApp.

«La forma en que los medios reporten la crisis definirá sus condiciones», afirma Heath. ¿Qué sucede, entonces, cuando los ciudadanos se convierten en reporteros? Las condiciones en que se cuenta la historia ya no están en manos exclusivas de los medios tradicionales y, en muchos casos, ni siquiera ellos participan del relato. El reportaje lo hace directamente el cliente, el usuario o incluso el detractor. El control que las empresas tienen sobre cualquier situación crítica es más efímero que nunca.

Como consecuencia, aparece una cuestión determinante: la relación de la crisis con la legitimidad y con la integridad de la organización, fundamentos ambos de la buena reputación. Si tomamos como premisa que una crisis es el momento en el que perdemos el punto de unión entre la operación de la organización y las expectativas de sus *stakeholders*, lo más coherente es suponer que la opinión que surja no será para nada favorable. Allí se pierde la legitimidad, se pone en duda la integridad y se afecta la reputación: se pierde el control. Los modelos de manejo de crisis al interior de las organizaciones son la herramienta que facilita la recuperación del control.

En su libro *Ongoing Crisis Communication* (2011), el experto en manejo de crisis Timothy Coombs menciona tres fases esenciales: precrisis, crisis y poscrisis. Quiero hacer énfasis en esta última, pues ese es el momento más oportuno para cambiar, entendiendo el cambio como la oportunidad de recuperar la estabilidad y de mantener el posicionamiento de la reputación de la marca. Cuando los grupos de interés han cuestionado la legitimidad e integridad de la organización,

la relación de confianza y fidelidad entre unos y otra se rompe. Recuperar la confianza, como en cualquier relación, no es para nada fácil. El camino que nos lleve hasta allí no será el mismo que transitamos antes de la crisis. Es necesario un posicionamiento diferente producto de un aprendizaje, una preocupación (por los *stakeholders*) y una evolución. Ahora bien, el componente comunicacional es decisivo en este proceso, pero no es posible preservar la legitimidad e integridad sin involucrar distintas áreas de la organización y sin estar dispuestos a realizar cambios de fondo en lo operativo y en lo comercial. Ese es el contexto en el que se desarrollan hoy las tendencias de manejo de crisis.

Asertividad y velocidad

Hace algunos años, en la dinámica de los medios tradicionales, la gestión de crisis presentaba un ritmo lento y sin demasiada urgencia. De alguna manera, las maniobras, las influencias y las relaciones públicas podían demorarse entre un día o una semana en ponerse en acción. Las crisis no requerían reacciones inmediatas. Hoy, en cambio, la crisis y su respuesta, la acción y su reacción, se desarrollan casi simultáneamente. En el mundo *online*, casi todo hay que hacerlo en tiempo real. Si en 24 horas no generamos una respuesta, las consecuencias estarán cada vez más lejos de nuestro control.

La velocidad se convirtió en una variable crucial: la toma rápida de decisiones y la respuesta casi instantánea son requisitos clave en el mundo de hoy. Sin embargo, una reacción apresurada puede avivar las llamas. Es aquí donde propongo que la asertividad se convierta en nuestra aliada más valiosa; una competencia fundamental para el apropiado manejo de los mensajes. En la dinámica actual, los administradores de la crisis se enfrentan al reto de ser más inteligentes y más rápidos que el público.

Ellos tienen que ser capaces de deliberar y ejercer su juicio para emitir la respuesta más apropiada, en el menor tiempo posible. No se trata de improvisar. De la misma manera que el periodista, en busca de publicar la exclusiva, no repara en detalles que pueden nutrir la noticia y esclarecer la información, la organización, en su premura, puede desinformar e incluso cometer errores que agraven la situación. Por ello la importancia de estar preparado para la crisis y de trabajar durante la etapa de precrisis para definir lineamientos que protejan la actuación y reputación de la empresa en situaciones problemáticas.

Sin duda, la inmediatez que facilitan los nuevos medios, especialmente las redes sociales, da cabida a la improvisación. Debemos ser cuidadosos en este asunto. En la era digital, la velocidad es una virtud; pero puede ser una tragedia si no se maneja con precaución. La viralidad de las redes, útil para multiplicar el impacto de un mensaje favorable, en cuestión de minutos también es capaz de exhibir a miles o millones de personas cualquier paso en falso de la organización.

Para convertir esa viralidad en una oportunidad, hay que buscar la asertividad en los mensajes. En medio de la agitación, unos minutos dedicados a la gestión de la comunicación de crisis pueden cambiar su curso. Al respecto, Luis Alberto Rodríguez (2013, p. 179) afirma:

Inmediatez, oportunidad, viralidad, término este último acuñado en relación con los medios cibernéticos, para explicar la tremenda diseminación que se es capaz de alcanzar a través de las redes en poco tiempo, son conceptos que pueden sonar huecos pero que representan un gran, enorme reto para los expertos en manejo de la comunicación en situaciones críticas.

Estas circunstancias implican que las primeras 24 horas, contadas a partir del momento en que estalla la crisis, son fundamentales. Un monitoreo permanente en todos los medios relevantes nos permitirá seguir de cerca su evolución, conocer las impresiones iniciales de los *stakeholders* y estar al tanto de las primeras reacciones de los medios. Todo esto contribuye a la identificación oportuna de nuevas alertas o de intensificadores de la crisis, al tiempo que nos brinda el contexto necesario para determinar las características de nuestra respuesta: el tono del mensaje, el momento de emisión, la audiencia prioritaria, etc.

El contexto nos permite tener un enfoque optimizado y oportuno en la respuesta, la que no es recomendable ejecutar sin contar con el equipo humano necesario. El comité de crisis debe estar preparado para la reacción y es natural que sus integrantes conozcan los protocolos y lineamientos para actuar, pero no necesariamente deben conocer los detalles de la problemática que detonó la crisis. Por esta razón, otros miembros de la organización pueden ser requeridos para reforzar la búsqueda de la solución. Su apoyo —suministro de información

de carácter técnico, corrección de errores en la operación, aclaración de inquietudes particulares sobre los procesos, entre otros— es muy valioso para lograr la asertividad necesaria.

Las redes sociales son la vía para dar las respuestas de manera más inmediata. Preparar una estrategia veloz de relaciones públicas para nuevos medios, con las precauciones ya señaladas, es un primer paso en una gestión eficiente de la crisis.

Hiperescuchar: percibir mensajes más allá de lo obvio

Las redes sociales y los medios digitales en general le dieron voz a la sociedad, a las organizaciones, pero también al ciudadano, al individuo. Con esa voz, abrieron al mundo la posibilidad de expresarse casi sin limitaciones. En ese entorno donde todos hablan y todos opinan, escuchar se da por sentado.

Que haya tanta gente hablando como escuchando en las redes sociales es lo que permite que los problemas aislados de servicio al cliente se conviertan en *bits* virales de la noche a la mañana. Quizás por eso, también, para el ciudadano común solo baste con escuchar. Pero para las organizaciones, principalmente si atraviesan situaciones de crisis, no es suficiente. Es preciso *hiperescuchar*.

En las redes sociales, la información no está compuesta solamente por datos. Existen expresiones, emociones y percepciones. En consecuencia, como afirma Rodríguez (2013, p. 177):

Todo experto en el manejo de la comunicación en situaciones críticas debe entender la dimensión de los medios cibernéticos y las redes sociales para comprender los flujos actuales y potenciales por donde se transmite la información, entendida esta no solo como los hechos, sino como las interpretaciones que se derivan de los acontecimientos.

En ese sentido, el radar emocional impulsado por datos es el nuevo requisito de la gestión de crisis. Las labores de monitoreo deben aplicarlo y perfeccionarlo para hiperescuchar, es decir, para detectar información relevante en lo imperceptible; además, debe estar acompañado de habilidades de análisis para convertir datos sociales en *insights*. Así como un médico ausculta a sus pacientes por medio de instrumentos y valora los signos como normales o patológicos, las organizaciones deben monitorear las redes sociales utilizando herra-

mientas tecnológicas para procesar toda la *big data* que se obtiene y valorando como positivas o negativas las menciones que se hacen de la marca.

El monitoreo tradicional debe hiperescuchar como una labor permanente en las tres fases de la crisis. En la precrisis, el espectro del monitoreo se debe ampliar hacia las redes sociales para complementar los informes existentes de monitoreo de medios tradicionales. Los reportes deben incluir análisis de las discusiones y un registro de los *hits* más relevantes de los diferentes medios sociales (redes, blogs, foros, micromedios, multimedia, etc.).

En caso de que golpee una crisis, se debe aumentar la frecuencia de los monitoreos y, por lo tanto, de los informes, a efectos de no perder de vista información de interés, en medio del vértigo en el que se mueven las redes. Las recomendaciones de respuesta, con fundamentos en el análisis de la información captada, son de gran valor y utilidad.

La hiperescucha no debe detenerse una vez superada la crisis. El ejercicio en la poscrisis es importante, más que por la posibilidad de detectar ataques tardíos para evaluar los resultados del abordaje de la situación crítica. El objetivo último del manejo de crisis es reivindicar la legitimidad e integridad de la organización, y el monitoreo posterior permite valorar qué tanto alcanzamos ese objetivo y hasta qué punto recobramos la reputación.

Dialogar: comunicación en tiempo real

La dinámica comunicacional que proponen las nuevas tecnologías y las oportunidades que se abren con las redes sociales implican que la comunicación de un solo sentido ya no funciona. Informar solamente a través de comunicados de prensa, entrevistas en los medios —que en muchos casos se interpretan como interacciones guionadas— o con publicidad ya no satisface a la sociedad. El mundo anhela el diálogo, la comunicación en tiempo real.

Es lógico que las organizaciones se aferren al viejo modelo que al menos supone la ilusión de control. Someterse a un diálogo es estresante y la mayoría no sabe cómo hacerlo. Pero el punto es que no hay más remedio. Si se quiere ganar credibilidad, hay que asumir una pérdida de control y someterse al ida y vuelta que plantea la sociedad.

En *The Handbook of Crisis Communications* (2012), Keri K. Stephens y Patty Malone señalan que estudios recientes confirman que en

momentos de crisis la gente se mantiene informada principalmente a través de Internet. El dato más importante a los efectos de este estudio es que estos usuarios de Internet prefieren mayoritariamente fuentes o recursos interactivos antes que los pasivos y unidireccionales.

La comunicación bidireccional es un mecanismo para proveer información inmediata y directa a los *stakeholders*. En el diálogo, la organización puede conocer de primera mano sus inquietudes y dudas, resolverlas y reducir el riesgo de la desinformación. La consulta de medios electrónicos, sitios web y redes sociales se ha convertido en la principal fuente de información, pero el hecho de que se trate de información en tiempo real es lo que da más valor a los nuevos medios como fuente.

Desde la perspectiva de las organizaciones hay ventajas y desventajas, pero estas últimas no pueden ser pretexto para rehuir al diálogo.

La ventaja más evidente se da por la ley de la lógica: si unos reciben es porque otros dan. En los nuevos medios, las organizaciones tienen un canal amplificado para ofrecer su versión de los hechos, sin intermediaciones, en el momento oportuno. Si por un lado medios como las redes les quitan a las organizaciones el control sobre las crisis, al menos les facilitan controlar sus mensajes y la información que al respecto puedan suministrar. Aprovechar, y hacer un uso efectivo de esta ventaja, es una decisión corporativa que no permite demora en el mundo actual.

Por otro lado, es importante mencionar que, en este esquema de comunicación, la organización puede verse en una posición desventajosa. Es propio de los nuevos medios fomentar la interactividad y el diálogo, pero también pueden ser una simple ventana para que el público comente y exprese tanto su afinidad y satisfacción como su descontento y crítica hacia la organización, sus productos, servicios, etc. Los individuos pueden gozar del privilegio del anonimato en la red, privilegio que les da una enorme libertad para expresarse, incluso con falsedades.

Ese anonimato representa una desventaja para la organización, pues no siempre sabrá con quién está dialogando, mientras que ella es la única que no puede ser anónima en la conversación y menos en una situación de crisis. Las organizaciones tienen que estar preparadas; tienen que *hiperescuchar*. En un escenario de comunicación bidireccional es tan importante lo que se dice, la asertividad de los mensajes, como lo que dice el otro, los otros. De ahí la importancia de implementar sistemas de monitoreo que permitan identificar inte-

racciones sospechosas y mantenerse alerta para responder adecuadamente y no perder el control de la conversación.

Finalmente, no se puede ignorar que, en la red, la organización no es la única que está dialogando con sus grupos de interés. Miles de conversaciones simultáneas ocurren en tiempo real. Mientras la organización busca los mensajes apropiados y el *timing* preciso para responder, los *stakeholders* utilizan las redes especialmente para comunicarse entre ellos. Esos contactos están enmarcados por el desconocimiento y la curiosidad (el chisme) y también por la simpatía, la empatía y, por supuesto, la solidaridad. Estos tres últimos elementos constituyen la fuerza que golpea con más vigor a las organizaciones en situaciones de crisis.

En relación con este asunto, Stephens y Malone señalan:

...los mismos *stakeholders* pueden utilizar blogs para conectarse con otros *stakeholders*. Esto es altamente relevante durante una crisis donde los *stakeholders* pueden sentirse victimizados y están buscando a otros que puedan compartir sus visiones.

La actitud solidaria potencializa la viralidad, acelera y agrava la crisis. Es imposible tener control sobre estas conversaciones, pero al identificarlas y hacerles seguimiento se obtienen herramientas para confrontarlas.

Remarco la importancia de invitar a los clientes y grupos de interés a conversar en tiempo real y con asertividad. Es oportuno citar nuevamente a Rodríguez (2013, p. 185) cuando afirma:

Quien no quiera enfrentar con transparencia, en posición de diálogo y consistencia, una situación crítica a través de las redes sociales — cuando en ellas corre la información negativa— está en vías de perder mucho.

Hipertransparencia: ganar confianza a través de las historias

La transparencia es una virtud que no da cabida a la ambigüedad y a la duda; forja la confianza y es pieza clave en la construcción de la reputación. El día a día de la sociedad de la información gira en torno a las nuevas tecnologías, que no cesan de reproducir todo tipo de

contenido y no dejan lugar a secretos. Una organización razonable, responsable y objetiva no debe asumir que puede ocultar información. Por el contrario, debe estar dispuesta a ser *hipertransparente*.

Cualquier individuo tiene el poder de exponer lo que antes eran conversaciones «privadas». En este escenario, lo óptimo sería ir un paso adelante y constituir una organización de puertas abiertas; sin embargo, entendida la dinámica del mundo de los negocios, es preferible y, más sencillo, estar preparado para la ocasión. Implica no solo estar listo para dar explicaciones y respuestas, sino también para reconciliar prácticas de negocio contradictorias.

La hipertransparencia que se demanda exige mucho más que comunicación. Es necesaria la coherencia entre los mensajes que emite la organización y sus acciones, sus políticas de negocio y sus decisiones corporativas. La habilidad reside en funcionar como un espejo: mostrar hacia afuera lo que realmente existe adentro para generar confianza.

Difundir mensajes en situaciones de crisis a través de los canales propios tiene implicaciones distintas a las que tendría si se propagaran a través de los medios tradicionales o por intermedio de terceros. Los nuevos medios permiten la inmediatez y la oportunidad de dar la versión propia, de responder inquietudes, de entablar diálogo con los *stakeholders*. Sin embargo, todas estas ventajas del mundo digital no siempre trabajan a favor de la organización. Aún prevalece en la sociedad la tendencia a creer en la imparcialidad de los medios y a desconfiar de las organizaciones. No tiene el mismo efecto una autodefensa que una visión favorable expresada por otro.

Las oportunidades se encuentran en el relacionamiento con quienes están en la red. Generar contenidos y mensajes propios que sean difundidos por terceros, incluso por aquellos que no son seguidores de la organización, es el mayor logro del manejo de crisis en los nuevos medios. La credibilidad y la hipertransparencia son la vía.

Hacer énfasis en la calidad de los mensajes y en la forma en que estos se transmiten es una buena estrategia para tener credibilidad. Los mensajes adquieren valor si son transmitidos con asertividad. En este entorno digital, de interacción y velocidad, hay que saber contar las historias: generar, desde la organización, esa misma simpatía que existe entre los *stakeholders*, y hacerlo de manera creíble.

Cualquiera puede publicar contenidos, pero los expertos en manejo de crisis deben ser maestros narradores de historias, que sepan cómo hacer *marketing* de contenidos para construir fe e impulsar la

acción. El *marketing* de historias es la nueva manera de ganar atención y ganar defensores, de generar confianza y recuperar la reputación. Esas historias y, por tanto los mensajes, deben estar orientados a encontrar un punto de encuentro genuino con los públicos de interés. Al respecto, Luis Alberto Rodríguez (2013, p. 191) plantea:

La efectividad y eficiencia en la comunicación a través del espacio cibernético se logra no únicamente con el simple uso de los múltiples medios que se pueden aprovechar a través de Internet. La clave del éxito está en el contenido, en la orientación del mensaje en función de las necesidades del usuario.

La organización no puede limitarse a hablar de sí misma. Tiene que dar el paso a hablar del otro, mostrar la experiencia positiva desde la mirada de sus *stakeholders*. Es más probable que el interlocutor se identifique con una voz que refleje sus necesidades y expectativas que con una que hable de operaciones o procesos técnicos. Los nuevos medios, especialmente las redes sociales, son espacios emocionales. De ahí que la tendencia a contar historias tenga su fundamento en el hecho de que proponer una estrategia de comunicación afectiva es la nueva forma de lograr una comunicación eficiente. En las emociones se construyen las relaciones.

Nuevas relaciones: «influenciadores»

El manejo de crisis debe poner mucho énfasis en la gestión de relaciones para lograr impulsar el apoyo de terceros. El diálogo es la manera más efectiva de construir relaciones. Si es bien conducido, deberá fortalecer la buena voluntad de los grupos de interés y de defensores de la marca, que la apoyarán en casos de crisis.

Sin embargo, el interlocutor no siempre será un favorecedor de la organización. Es muy probable que, en momentos críticos, los detractores proliferen y no siempre será fácil reconocerlos y neutralizarlos. La mejor estrategia no radica en intentar silenciarlos, sino en gestionar con cuidado sus voces. Es el diálogo y el establecimiento o restablecimiento de relaciones lo que lleva a buen término una situación apremiante. Por el contrario, coartar, rechazar o ignorar cualquier mensaje u opinión de terceros puede generar más problemas que soluciones.

En las redes sociales, una voz individual puede viajar alrededor del mundo sin restricciones y a una velocidad inimaginable. Pero no necesita recorrer el mundo para avivar una crisis: cada usuario de la red es «influenciador» en sus propios círculos. Bajo esta premisa, nadie debe ser menospreciado, pues cada vez es más difícil medir la influencia de los mensajes en la red. Aplicando el proverbio que dice: «Mantén a tus amigos cerca, pero a tus enemigos más», la organización debe construir relaciones tanto con sus favorecedores como con sus opositores en procura de una cercanía especial con estos últimos. La clave está en hacerlo de manera sutil, sin ser demasiado evidentes: se trata más de una cuestión preventiva y estratégica.

Esta estrategia debe contemplar, en primer lugar, la construcción de un mapa de «influenciadores» para ubicar a sus promotores y detractores. Pero no basta con *identificarlos*, es importante *conocerlos*. En ese proceso de acercamiento, es posible desarrollar campañas de involucramiento de «influenciadores» en tiempos tranquilos. Limitar el contacto a los momentos críticos no es entablar relaciones. Las gestiones e interacciones permanentes dan pie para volver a interactuar con esos usuarios cuando se requiera su apoyo en una situación adversa, sin que la organización parezca oportunista y conservando la legitimidad del diálogo.

Con las precauciones necesarias y la planeación adecuada, un ambiente hostil, como es en ocasiones el de los nuevos medios, puede ser maleable. Lo fundamental es percatarse de los retos que el entorno propone y asumirlos con disposición desde lo comunicacional y lo organizacional. Los riesgos siempre estarán latentes, pero también las oportunidades. La oportunidad la crea la organización.

Conclusión

Hay que estar atentos a los cambios que exige la sociedad de la información, que se cimienta en un entorno digital y se comunica, fundamentalmente, a través de los nuevos medios.

Las organizaciones deben innovar en sus formas de transmitir mensajes, en los contenidos que producen, en las relaciones que forjan con la sociedad y en su modelo general de comunicación, sobre todo en situaciones de crisis.

La dinámica del mundo actual, los cambios sociales, el rápido avance de la tecnología y la facilidad de acceso desmedido a la información son circunstancias que arrebatan el control de las manos de las organizaciones, al tiempo que les exigen flexibilidad, inmediatez y asertividad en sus mensajes y acciones. No cumplir con estas exigencias es desconocer la realidad.

5

Saber escuchar, la clave

Un agresivo plan de ventas, una estudiante con una cuenta de Facebook, una periodista que no deja que la realidad le arruine una buena nota. Con estos tres elementos, se puede poner en jaque a una poderosa entidad financiera, en un caso que comprueba que las comunicaciones son una responsabilidad de todos y que percepción, finalmente, es realidad.

«El que sabe cuándo puede luchar y cuándo no puede, saldrá victorioso».

SUNTZU

«Son más los estudiantes que se unen en las redes para encontrar soluciones al engaño de @porveniroficial. ¿Qué respuesta les dará a estos jóvenes?».

«Quiero saber cómo puedo retirarme de su fondo de pensiones; como muchos, fui afiliado de manera engañosa».

El 26 de agosto de 2014, comenzaron a aparecer mensajes de manera masiva en las cuentas oficiales de Facebook y Twitter de la empresa de fondos de pensiones y cesantías colombiana Porvenir, luego de que *Noticias Caracol*, uno de los noticieros de mayor sintonía en ese país, emitiera una nota titulada «Fondos de pensiones estarían usando formas poco éticas para conseguir afiliados».

Un grupo de estudiantes universitarios denunciaban haber sido víctimas de un engaño por parte de Porvenir. Afirmaban que habían

sido afiliados sin su consentimiento o a cambio de beneficios, de una manera manipuladora y tramposa.

Pero si bien las técnicas de vinculación a las que se referían pueden considerarse agresivas, no fueron fraudulentas y en ningún caso coercitivas con los estudiantes. La estrategia se basaba en visitar las universidades para afiliar a jóvenes próximos a graduarse. La fuerza comercial de la organización centraba su discurso en hablar de los beneficios que representaba vincularse al fondo de pensiones. Sin embargo, el «gancho» no estaba en aquellas ventajas financieras para el futuro y, precisamente, el *porvenir* de los jóvenes, sino más bien en el presente: los convenios y descuentos del programa Porvenir Preferencial, al que accedían todos los afiliados.

Muchos jóvenes llenaron los formularios de manera desprevenida y solo un tiempo después, al momento de ingresar al mundo laboral, se percataron de lo que habían firmado. Su primera reacción, más allá de la sorpresa, fue sentirse víctimas de una manipulación. Paradójicamente, fue una estudiante de Derecho quien se dio cuenta, tarde, de que no había leído la letra chica de lo que había firmado y dio la voz de alerta.

Las dudas y los cuestionamientos al programa ya habían comenzado a hacerse frecuentes en las redes sociales y los espacios oficiales de la empresa a partir de noviembre de 2013. El malestar era evidente, las alertas se generaron y Porvenir fue advertido de lo que estaba ocurriendo, pero no tomó medidas inmediatas. Al cabo de unos meses, existía en Facebook un grupo denominado «Queja Porvenir estudiantes», conformado por más de mil alumnos, que además se manifestaban en Twitter, y otros grupos más pequeños en varias universidades del país.

La actitud pasiva de la compañía se basaba en su tranquilidad de saber que en ningún momento había actuado de manera fraudulenta o ilegal, pero también en que esas expresiones de rechazo y de queja se consideraban «razonables» por tratarse de una estrategia de mercadeo tan agresiva. Además, podía pensarse que eran «propias» del público juvenil, generalmente desinformado y solidario con sus pares.

Pero esa pasividad terminó en el momento en que *Noticias Caracol* emitió la nota sobre el caso. Para la organización, ya no se trataba, entonces, de los efectos de la viralidad por asociación o compañerismo en las redes sociales: ahora —al ser calificada en horario central de TV como una organización con falta de ética y transparencia— constituía un atentado a su reputación.

¿Acaso la viralidad previa no atentaba contra la reputación de Porvenir? Fue la que construyó una versión de los hechos muy sólida y casi ratificada por el silencio de la empresa. Hasta los medios tradicionales creyeron en ella, a pesar de las explicaciones posteriores. Entonces, ¿no habría sido mejor detener el asunto en las redes, donde se originó, y no esperar a que llegara a otros medios?

Lo único claro es que Porvenir no estaba preparada para enfrentar una situación de este tipo, es decir, una situación social en el ámbito digital o de las redes. Evidentemente no tomó conciencia a tiempo del poder que alcanzarían las denuncias, lo que derivó en repercusiones negativas para la marca y el negocio en general.

Antecedentes

Porvenir, la administradora de fondos de pensiones líder en Colombia, ofrece a sus clientes tres productos principales: pensiones obligatorias, pensiones voluntarias y cesantías. Sin embargo, el negocio central de la organización son las primeras, y el foco de la actividad está en aumentar las vinculaciones iniciales. Allí es donde los jóvenes adquieren un papel importante para la firma.

El de los fondos de pensión es un negocio altamente regulado y, de alguna manera, el peor en el que una empresa pueda estar, en la medida en que consiste en vender un producto que solo se obtiene después de décadas de ahorro y que, generalmente, está asociado con momentos estresantes de la vida del cliente, como una muerte, la incapacidad o la jubilación.

Para Porvenir, encontrar y fidelizar clientes al comienzo de su vida laboral es crucial. Normalmente, en Colombia, la población joven tiene su primer contacto con el tema pensional cuando consigue su primer empleo y debe escoger el régimen o el fondo al cual se afiliará. El liderazgo de Porvenir en el sector le ha permitido estar en el *top of mind* de los trabajadores, lo cual le es muy favorable en ese momento de decisión. Sin embargo, no era suficiente para la compañía.

En muchos casos la decisión de qué fondo utilizar (para algo que parece muy lejano en el futuro) se toma en forma apresurada y muchas veces sin la información adecuada. Por eso, Porvenir decidió ir más allá, sin esperar que los jóvenes llegaran a su primer empleo para decidirse. Lo haría cuando estuvieran en los últimos semestres de su carrera universitaria.

Ni siquiera fue una idea original; la organización simplemente replicó prácticas comunes en otros países, en los que estas empresas se acercan a los jóvenes desde la universidad para invitarlos a afiliarse. Cuando el joven llega a su primer trabajo, ya tiene la decisión tomada.

Inicialmente, la estrategia se llamó «Semilleros», bajo la premisa de que, con ella, la empresa *sembraba* para el futuro. Luego se denominó «Generación Porvenir». Se contrató una fuerza de ventas especializada y enfocada en visitar centros de estudios. Su meta era recorrer todas las universidades del país y vincular al mayor número de jóvenes posible.

¿El anzuelo correcto?

La política comercial basaba su estrategia en generar vinculaciones iniciales bajo el lema de la educación financiera: qué era un fondo de pensiones, qué alternativas existían, por qué era importante vincularse, por qué era la mejor opción, etc. Todo se apalancaba con los valores agregados de la compañía, entre ellos Porvenir Preferencial, el programa de descuentos y beneficios de la organización para sus afiliados.

Lo que más llamó la atención de los jóvenes fueron los beneficios, y era de esperarse que así fuera porque el tema de la pensión no es en absoluto interesante. Los estudiantes atendían a los representantes comerciales para escuchar sobre los descuentos y preguntar por el carnet que les daba acceso a ellos. Como buenos vendedores, el personal de Porvenir utilizó ese anzuelo para atraer su atención y afiliarlos.

Desafortunadamente, en algunos casos los jóvenes no entendieron que, además del programa de beneficios, se estaban vinculando a un fondo de pensiones. Sin duda, se trató también, en parte, de un descuido de los estudiantes, que firmaron desprevenidamente un formulario en cuyo encabezado figuraba «Formulario de vinculación» y que, además, tenía una nota por la que aceptaban que Porvenir administrara su jubilación. Muchos de ellos no midieron la magnitud de la decisión y firmaron, probablemente, sin leer el documento y seducidos por los descuentos prometidos.

Las consecuencias del uso de ese anzuelo comercial se evidenciaron cuando ingresaron a trabajar en las empresas. Algunos quisieron escoger otro fondo de pensiones y no pudieron hacerlo: ya habían elegido Porvenir. La mayoría se percató de la situación en ese preciso momento y alegaban que los asesores comerciales nunca les habían

explicado que se trataba de una afiliación y solo les habían ofrecido los beneficios.

La empresa llevaba desarrollando esa estrategia comercial por más de dos años, mucho antes de que la crisis estallara viralmente en las redes sociales. Más allá de las consecuencias, más tarde quedó claro que nunca trató de engañar a nadie: los beneficios eran reales, los carnets también, así como el formulario de vinculación y las firmas de los estudiantes (aunque debido a que la remuneración a los vendedores iba en relación directa con las afiliaciones conseguidas, se produjeron algunas falsificaciones; Porvenir afirmó haber castigado a los empleados fraudulentos con despidos y procesos penales).

La percepción, sin embargo, era diferente. Y, en comunicaciones corporativas, *percepción es realidad*.

Los alertas

Aproximadamente ocho meses antes de que la situación con los estudiantes llegara al noticiero de televisión, en las redes sociales comenzaron a aparecer mensajes de disconformidad y cuestionamientos sobre el supuesto engaño. La agencia de medios digitales de Porvenir emitió las alertas al identificar las quejas y los mensajes negativos. Sin embargo, por tratarse de comentarios aislados, la organización los consideró normales para el negocio.

Normalmente, Porvenir vinculaba en pensiones obligatorias unas treinta mil personas al mes y recibía unas doscientas o trescientas quejas mensuales, por lo que la proporción no representaba una verdadera amenaza. Con la nueva estrategia, en un mes se afiliaban alrededor de quince mil jóvenes y se recibían solo diez mensajes negativos en redes. No existía una *avalancha* que debiera preocuparlos.

Las consecuencias de no escuchar

En noviembre de 2013, Porvenir ya había sido alertada de que había un aumento en las quejas relacionadas con su programa Preferencial. Durante ese mes, el 34% de las denuncias en las redes sociales de la empresa estaban relacionadas a la falta de claridad al hacer firmar a los estudiantes lo que era, en realidad, un compromiso de largo plazo con el fondo de pensiones.

El creciente descontento de los estudiantes era evidente: de 13 comentarios negativos y preguntas relacionadas en noviembre, se pasó a recibir 37 en diciembre. Durante el primer semestre del 2014, el tema de Porvenir Preferencial y las afiliaciones fraudulentas fue una constante en los canales sociales de la organización, y ocupó entre el 5% y el 14% de las conversaciones en los canales oficiales de la empresa.

Las alertas planteaban fundamentalmente la necesidad de desarrollar contenido educativo sobre el tema. Las quejas y las preguntas aumentaban, y era preciso tomar las medidas necesarias para evitar una crisis en redes sociales y en medios de comunicación tradicionales.

El monitoreo efectuado por una agencia externa había evidenciado, con otro tipo de problemáticas detectadas en los canales sociales, que darles a los usuarios la solución a sus quejas o inconvenientes por medio de las redes había generado conversaciones positivas y mensajes de agradecimiento. En consecuencia, la recomendación general era contactar a los disconformes y explicarles que en ningún momento habían sido engañados.

Pero Porvenir escuchaba los mensajes y desatendía las alertas. Su política de manejo general se basaba en revisar los casos de los que se tuviera información básica y contactar a los vendedores para verificar si existía una falsificación de firma. En ese caso, despedía al empleado y desafilaba automáticamente al estudiante afectado.

La organización entendía que se trataba de un tema de desconocimiento y compañerismo: los jóvenes otorgaban *like* a los comentarios pero sin entender bien qué era lo que sucedía y muchas veces sin siquiera estar viviendo una situación crítica personal. No estaba claro que el problema debía ser manejado desde la comunicación.

Meses después, hizo su aparición una líder social que denunciaba explícitamente ser víctima de una trampa y convocaba a otros «jóvenes engañados» a unirse a la causa. Los usuarios ya no tenían inquietudes simples ni se limitaban a quejarse y pedir explicaciones; ahora exigían la desafiliación.

La actitud de Porvenir evidenció su pensamiento corporativo y su eficiencia operativa. Sin embargo, también puso de manifiesto la carencia de una oficina de comunicaciones capaz de escuchar y atender las alertas y recomendaciones de la agencia. Porvenir solo tomó en cuenta la problemática desde el punto de vista de la comunicación cuando esta llegó a *Noticiero Caracol* y ya era demasiado tarde. Para

ese momento, casi el 50% de las conversaciones en los canales sociales de la organización se referían a este asunto. La nota televisiva fue compartida 661 veces en Facebook, 74 en Twitter y solo una vez en Google+ en una semana. Al mismo tiempo, la Universidad Nacional había formado un grupo con 1.296 estudiantes, la casa de estudios de Antioquía creó uno con 469 participantes, y la de Medellín, otro con 43.

¿Qué pasó?

Porvenir justificó su posición a partir de tres circunstancias: la percepción de que la situación era nueva, que no había una queja formal y que no podían responder de la forma en que esperaban los denunciantes:

1. «No estábamos acostumbrados»

En más de un año de actividad en las redes sociales, el fondo de pensiones nunca había atravesado situaciones críticas. Se presentaban comentarios negativos y quejas, pero siempre controlables, por lo que la organización no estaba acostumbrada a la viralidad de una situación. Sin embargo, como en cualquier crisis, la solución no radica en *estar acostumbrado*, sino en la preparación para tomar decisiones acordes y actuar con claridad y celeridad.

2. «No existía una queja formal»

Aquellos estudiantes que acudieron directamente a la organización o manifestaron su queja en sus canales oficiales fueron atendidos según el protocolo ya descrito. Pero, en la mayoría de los casos, las quejas se presentaban como conversaciones y no como solicitudes puntuales. De hecho, la mayor parte de la viralidad tuvo lugar en grupos cerrados de Facebook, lo que imposibilitaba conocer el detalle de las inquietudes y, mucho más, identificar a las personas afectadas.

3. «No teníamos nada para decir»

Cuando los grupos de denunciantes crecieron y la líder de la protesta se fortalecía con la solidaridad de sus pares, Porvenir entendió que debía hablar con ella y con los demás afectados. Sin embargo, no lo

hizo por considerar que ellos esperaban escuchar algo que, por razones obvias, la empresa no podía decir: que desafiliaría a quienes lo pidieran. La organización concluyó que las palabras mágicas eran: «Los vamos a desafiliar». Pero decir esas palabras requería una decisión corporativa que trascendía un simple esfuerzo de comunicación con los clientes. Por lo tanto, no había motivo para contactar a los afectados.

Acciones inmediatas

Cuando el asunto llegó a *Noticias Caracol*, efectivamente el episodio se les había escapado de las manos. No solo por el alcance del noticiero, que sacaría el caso de un entorno virtual y del ámbito estudiantil universitario para extenderlo y exponerlo a un público mucho más amplio a nivel nacional, sino también porque su difusión a gran escala abriría la puerta para despertar el interés de reguladores y legisladores.

La primera, y obvia, reacción de la organización fue conceder una entrevista a la periodista para dar su versión de los hechos y aclarar la situación. Las intenciones de Porvenir no surtieron el efecto esperado, porque a pesar de hablar con ella y explicar el asunto, la periodista decidió publicar el artículo en un tono que, sin duda, favorecía la posición de los jóvenes: «Fondos de pensiones estarían usando formas poco éticas para conseguir afiliados», era el título de la nota, en horario central.

Varios senadores y la superintendencia, que controla los fondos de pensión, empezaron a llamar por teléfono para saber qué estaba pasando. En esa instancia, se quedaban tranquilos al conocer los detalles y las explicaciones del caso. Pero el problema era de percepción.

Para ese momento, la problemática estaba desbordada y los directivos de Porvenir no tuvieron otra opción que desafiliar a los estudiantes que lo solicitaran. Acto seguido, los responsables de comunicación procedieron a llamar a los afectados, uno por uno (claro, a aquellos a quienes pudieron contactar o quienes contactaron directamente a Porvenir), pues ya podían decirles lo que ellos querían escuchar. Por supuesto que, en la conversación, además de ofrecer una disculpa, aprovecharon para hablar con ellos y explicarles algunas cosas que pudieran subsanar los vacíos de información.

Los resultados del acercamiento fueron favorables, no solo porque calmaron los ánimos agresivos y negativos que se experimentaban en las redes sociales, sino porque, como consecuencia de esa conver-

sación, muchos estudiantes decidieron, pese a todo, quedar afiliados. Cabe señalar que la líder de la protesta, a pesar de entender las explicaciones, se sentía tan molesta por el engaño que decidió pasarse al sistema de pensiones estatales.

Acciones posteriores

Desde lo operativo

Las principales acciones que se tomaron a continuación fueron de carácter operativo. La primera medida de Porvenir fue suspender la agresiva estrategia de ventas. Realizó nuevas capacitaciones a la fuerza comercial y cambió los guiones de promoción, reforzando el tema de educación financiera que fundamentaba su política de vinculación.

Dando un paso más allá en su proceso de recuperación de confianza, tomó acciones que evidenciaron la necesidad de tener mayor claridad en sus formas de comunicación con los clientes. Un ejemplo fue la creación de un formulario exclusivo para la campaña, mucho más claro y explícito con el hecho de que la firma implicaba seleccionar a Porvenir para el manejo de las pensiones y cesantías a futuro.

Dicho formulario también explicaba que la persona debía esperar seis meses para cambiar de fondo de pensión y cinco años para trasladarse de régimen (privado o estatal). Al igual que el anterior, tampoco hacía referencia al programa Porvenir Preferencial.

Asimismo, entabló nuevamente el contacto con las universidades. Aunque no fue un proceso sencillo, ya que las instituciones tienden a creer en sus estudiantes, se realizaron visitas para explicarles que la nueva estrategia de Porvenir estaba direccionada hacia la educación financiera.

Y desde las comunicaciones

Desde el punto de vista de las comunicaciones, se planteó una estrategia de comunicación a escala para triplicar el alcance de todos sus canales sociales: el blog, Facebook y Twitter.

Hasta ese momento, Porvenir había confiado en el alcance orgánico principalmente en Facebook, pero no le daba la llegada necesari-

ria, por lo que tuvo que recurrir a los mensajes patrocinados y pagar por ellos. Tener miles o decenas de miles o incluso millones de *likes* no asegura a las empresas que sus mensajes lleguen a todos sus seguidores, precisamente porque Facebook penaliza a las empresas a la hora de decidir qué contenidos reciben sus usuarios.

Por un lado, la red social creada por Mark Zuckerberg argumenta que la gente tiene más interés en ver los *posts* de sus amigos y sus familiares o artistas favoritos que los de las empresas, lo que es cierto, pero también con esto se asegura de que las empresas deban recurrir a pagar sí o sí, si quieren hacerse oír.

Para Porvenir, el objetivo era disminuir de manera notable el impacto negativo generado por la emisión de la nota en *Noticias Caracol*. La comunicación se concentraría en resaltar los valores de la marca e informar, a toda la audiencia de los canales oficiales de la organización en redes sociales, sobre la transparencia de todos los programas y actividades realizadas.

La estrategia tenía un componente de interacción muy importante. Debían identificar afiliados que tuvieran experiencias exitosas de vinculación y darles voz en las redes sociales para que las compartieran. Sus testimonios podrían persuadir a otros jóvenes sobre las ventajas de formar parte de la empresa y disfrutar los beneficios de Porvenir Preferencial.

Además se programó un calendario editorial y la generación de conversaciones que pusieran en conocimiento de la audiencia estudiantil algunos consejos y pautas sobre el funcionamiento general del sistema jubilatorio de Colombia, dirigidas a mostrar los beneficios de ser un joven ahorrador.

La estrategia contemplaba la realización de un monitoreo permanente y en tiempo real de los grupos identificados con relación al caso y de los canales donde se difundieran publicaciones y comentarios que mencionaran a la organización.

Con las técnicas de comunicación de escala aplicadas, Porvenir logró avances en la consolidación de relaciones, en la forma y frecuencia de contacto con el público objetivo, y, en términos generales, la situación fue controlada. Quedaron secuelas, y los comentarios negativos aún persisten en los canales sociales de Porvenir, pero en forma esporádica. Los grupos negativos de Facebook dejaron de crecer y se tornaron casi inactivos. Sin embargo, quedó claro que la demora en la respuesta y en la toma de decisión tuvo consecuencias negativas para el negocio en muchos niveles. Operativa y comercialmente per-

dió: al suspender la estrategia, la cifra de afiliaciones mensual bajó de un promedio de 15.000 a 3.000.

Esa fue la consecuencia más dura y evidente. Sin embargo, hubo también un impacto en la fuerza comercial que no fue fácil de sobrellevar, debido a que los agentes comerciales comenzaron a ser rechazados y maltratados por la comunidad estudiantil. El escenario generó un temor a la ejecución de la estrategia de venta, que fue contrarrestado con capacitaciones y cambios en la organización.

Análisis y conclusiones

Este caso tuvo dos momentos que deben analizarse desde el punto de vista de la comunicación: el primero se da en el ámbito digital y el segundo en los medios tradicionales. Fue este último el que generó mayor preocupación para la organización porque hizo inminente la crisis y obligó a tomar decisiones y a responder con contundencia.

Uno de los errores en este proceso fue el hecho de que la organización no contaba con un esquema de manejo de crisis de comunicación, que hubiera comprendido oportunamente las alertas y tomado las medidas adecuadas para controlarlas y reducir el riesgo reputacional que llevó a la empresa a una situación realmente crítica.

La misma organización reconoció que tardó más de la cuenta en reaccionar, aunque se justifica en que no se trataba de acciones comunicativas, sino corporativas, que son mucho más difíciles y dispendiosas de tomar. En esto tiene razón, pero también existió un exceso de confianza en la reputación y el posicionamiento de Porvenir y en la tranquilidad de que no se había hecho nada ilegal.

Estos dos argumentos sirvieron de escudo para la organización frente a las quejas de los estudiantes, pero la defensa se vio permeada cuando, al reclamo juvenil, se sumó la denuncia de un medio de comunicación reconocido a nivel nacional. Los principales factores de la reputación de Porvenir habían sido la solidez y la seguridad, que construyeron la confianza en la marca. Por eso, cuando desde el noticiero se puso en duda su ética la firma sintió una amenaza tan grande, pues consideraba que mucha gente podía interpretar o percibir que estaban haciendo un uso indebido de su dinero.

Reitero que, de haber tomado acciones a tiempo en el ámbito digital, probablemente Porvenir hubiera evitado que el tema llegara al noticiero y esa amenaza no habría surgido. El siguiente cuadro hace un paralelo de cómo se presentó el caso en ambos escenarios, el di-

gital y el de la televisión, y revela que, aunque las diferencias son claras, también existen similitudes que no debieron pasarse por alto en su momento.

Estudiantes Redes sociales	<i>Noticias Caracol</i> Medio tradicional
Posición de Porvenir frente a cada escenario	
<ul style="list-style-type: none"> - Para Porvenir no se trataba de una queja formal en la mayoría de los casos. - El apoyo y el crecimiento de los grupos se percibían como solidaridad estudiantil. Ese era su alcance. - Las quejas y disconformidades eran consideradas «normales» dentro de los parámetros del negocio y la estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hicieron una queja o un llamado directamente a Porvenir. - La noticia fue percibida como una amenaza a la reputación y credibilidad de Porvenir. - El alcance de la emisión de la noticia fue nacional, es decir, demasiado amplio y peligroso.
Lenguaje y mensaje	
<ul style="list-style-type: none"> - Conversaciones y comentarios en su mayoría desinformados y solidarios entre pares juveniles. - El tono de las conversaciones en Facebook y Twitter era mayoritariamente negativo. - Uso generalizado de los conceptos «engaño», «falta de ética» y «desconocimiento». - Los mensajes manifestaban molestia, pero también preocupación por el futuro. - Muchas preguntas y dudas acerca de Porvenir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversación o comentario desde el punto de vista legal con un experto sobre la materia. - Tono acusador y negativo. - Uso de los conceptos «práctica poco ética», «libertad truncada» y «engaño».

Características de la comunicación y respuesta de Porvenir	
<ul style="list-style-type: none"> - El escenario daba cabida a la conversación, pero no la hubo. - El escenario daba voz propia a Porvenir para explicar y resolver inquietudes. - Porvenir sentía limitada su capacidad de reacción por la falta de un contacto directo y por tratarse de grupos cerrados en Facebook. - Porvenir no dio respuestas oportunas ni envió mensajes masivos explicativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El escenario daba cabida a una entrevista en la que Porvenir explicó lo ocurrido, pero que al público se le presentó solo como una declaración de los directivos de la organización. - El noticiero contó su versión y privilegió a los estudiantes, tanto en tiempo al aire como en el tono de la nota. - Porvenir atendió de inmediato a la periodista.

La voz de los estudiantes no fue realmente escuchada por Porvenir y el ámbito digital de las redes sociales no fue dimensionado ni aprovechado como debería haberse hecho en su momento. Los clientes o «víctimas», tal como se presentaron a sí mismos, buscaron un acercamiento a la empresa a través de las redes sociales y no consiguieron respuesta. Pero ese escenario se convirtió en el punto de encuentro, comunicación y organización entre los jóvenes.

Porvenir no dialogaba con los estudiantes, pero ellos se comunicaban entre sí. Los grupos de Facebook se convirtieron en una red de apoyo: la idea de «a mí también me pasó» los unía y fortalecía su solidaridad. De modo que, además de quejarse y manifestar su disconformidad a la empresa, ellos mismos facilitaron respuestas a sus pares, aunque no siempre acertadas. Compartieron un modelo de derecho de petición para solicitar la desafiliación, se aconsejaban sobre cómo proceder y se acompañaban en el ánimo de tomar medidas legales.

El silencio generalizado de Porvenir favoreció la victimización de los jóvenes. En un escenario como el de las redes sociales, donde todos tienen la oportunidad y la libertad de hablar, de contar su experiencia y su versión, la falta de respuesta generó más dudas y suspicacias. Por el contrario, los estudiantes compartían un sentimiento

de fragilidad y engaño que los mostraba en desventaja e indefensos frente al fondo de pensiones líder en el país.

A pesar de su falta de experiencia y preparación para el manejo de ese tipo de situaciones, es evidente que la compañía no quería improvisar. La improvisación es una práctica muy común en el ámbito de las redes sociales, pues la libertad del escenario da cabida a la espontaneidad y, de esa manera, a incurrir en errores. Pero también es claro que un silencio tan prolongado no fue lo más conveniente.

La organización no se percató del poder que se concentraba en las redes. Con la focalización de historias y experiencias negativas, se generó una mala percepción y, en consecuencia, se hizo latente una situación crítica. La situación se hizo real en el momento en que entró en escena el noticiero de televisión.

La problemática hizo evidente la necesidad de Porvenir de desarrollar una estrategia de manejo de crisis, lo que la llevó a revisar su práctica comercial con los estudiantes y, en una perspectiva más amplia, a replantear y repensar su esquema de comunicación a nivel general, aunque con énfasis en el ámbito digital.

Este caso muestra una serie de errores en el manejo de comunicaciones y situaciones críticas en las redes sociales, la mayoría de ellos a causa del desconocimiento. Revela también el poder de los medios sociales en la construcción o destrucción de la reputación corporativa, así como su impacto en los medios tradicionales que, cada vez más, los utilizan como fuentes de información.

6

El *brandjournalism*, una herramienta que ayuda a comunicar

El nombre es lo de menos: periodismo de marca, periodismo empresarial, medios de comunicación empresariales o brandjournalism. Cada vez más empresas crean contenido «periodístico». Algunas, incluso, contratan a periodistas. Otras construyen estudios, contratan camarógrafos y lanzan sitios dedicados a cubrir las noticias propias y las de sus sectores. Conscientes de que la gente tiende a dudar de los mensajes puramente publicitarios, las empresas empiezan a buscar nuevas formas de interesar a los destinatarios de sus comunicaciones. Sobre todo a los elusivos millennials, quienes parecen menos fieles a las marcas que sus padres o sus abuelos.

«No hay nada más difícil, más peligroso para conducir, o más incierto en su éxito, que tomar la iniciativa en la introducción de un nuevo orden de cosas».

NICOLÁS MAQUIAVELO

Comunicar lo que una compañía hace es cada vez más difícil. Las empresas compiten por espacios limitados, sus audiencias muchas veces no siguen los medios tradicionales y la complejidad de algunos temas hace que incluso periodistas especializados tengan problemas a la hora de cubrirlos con idoneidad.

Antes las empresas solo eran objeto de las noticias, ahora tam-

bién las hacen. La comunicación corporativa ha pasado del comunicado de prensa y de las publicaciones internas (*house-organs*) a desarrollar portales con contenido propio, que están a la altura de los medios de comunicación convencionales y en ocasiones los superan. Casi todas las empresas tienen algún tipo de blog empresarial. En el nivel más básico, la idea es utilizarlo para reemplazar los comunicados de prensa, que han seguido el camino del dodo o del Tiranosaurio Rex. Pero los blogs son limitados en sus posibilidades editoriales y, por ende, insuficientes para determinadas empresas y mensajes corporativos.

Algunas marcas necesitan crear contenido para generar clientes potenciales. Para ellas, las noticias son solo otra forma de contenido que puede usarse para atraer a un público de lectores que, más tarde, elija contratar su servicio o comprar su producto. Otras producen noticias como un servicio adicional para sus clientes. En tal caso, no hay una expectativa de retorno directo de la inversión. El objetivo puede ser el conocimiento de la marca, con narraciones de historias que colaboren a crear una nueva imagen y desarrollen vínculos que puedan monetizarse a futuro.

Los blogs también pueden convertirse en una forma de relaciones públicas, donde los medios de comunicación tradicionales encuentren una historia para luego escribir su propia versión. En algunos casos, las empresas se ven obligadas a publicar las noticias de su sector simplemente porque los medios principales las cubren de una manera deficiente o las ignoran.

El periodismo tradicional en declive

Esta tendencia, lejos de ser pasajera, se extenderá debido a la profunda crisis que atraviesan los intermediarios tradicionales, es decir, los medios, utilizados por las compañías para difundir sus mensajes. La crisis editorial de los grandes periódicos, como *The New York Times* en Estados Unidos, el británico *The Guardian* o *El País* de España, ha traído aparejada diversos recortes de personal y la reducción de sus redacciones. Una crisis fruto de la pérdida de credibilidad, la caída de la inversión publicitaria y, sobre todo, la dificultad para adaptarse al entorno digital y a la sobreabundancia de información que este ofrece.

Los pocos periodistas que permanecen en las redacciones terminan enfocándose en cubrir a las grandes marcas que, a priori, se su-

ponen más interesantes para la mayoría de los lectores. Como consecuencia, el contenido es menos rico y más redundante. En el sector tecnológico, por ejemplo, la cobertura tradicional se focaliza más en presentar *gadgets* y nuevos *features* que en los efectos y usos de la tecnología misma. Es difícil encontrar un análisis de sus posibilidades y su impacto a nivel individual, social y corporativo.

Históricamente, las publicaciones basaron su negocio en la venta de publicidad; en el caso del mundo *online* sucede igual. Por lo tanto, cuanto más tráfico, más lectores, mayor audiencia y oyentes; o, en definitiva, cuanto más público atraigan, más valiosos serán sus anuncios. La manera sencilla de atraer visitas a un sitio es escribir sobre rumores de Apple o la nueva empresa de redes sociales con un fundador de 22 años y una valuación de varios miles de millones de dólares.

Ni hablar si se publica un nuevo *feature* de Instagram que permite a sus usuarios conocer quién visitó su perfil o sus fotos. Abundan los lugares comunes en el contenido vinculado a Internet y las nuevas tecnologías. Pero, también, hay mucha necesidad de análisis y de profundización. La excusa más habitual para no responder a ella es que estos contenidos son «aburridos» o «poco *sexies*», y, por lo tanto, no logran captar la atención de los redactores.

Era de esperar que hayan sido los fabricantes de chips, como Intel, IBM, Qualcomm y nVidia (empresas que no generan los titulares de Apple, Google o Facebook), quienes lideraron la creación de sistemas de medios de comunicación. Frente a la necesidad de distribuir contenido que las promueva, contrataron a sus propios periodistas para cubrir el vacío dejado por los medios de comunicación tradicionales.

En 1980, la proporción de profesionales de relaciones públicas comparada con la de periodistas era, en los Estados Unidos, de 1,2 a 1. En 2010, tres décadas más tarde, había cuatro profesionales de relaciones públicas por cada periodista en ese país.

Los medios están abrumados, carecen de los recursos de redacción necesarios y simplemente no pueden seguir el ritmo de los hechos. Es mucho lo que hay que cubrir y no hay suficientes periodistas.

Hoy todos estamos en el negocio de los medios

Años atrás, las tareas que un periodista podía desempeñar dentro de una empresa estaban ligadas al área de relaciones públicas. En los

nuevos tiempos, comenzaron a dar el gran paso hacia cargos como el de «jefe de Redacción» y funciones que incluyen la dirección de una sala de prensa empresarial.

Cisco, Intel, Microsoft y Oracle tienen salas de prensa. Maersk, la empresa de transporte naviero, desarrolló un sistema de noticias. También Nissan, fabricante japonés de vehículos. LinkedIn nombró un jefe de Redacción, al igual que General Electric. Tres firmas de capital de riesgo de Silicon Valley —Sequoia Capital, Andreessen Horowitz y Battery Ventures— contrataron a periodistas provenientes de *The Wall Street Journal*, *Wired* y *Forbes*.

Las empresas grandes tienen bolsillos grandes y pueden costear con facilidad la creación de un sistema de medios de comunicación, y no necesariamente esperan generar ventas directas a partir de sus contenidos. Las pequeñas, pese a que deberían centrarse en contenido que genere clientes potenciales y apostar a la planificación y el análisis, necesitan medir el retorno de su inversión.

No solo hay muchas empresas que ingresan al negocio de los medios de comunicación: algunas generan verdadero periodismo. Después de observar las *stories* que elabora Microsoft en su sitio web, el periodista y escritor estadounidense Dan Lyons dijo: «Está sucediendo: los medios de comunicación empresariales empiezan a superar a los principales medios de comunicación». Al mismo tiempo, las empresas de medios de comunicación difunden cada vez más contenido creado por las empresas. En sitios como el de la revista *Mac World* es muy común encontrar textos creados para promover productos, pero con el tratamiento característico del relato periodístico. Si bien, al comienzo, el texto tiene un mensaje que lo define claramente como corporativo, su diseño, su ubicación y su redacción no se diferencian del resto del contenido editorial. Y a muy pocos lectores parece molestarle.

Las marcas están virando al espacio que alguna vez ocuparon las empresas de medios, mientras estas modifican su rumbo hacia el área del *marketing* digital. De hecho, la denominación *periodismo de marca* tiende a solaparse con la de *marketing de contenidos*, aunque todavía hay posiciones antagónicas entre los profesionales del periodismo, las relaciones públicas y el *marketing*, que quieren preservar la nueva disciplina en el ámbito de sus profesiones. Pero esta pugna no perdurará en el tiempo porque, en definitiva, no importa a qué profesión le compete el rol, sino quién puede hacerlo mejor. Los equipos que en la actualidad están desempeñando esta función

poseen recursos con un *mix* de habilidades en *marketing*, relaciones públicas y periodismo.

Estos dos mundos —medios de comunicación y *marketing*— están convergiendo por una sencilla razón: el contacto directo con cada miembro de la audiencia en las redes sociales requiere una forma diferente de comunicación, en la que el mensaje puramente publicitario no atrae sino que repele.

Existen además otros dos factores que obligan a las organizaciones a pensar en periodismo de marca. Por un lado, la dificultad creciente que presenta el contenido corporativo para aparecer en un medio tradicional. Por el otro, la expectativa del público por recibir información auténtica que le permita elaborar un juicio independiente sobre una marca, servicio o producto, en lugar de los tendenciosos avisos publicitarios.

Está abierta la discusión acerca de la credibilidad. Históricamente se dijo que, en las relaciones públicas tradicionales, los medios de comunicación concedían ese precioso atributo al mensaje corporativo. La premisa se basaba en el hecho de que la audiencia es más propensa a creer un mensaje validado por un tercero, que uno construido por la misma marca hablando bien de sí misma. Pero actualmente hay muchas maneras para validar un mensaje, sobre todo gracias a las herramientas sociales.

De alguna manera, los departamentos de relaciones públicas de las empresas vivían en una relación simbiótica con los medios. Unos facilitaban acceso a la información y los otros garantizaban credibilidad a los mensajes. Naturalmente, este arreglo nunca fue perfecto. Los hombres de la prensa tenían limitaciones a la hora de reproducir los mensajes, debido a la falta de espacio o a la necesidad de simplificar conceptos complejos. El costo implícito era la falta de control sobre esos mensajes, que, muchas veces, quedaban distorsionados y ocasionaban más de un dolor de cabeza.

Entrené a ejecutivos de muchas empresas para hablar en público y desarrollaron técnicas que reducen la posibilidad de errores de interpretación por parte de los periodistas. Sin embargo, ocurren. La tentación para muchas empresas es obvia: desean llegar a sus públicos con un mensaje inalterado, y el periodismo de marca parece ser la solución perfecta. Pero, en este punto, la pregunta central es: ¿cómo construimos su credibilidad?

De ahí que las empresas con una marca establecida hayan tenido un comienzo auspicioso en el periodismo de marca. De alguna

forma, ostentan una credibilidad ganada a lo largo de años que no depende de terceros. Mientras mantengan esa «promesa de marca», gozarán de credibilidad y sus mensajes llegarán con efectividad a las audiencias indicadas.

Para las marcas y empresas más pequeñas, el camino será algo más lento. Aunque nada les impide construir esa credibilidad que diferencia el mensaje puramente publicitario del que no lo es y que genera un vínculo que, además de ser permanente y profundo, resulta mucho más económico.

Plataformas que facilitan el trabajo

El proceso de periodismo de marca o de *marketing* de contenidos es más complejo de lo que parece. Involucra la creación de ideas, la contratación y coordinación de escritores, la ejecución del calendario editorial, la distribución del contenido a través de diferentes canales, la promoción y generación de vínculos y, sobre todo, el análisis del rendimiento de todo el material. Si bien puede parecer una tarea imposible para las pequeñas empresas, existen plataformas que abren el juego a cualquiera que tenga el coraje de emprenderlo. Kapost,* por ejemplo, gestiona todo el ciclo de producción de contenido en un proceso de negocio estructurado que ofrece la planificación, la producción, la distribución y el análisis. También Hubspot,** un *software* especializado en *marketing* y en CRM (*customer relationship management*), que integra, automatiza y coordina el periodismo de marca junto con las demás acciones de *marketing* de la empresa.

Cómo funciona Kapost

Es un *software* especializado en la creación, producción, distribución y análisis de las tareas de *marketing* de contenido, de manera que las marcas puedan entregar contenido relevante a sus audiencias, para construir confianza y aumentar sus ingresos. Ya tiene en su cartera de clientes a compañías como Lenovo, Dell, Intel, IBM AT&T, General Electric, Seagate y Ogilvy, entre otras. Ofrece tres tipos de suscripciones mensuales: Starter, Pro y Enterprise. Lo más novedoso son sus herramientas de planificación y flujo de trabajo, que permiten ma-

* kapost.com

** hubspot.com

pear el contenido de manera sencilla, y generar campañas, establecer calendarios y analizar resultados.

Permite a los ejecutivos de *marketing* manejar la estrategia de contenidos de principio a fin y se complementa con herramientas de colaboración. Los usuarios pueden presentar sus ideas y los editores, filtrarlas y asignarlas a los autores. No solo el contenido textual: Kapost también organiza fotos y multimedia. Cuando el contenido está listo, se puede enviar a los canales sociales y las plataformas populares de blogs.

Cuatro modelos para crear un sistema de medios

El modo de emprender la creación de medios de comunicación dentro de una empresa puede variar, pero se destacan cuatro modelos básicos. Cada organización puede escoger el que prefiera o realizar una combinación entre ellos.

1. *Conocimiento de la marca*

Generar historias y presentarlas de manera que la marca sea percibida como innovadora o *trendsetter*. Si bien la mayoría de las empresas buscan definirse como *pioneras* o *líderes*, es necesario trabajar seriamente en los contenidos para lograr plasmar este perfil. No se trata de declarar: «Soy líder», sino de demostrarlo. La mejor forma es justificarlo con experiencias reales.

Suelen ser muy útiles los casos de éxito documentados y redactados con precisión, en los que se especifique claramente cuál fue el problema y cómo la empresa en cuestión lo resolvió. Las opiniones y comentarios de quienes participaron en su solución agregan un valor diferencial, sobre todo en industrias como las del *software* y el *hardware*, en las que las audiencias tienen un alto grado de conocimiento y aprecian obtener información de este tipo. En estos casos, es importante establecer un calendario editorial realista, ya que obtener aprobación de clientes para compartir sus experiencias suele llevar tiempo y no todos están dispuestos a hacerlo. Si lo hacen, es porque descubren también en esos contenidos una oportunidad para promover sus propias marcas.

Grandes organizaciones, con operaciones regionales y mundiales, deberían emplear a sus departamentos de relaciones públicas como «corresponsales» que generen noticias y contenidos a partir de

experiencias locales que puedan ser compartidas. Esto implica redireccionar los recursos internos y externos, abocados a la redacción de comunicados de prensa, hacia la creación de contenidos de interés para publicar en el propio sistema de medios.

El cambio puede implicar la necesidad de entrenamiento y/o la incorporación de recursos especializados: periodistas, productores y editores; pero, también, diseñadores gráficos, desarrolladores, camarógrafos, especialistas en SEO y otros profesionales que ayuden a potenciar las funcionalidades del medio *online*.

El objetivo de este tipo de contenidos no es la venta directa; sino apoyar, desde la argumentación y la construcción del liderazgo de marca, el proceso de venta que se efectúa a otro nivel. El foco está dirigido a generar confianza, convertirse en una autoridad dentro del sector, obtener tráfico, situarse en el *top of mind* de los consumidores y hacer *branding*. Hay que entender que, desde el punto de vista del consumidor, este se encuentra en las primeras fases de su ciclo adquisitivo: busca información y aún no está preparado para realizar una compra o contratar. Por ello, la comunicación no puede ser completamente comercial, porque el usuario será poco propenso a consumir contenido que no lo eduque o le aporte valor.

No descarta el objetivo de aumentar las ventas, que sí lo hace, pero enmarcado en una estrategia a largo plazo. Cuando estaba a cargo de las comunicaciones corporativas de Google en Latinoamérica, muchos artículos escritos bajo esas directivas generaron llamadas telefónicas a nuestro departamento de ventas para entender más sobre un tema específico que habíamos expuesto.

Los contenidos que van dirigidos directamente a audiencias clave son susceptibles de ser compartidos en otros medios, blogs o redes sociales, por eso su redacción, estilo y contenido editorial deben ser estrictamente periodísticos, sin el más mínimo color de *marketing*. Frases como «X, la empresa líder en» no deben ser usadas jamás.

2. Noticias del sector

Apoderarse de una categoría para establecerse como referente del sector es una estrategia válida desde el punto de vista de la generación de contenido, pero requiere un balance sumamente estricto entre la agenda corporativa y lo que el público receptor espera. Si una empresa vende *software* antivirus, el material no debería basarse en los casos de éxito o artículos de nuevos productos. El contenido

podría reflejar lo último en la industria de seguridad y de ataques a la infraestructura informática de las empresas. Puede incluir artículos de *whitehats* (*hackers* benignos que se dedican a detectar vulnerabilidades y alertar a las empresas, en vez de aprovecharse de ellas) y otras informaciones por el estilo, para posicionarse como una referencia de la industria.

Una empresa que supo capturar bien este concepto es Intel. Su revista *online*, *Intel Free Press*, provee amplias noticias sobre el sector tecnológico. El sitio no busca vender microprocesadores, sino dar a conocer historias que en otros lugares quizás no tendrían cabida y, a la vez, actuar como fuente para medios tradicionales. A veces, una historia publicada en un medio propio puede despertar el interés auténtico de un medio tradicional y, por ende, su mayor cobertura.

El desafío es la credibilidad. Establecerla desde el principio es obligación de los profesionales que deben desarrollar los contenidos desde la perspectiva periodística. *Credibilidad* no es lo mismo que *objetividad*, un error de interpretación muy común al discutir contenidos periodísticos. De hecho, la objetividad como tal no existe. Ningún medio o periodista escribe desde una posición «objetiva», ya que la sola decisión editorial de cubrir una historia en particular por sobre otra supone una valoración y, por ende, una decisión subjetiva. Pero el desarrollo de esa cobertura debe efectuarse con parámetros de credibilidad, de respeto a los hechos y a las fuentes, y con la intención de no forzar conclusiones que no se desprendan del análisis de los hechos y de las declaraciones.

3. Crear y patrocinar

Otra estrategia útil es patrocinar un sitio que produzca contenidos para un público objetivo determinado, como hizo Adobe con CMO.com, dirigido a ejecutivos de *marketing*. El sitio compila artículos de interés que se extraen de diversas fuentes, dirigidos específicamente a la audiencia de CMO, que Adobe busca captar, toda vez que aunque ya posee un alto grado de reconocimiento de marca entre artistas y diseñadores, necesita incrementarlo en una nueva audiencia.

La idea es ofrecer una sola fuente, a partir de la cual los directores de *marketing* puedan mantenerse al día con toda la información de su mundo a través del sitio o de dos boletines semanales. Más que a los profesionales del nivel medio, CMO.com trata de dirigirse a ejecutivos y responsables de decisiones de mayor nivel como modo

de diferenciarse de otros sitios de *marketing*. La marca Adobe solo figura con un pequeño logo en el extremo superior derecho.

4. Generación de clientes potenciales

El contenido es, de alguna manera, la excusa para vincularse con potenciales clientes. Es la forma de abrir la puerta para posteriores interacciones a los visitantes que llegan por primera vez y convertirlos en lectores asiduos. Más allá de que el contenido no esté directamente vinculado con la venta de un producto o servicio, el material editorial contiene siempre un *call to action* o un *link* a una oferta concreta. Por ejemplo, el sitio de una cadena hotelera puede contener historias sobre vacaciones o lugares exóticos y, al mismo tiempo, incluir enlaces a reservas de habitaciones o a páginas de inscripción para recibir más información sobre un lugar en particular.

La historia que se relata actúa como el principal atractivo para la audiencia que se busca conquistar y a la que se busca vender algún producto o servicio. Si bien la producción de contenidos debe seguir las pautas mencionadas anteriormente, este modelo está dirigido en última instancia a producir ventas y es (y debería ser siempre) controlado por el departamento de Marketing.

Construyendo la sala de redacción

Las redacciones tradicionales son organizaciones jerárquicas de mando y control. Son así porque, de lo contrario, no habría forma de lanzar un periódico cada 24 horas o una nueva edición de una revista cada semana. No hay tanta colaboración como en otras empresas ni tanto énfasis en lograr consenso, porque los periodistas simplemente no pueden darse ese lujo. En una redacción, se hace lo que dice el jefe.

Fui editor y jefe de una redacción hace varios años, cuando dirigía el servicio en español de la agencia de noticias Reuters para América Latina. Es uno de los trabajos más demandantes para un periodista porque, como decía un viejo adagio de la United Press International, «las agencias tienen un cierre a cada minuto». En efecto, el modelo de la redacción tradicional es altamente eficiente para producir contenido. La agencia de noticias debe producir entre 200 y 300 historias por día (si ocurre un suceso extraordinario, la cantidad aumenta), por lo que una estructura similar, obviamente

más pequeña, debería poder cumplir las necesidades de producción de contenido.

En la cúspide de la sala de redacción está el director, quien supervisa toda la actividad editorial. Por debajo hay un jefe, editores de secciones y, por último, los redactores. En el caso de las empresas, las redacciones deberían tener estructuras similares, ajustadas a la cantidad de contenido a producir, pero siempre según un modelo editorial profesional. En este caso, deberá tener la calidad suficiente para generar contenido atractivo y, al mismo tiempo, la habilidad de producirlo en función de los intereses de la empresa para la que trabajan.

Obviamente que en el caso de la producción para contenido empresarial el editor debe trabajar de la mano con su par de *marketing* y/o su par de relaciones públicas. Es importante que todas las partes se pongan de acuerdo, antes de lanzar la producción de contenido, acerca de la línea editorial, su tono y su voz, y que pauten, además, un calendario de trabajo que actúe como columna vertebral de la producción. La clave es ensamblar con equilibrio la generación profesional de contenido con las necesidades corporativas, con funciones y roles determinados:

Director de Marketing/Editor. Su función es similar a la del editor de un periódico. Evalúa los contenidos en un contexto amplio, teniendo en cuenta el negocio general de la empresa, y lleva la producción en la dirección que satisfaga las necesidades de la organización. En las empresas de medios de comunicación, el editor y el director de Redacción a veces son equivalentes en términos jerárquicos y ambos dependen de otra persona. En un sistema empresarial, el director de Marketing está a cargo y tiene la última palabra sobre los contenidos.

Relaciones públicas. En ocasiones, el sitio donde se colocan los contenidos depende de Relaciones Públicas. El jefe de RR.PP. revisa cada publicación antes de que sea publicada. El editor debe saber qué temas son sensibles y hablar con la persona de RR.PP. acerca de las publicaciones que pueden generar controversias, incluso antes de su redacción. En caso de conflicto, la persona encargada de las relaciones públicas toma la decisión final.

Director de Redacción. Una sola persona está a cargo y decide qué historias se publican y cuáles no. El nombre del cargo no es trascendental: *jefe de Redacción, director de Redacción, editor ejecutivo* o simplemente *editor*. Pero se debe encontrar a la persona correcta, ya que

tiene la marca de la empresa en sus manos. Publica las historias redactadas, revisa las narraciones de las historias y ayuda a los redactores a darles forma a sus ideas. Es la voz del sitio y define su tono y dirección.

Redactor. En un sistema pequeño el editor también es redactor. Pero, a medida que el sitio crezca, es posible que necesite agregar redactores. Los puestos pueden ser cubiertos por empleados que quieran escribir en su tiempo libre. Evite establecer un sistema en el que a los departamentos se les impongan cantidades de publicaciones que deban producir, ya que en ese caso obtendrá un contenido hecho sin entusiasmo y de baja calidad.

Corrector de textos. El director de Redacción también puede ser el corrector de textos, pero si produce un gran volumen de contenido necesitará agregar un corrector. Puede ser contratado durante un período de prueba determinado para evaluar su desempeño.

¿Qué escribir y cómo?

Una vez decidido qué tipo de sitio y contenido producir, lo más importante es definir quién será la audiencia. ¿Son jóvenes estudiantes o profesionales? ¿Son adictos a los *gadgets* o gente interesada en la naturaleza? Muchas veces me he encontrado con miradas en blanco tras preguntar: ¿a qué público va dirigido?

- *Demografía:* sexo, edad, geografía, nivel de ingresos, ocupación, estado marital, nivel educativo.
- *Gustos y estilo:* valores, intereses, preocupaciones, *hobbies*, estilo de vida, personalidad, etc.
- *Interacción con Internet:* tipos de usuarios, qué tipo de sitios visitan, uso de redes sociales y cuáles, qué sitios de información/blogs consultan, dispositivos preferidos, etc.
- *Hábitos de consumo*

Esa definición es crucial y estratégica porque definirá tono, voz, contenidos y producción desde el comienzo. Muchas veces una empresa puede tener distintas audiencias. Por ejemplo: consumidores finales, *partners* o canales, o usuarios profesionales. Es muy difícil que, en un caso de múltiples audiencias, un solo sitio sea el adecuado para satisfacer necesidades informativas e intereses diferentes. En estos casos, puede ser aconsejable la implementación de

dos o tres sitios con información adecuada para cada una de las audiencias.

Permitir el *feedback* es importante para establecer intereses. Un sistema de calificación de los contenidos ayuda a determinar qué tipos de historias son las más interesantes. Sin embargo, no debería ser el único indicador para el desarrollo de contenidos. En ocasiones, la gente no sabe qué le gusta hasta que lo prueba o lo conoce. La intuición y la capacidad de los editores y redactores es crucial para determinar, elaborar y desarrollar contenidos que despierten el interés del público por leer las historias.

También es importante el material producido en las distintas fases del consumidor, desde que es consciente de su necesidad hasta que ejecuta la decisión de compra. El contenido debe ser cuidadosamente planificado atendiendo las etapas que el comprador atraviesa.

Hay que dedicarle tiempo y esfuerzo a la definición clara de la audiencia, sus gustos e intereses y trabajar en la producción alrededor de esos ejes.

Mejores prácticas

Existen reglas que tanto el periodismo empresarial como el tradicional deben respetar:

TRANSPARENCIA. Sea honesto en cuanto a quién es y por qué publica los contenidos. A veces no es posible evitar un conflicto de intereses. Está bien, pero no debe ocultarse.

NO USAR LENGUAJE PUBLICITARIO. Puede (y debe) escribir sobre su empresa y sus productos. Pero de una manera que brinde sensación de honestidad y legitimidad.

COMPROMISO CON LA VERDAD. La ética es la piedra angular. Al igual que un periodista de periódico, siempre debe esforzarse por decir la verdad.

OPINAR. La gente responde al contenido que incluye un punto de vista. Su punto de vista es lo que lo distingue en el mercado y lo define ante los clientes.

RECONOCER ERRORES. Si comete un error, admítalo. Expresa su arrepentimiento y discúlpese. Si admite los errores, la gente confiará más, porque demuestra que es humano... y honesto.

DEFINIR EL FORMATO. Debe marcar el contenido, la redacción y el formato. Puede ser un *post*, un *e-book*, un *newsletter*, una infografía,

un estudio, un *webinar*, una presentación (Slideshare es perfecto), incluso un video, una foto, un dibujo, un podcast... la lista es muy amplia. ¿Cuál es el formato para comunicar el contenido que mejor se adapta a la audiencia?

COLABORACIÓN INTERNA. Ofrezca el protagonismo a sus propios empleados y otros colaboradores externos para que hablen sobre aquello que los hace diferentes al resto.

OBJETIVOS Y ANÁLISIS. Defina objetivos de tráfico y de conversión realistas, y supervise el sitio y sus contenidos cada día, semana y mes. Analice qué publicaciones generan más visualizaciones de la página. Cuando detecte algo que funciona bien, duplique ese tema o formato de título.

Pero recuerde que la idea no es competir con *The New York Times*. Probablemente su empresa no necesita millones de lectores. Un sitio empresarial puede tener 1.000 visitas al mes, pero si el público está correctamente identificado, seguramente le irá muy bien. En especial si se trata de una *start up*. Además, tenga paciencia. Desarrollar público hasta que sus sitios realmente se establezcan puede llevar seis meses o incluso un año.

El mayor obstáculo al tratar de crear un sistema de publicaciones empresariales es el de ganarse la confianza de los lectores. El público es naturalmente escéptico a todo lo que proviene de una marca. Contratar periodistas profesionales es un paso que se puede dar hacia el establecimiento de la credibilidad. El siguiente es dejar que se comporten como verdaderos periodistas, lo que exige relajar los mecanismos de control y tiende a crear una sensación de temor. Sin embargo, si trabaja con el personal correcto y desempeñan una labor excelente, la redacción de la empresa puede convertirse en un bien sumamente valioso para el negocio.

Código de ética

Requisitos para el comercializador de contenido, editor de marca o creador que produce el material en nombre de una empresa:

1. Adherirse a los valores periodísticos fundamentales de honestidad, integridad, rendición de cuentas y responsabilidad.
2. Acreditar todas las fuentes de contenidos e ideas.

3. Asegurarse de que el lector/espectador comprenda la fuente, el patrocinador y la intención del contenido.
4. Revelar todos los posibles conflictos de interés.

El rol del periodismo de marca y del *marketing* de contenido en las empresas está todavía en su infancia, más de lo que muchos creen. Mientras que su adopción crece y cada vez más compañías comienzan a entender el rol del contenido en el proceso de compra de sus clientes, todavía debe suceder un cambio con respecto al lugar en que estamos parados.

El contenido que no se conecta más profundamente con una marca raramente será de gran utilidad. Si bien debemos considerar aquello que los consumidores necesitan saber sobre nuestra industria, productos y servicios, lo que influirá definitivamente es la forma en que logremos crear una respuesta emocional que los conduzca a una experiencia de compra.



7

Ahí vienen los *millennials*

La generación del milenio (los nacidos entre 1977 y 1994) es la más grande de la historia y, a medida que sus miembros vayan llegando a sus años pico en empleo y gasto, el impacto en la economía va a ser enorme. Son ellos quienes cambiarán su empresa, quiera usted o no.

«El objetivo del *marketing* es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o el servicio se adapte a él y se venda por sí mismo».

PETER DRUCKER

Los *millennials* alcanzaron la mayoría de edad durante un momento de cambio tecnológico, de globalización y trastornos económicos, lo que determinó que forjaran un conjunto de comportamientos y experiencias diferentes a las de sus padres. Aplazaron las decisiones que solían formar parte de la vida adulta: son más lentos para encontrar trabajo, para casarse, para tener hijos y para irse a vivir por su cuenta. Además, gracias al mundo lleno de posibilidades en el que han crecido, creen que sus opciones de vida son ilimitadas.

También muestran actitudes diferentes frente al concepto de *propiedad*, lo que ayudó a desarrollar lo que se llama «*sharing economy*» o «economía colaborativa», expresada en empresas como Lyft, Chegg, Vayable, Airbnb o Uber, y en experiencias de *crowdfunding*.

Son la primera generación de nativos digitales y su afinidad con la tecnología determina la forma en que compran y se vinculan con los demás. Utilizan el acceso instantáneo que les da Internet para comparar precios, obtener información de productos y, sobre todo, conocer las opiniones de sus pares. Según Pew Research Center, un 83% de los *millennials* duerme con el *smartphone* al lado de la cama.

Los sociólogos los describen como malcriados, egocéntricos (no dejan de tomarse fotos y colgarlas en las redes) e impacientes. Con una buena preparación académica, se adaptan a los cambios y prefieren un trabajo que los «llene» antes que un sueldo abultado. Son críticos y comparten casi todo. Valoran la autoexpresión y la búsqueda artística. Fueron golpeados duramente por las recientes turbulencias de la economía global, pero su alto nivel de educación y su optimismo son un buen augurio para un potencial éxito futuro. Son conscientes de su salud: dedican tiempo y dinero a hacer ejercicio y cuidar su alimentación. Su estilo de vida activo influye en las tendencias, desde la comida y la bebida hasta la moda.

Pautas que marcan su comportamiento como consumidores: idealistas, pero financieramente pragmáticos; compran por Internet y buscan promociones. El uso de la tecnología está presente durante todo el proceso de compra y es algo intrínseco a sus patrones de consumo. Exigen interacción con las empresas y la experiencia de compra es casi tan relevante como el propio producto. Buscan en la Web y comparan. Antes de adquirir un producto, preguntarán a su *tribu* si alguno lo ha comprado o, de lo contrario, escrutarán las opiniones en Internet. Pueden, incluso, pedir precio e información sobre un producto en un local comercial y comprarlo por Internet porque han encontrado una oferta en el teléfono móvil.

A pesar de todas estas características comunes, los *millennials* son todo menos un grupo homogéneo. Dejemos de lado la visión estereotipada y reduccionista que los limita a un grupo de *hipsters* que consumen alimentos saludables y cuidan el planeta. Son racial y étnicamente mucho más diversos que generaciones anteriores y esa diversidad solo se acelerará a medida que formen sus propios núcleos familiares. Tienen gustos, creencias y comportamientos diferentes, y las marcas deben profundizar en cada subgrupo.

Sus hermanos menores, los *post-millennials*, nacidos a partir de 1995, están recién entrando en la universidad. Ellos sí viven en un mundo digital desde su nacimiento y, sin lugar a dudas, llevarán más a fondo muchos de estos rasgos.

Según un reporte de «Tendencias digitales» (Telefónica) denominado «Conecta tu marca con los millennials», los *millennials* son el grupo etario más grande de Latinoamérica: el 30% de la población. Un 27% son de la Generación X (personas de entre 29 y 48 años), el 26% son de la Generación Z (menores de 12 años), el 13% son *baby-boomers* (de 49 a 68 años) y el 4% son veteranos (mayores de 69 años). Dado que la población de la región se ubica actualmente en torno a los 588 millones, significa que hay 176 millones de *millennials*.

Los cambios sociales, culturales y económicos obligan a modificar las formas de comunicación corporativa e, incluso, política. Pero no solo el ámbito de *marketing* y publicidad se ve afectado, sino también lo que se conoce como relaciones públicas, sobre todo aquellas que todavía descansan en la prensa tradicional u *online*, pero tradicional al fin.

Es el momento de una nueva comunicación, en blogs, podcasts, redes sociales; sin intermediarios. Las organizaciones deberán construir su credibilidad, ya que los medios que antes eran responsables de esta tarea, en muchos casos están perdiendo la confianza del público. Ensayando una mirada más profunda hacia los hábitos y comportamientos de los *millennials*, se comprende mejor su mentalidad para enfocar las acciones de *marketing* y comunicación y reorientar el negocio.

Los *millennials* aman sus *smartphones*

Los vemos caminando por la calle con los ojos pegados a las pantallas y con la punta de sus dedos empeñadas en dar órdenes táctiles. Decir que los jóvenes están enamorados de sus teléfonos inteligentes sería insuficiente: están obsesionados.

En abril de 2014, SDL, una compañía que provee servicios y *software* de «experiencia de clientes» realizó un estudio* con 1.800 *millennials* de diferentes países y encontró que 19 de cada 20 de ellos chequean sus *smartphones* un promedio de 43 veces al día (en los Estados Unidos asciende a 45). Otro análisis, realizado por Zogby Analytics en septiembre de 2014, revela por qué los *millennials* aman sus dispositivos móviles, en especial la cámara, y cómo esto llevará al *marketing* a ser una experiencia basada en la imagen.

* Recuperado de <http://www.slideshare.net/SDLonline/understanding-global-millennials-summary-of-findings-from-expanded-global-study-35471691>.

Casi el 90% de ellos dice no separarse de sus teléfonos; el 80% lo primero que hace cuando se despierta es mirar su *smartphone*; y el 78% pasa más de dos horas al día enviando mensajes, navegando, hablando, tuiteando y, lo más importante para las empresas, comprando y visitando su *personal banking*. Si bien los hábitos y expectativas que dio a conocer el estudio hacen referencia al mercado de EE.UU., Reino Unido, Australia, Alemania, Noruega y los Países Bajos, las cifras sobre el uso de *smartphones* en Latinoamérica indican que la región avanza en la misma dirección.

El 78% de los *millennials* latinoamericanos utiliza *smartphones*, según una encuesta realizada por Telefónica. Se trata de un aumento significativo comparado con 2013, cuando solo el 68% de ellos tenía un teléfono inteligente, lo que supone que desde formatos publicitarios hasta páginas web en casos de crisis deben ser pensados para un mundo de pantallas pequeñas y portátiles. Incluso las *apps*, en muchos casos, pueden reemplazar al sitio web tradicional. Las empresas que no *hablen* móvil perderán el tren porque los consumidores jóvenes esperarán, e incluso exigirán, conectarse por este medio.

Inmersos en las redes sociales

Los *millennials* son la generación educada en Facebook; algunos nunca llegaron a conocer un mundo sin Internet. Los detalles más íntimos de sus vidas son exhaustivamente documentados en Instagram o Snapchat, se informan de las noticias a través de Twitter —no de la televisión—, adoptan Uber sin dudar y no dejan de explorar nuevas relaciones en Tinder.

En América Latina, las redes sociales llegan al 93% de los internautas, de acuerdo con un estudio* de comScore realizado en 2014. Lo interesante es que las redes sociales tienen un alcance mayor en la región del que tienen en EE.UU. o en el Reino Unido: en el primero, su penetración es casi del 83% y en el segundo, del 80%. Cuando dirigía las comunicaciones de Facebook en América Latina, con frecuencia me preguntaban el porqué del fenómeno. La respuesta es simple y tiene más que ver más con la sociología que con la tecnología o el acceso a ella: los latinoamericanos parecen ser inherentemen-

* El reporte *Futuro Digital Perú 2014* proporciona una revisión del año digital 2013 y los comportamientos presentados en la conducta del consumidor en distintas áreas como *social media*, *e-commerce*, *travel* y finanzas.

te más sociales que el resto del mundo, se mantienen más cerca del núcleo familiar, aunque hayan emigrado, y suelen valorar más la amistad y las relaciones interpersonales. Estas son las bases del crecimiento sostenido de Facebook y otras redes sociales en la región.

Los medios sociales son, por lejos, la forma dominante en que los *millennials* descubren contenido *online*. En la encuesta realizada por SDL, los buscadores se clasifican en la parte superior, pero están en tercer lugar, por debajo de Facebook y Twitter. En consecuencia, el consejo es construir relaciones y confianza con los *millennials*, en primer lugar, en los medios sociales.

Cinco de cada seis *millennials* se conectan con marcas en los medios sociales, pero quieren algo a cambio. Se conectan con compañías para obtener descuentos, premios o regalos. Y, como si esto fuera poco, esperan una respuesta inmediata y una gratificación instantánea. Más allá del uso, las redes sociales influyen más en las decisiones de compra de los *millennials* que en las de otros grupos etarios.

Al trazar el plan de *marketing* mediante redes sociales, las agencias y anunciantes deben tomar en cuenta que los *millennials* tienden a esperar ciertos beneficios específicos de las marcas: de acuerdo con el estudio «Tendencias digitales» realizado por Telefónica, el 69% quiere promociones y el 45% pretende actividades.

Mensajes móviles, velocidad e inmediatez

Según Ericsson, la mensajería móvil tipo *over-the-top* (OTT) tiene una penetración del 67% en Latinoamérica. En este cálculo entran WhatsApp, Facebook Messenger, Telegram, WeChat, Snapchat y aplicaciones similares. El OTT se refiere a la transmisión de una señal por Internet y normalmente se emplea en el contexto de programas televisivos o películas emitidos por servicios como Netflix. En 2013 el mismo índice llegaba a un 40%. Actualmente, México tiene la mayor penetración de mensajería móvil tipo OTT (75%), seguido por la Argentina (64%) y Brasil (60%).

En la generación de los *millennials*, la penetración de aplicaciones de mensajería orilla casi la saturación y se ha convertido prácticamente en un reemplazo de la llamada de voz o de los mensajes de texto tradicionales.

En tanto generación obsesionada con los *smartphones*, los *millennials* valoran más la velocidad de comunicación que ofrecen las aplicaciones de mensajería. De hecho, 7 de cada 10 dicen que usan los ser-

vicios de mensajería instantánea porque son más rápidos que los SMS o los medios de comunicación social.

Los mensajes de texto se han convertido en un medio de comunicación cada vez más frecuente durante la última década. Los textos son una forma eficaz para enviar mensajes sencillos, y generalmente más rápida que una llamada telefónica. Desde la perspectiva del *marketing*, la naturaleza veloz de los mensajes de texto es una ventaja que puede ser aprovechada por las empresas.

Casi el 100% de los usuarios abre los mensajes. El 90% de los textos se leen a poco tiempo de haberlos recibido y los consumidores se han vuelto más abiertos a recibir mensajes de *marketing* a través de mensajería instantánea, siempre que sean oportunos y relevantes. Alentar a los clientes a suscribirse para recibir mensajes asegura que estos serán abiertos y leídos. El 30% de los *millennials* usa Facebook Messenger o WhatsApp. Skype, Viber y WeChat siguen en el orden de preferencias.

Los *millennials* están cambiando una pantalla por otra

Los *millennials* están abandonando sus televisores incluso más rápido que en años anteriores, según los datos publicados en un reporte* de Nielsen en marzo de 2015: la caída de su uso tradicional en la franja de 18 a 34 años fue dramática. Se redujo a dos veces la tasa normal (se desplomó un 10,6%) en la temporada de septiembre a enero de 2014. Desde 2012, el uso de la TV solo venía cayendo en torno al 4% anual de una temporada a otra.

La forma acelerada con que los jóvenes abandonan la televisión tradicional en favor de Netflix o YouTube sorprende a muchos analistas. «Es impresionante; el uso de *streaming* y *smartphones* año a año manifiesta aumentos de dos dígitos», dijo Alan Wurtzel, jefe de investigación de audiencias de NBC Universal, en una entrevista al *New York Post*. Y sentenció: «Nunca he visto ese tipo de cambio en el comportamiento».

En 2011, unos 21,7 millones de adultos encendían sus televisores, pero esa cifra se redujo a 17,8 millones, una caída de casi el 20%. Es probable que la tendencia continúe a medida que la generación del milenio siga recurriendo a los videos *online* de Netflix, Amazon Prime, HBOGO, Apple TV, YouTube, Hulu y otras fuentes.

* Recuperado de <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015/the-total-audience-report-q4-2014.html>.

Si bien la situación es alarmante para los canales tradicionales, no lo es para quienes generan y producen programas, series y documentales. El viejo adagio de Internet «el contenido es rey» tiene más vigencia que nunca. No es que la televisión deje de ser importante, sino que la forma en que se consume y se consumirá está cambiando y seguirá modificándose radicalmente.

La desaparición del concepto de *prime time* y, por ende, del valor publicitario del segundo en esas franjas horarias deberá cambiar y mucho. Los *millennials* y la generación que viene después de ellos quieren ver el programa de su agrado cuando, donde y en la plataforma que prefieren, sin atarse al horario que pueda establecer la producción de un canal determinado. Quieren sumergirse en una serie y ver una temporada en una sola sentada (*binge-viewing*) como ocurre con *House of Cards*, producida por Netflix, u otras series de ese tipo. Y lo hacen en una pantalla grande o en su celular, la computadora o una *tablet*.

La televisión siempre ha sido algo más que un aparato. En la década de 1950, frecuentemente había solo una casa de familia que podía contar con una TV y los vecinos eran invitados a mirar los programas más populares. Durante décadas, fue un portal hacia un paisaje soñado, un símbolo de estatus y un compañero nocturno de confianza; la pieza central de la mayoría de las salas de estar y también una forma de adhesivo emocional para la familia. A través de ella, las experiencias compartidas definieron una generación.

Hace una década, un hogar, incluso una habitación, sin televisión habría parecido prácticamente impensable: como una casa sin un teléfono. Pero, hoy en día, para algunos ya empieza a ser hasta un desperdicio de espacio. En cierto sentido, ese es el punto. Al igual que la telefonía fija pasó de la noche a la mañana de ser una necesidad básica para el hogar a ser un pintoresco anacronismo, durante la última década, la televisión como dispositivo tecnológico ha comenzado a ser un objeto irrelevante a los ojos de muchos *millennials*.

La programación está migrando progresivamente a la Web, y costumbres como el intercambio de contraseñas y tuitear en vivo dan lugar a hábitos de la audiencia que eran irreconocibles cinco años atrás. El papel central de la televisión en la vida de las personas está cambiando drásticamente en sus formas, pero sigue, y con probabilidad seguirá, siendo un pilar del entretenimiento moderno.

En noticias, Internet le gana a la televisión

De acuerdo con el estudio de «Tendencias digitales»* realizado por Telefónica, en Latinoamérica se conecta a Internet el 74% de los *millennials*; un porcentaje mayor al 69% de la Generación X y el 72% de los *baby boomers*. Los *millennials* pasan un promedio de siete horas al día *online* y, vaya casualidad, cuando se les preguntó qué tipo de medio provee la cobertura más creíble de noticias, el 45% de los *millennials* latinoamericanos dijeron que es Internet, mientras que un 33% escogió la televisión y el 18% seleccionó medios impresos. Además, cuando se les pidió que eligieran su medio favorito para el entretenimiento, el 69% seleccionó Internet y solo un 28% eligió la TV. Está claro que esto se refiere a las pantallas o el medio en sí mismo; los contenidos atractivos siguen siendo televisivos.

¿Qué sucederá, entonces, si esta tendencia se profundiza en los próximos años? Según un reciente estudio de la compañía tecnológica Cisco,** en 2018 el video *online* engullirá el 84% del tráfico en Internet, el equivalente de 4.500 millones de videos en YouTube. En la actualidad, este formato representa ya una buena tajada del tráfico *online*, el 78%. Cisco estima que en apenas cuatro años el tráfico generado por el video *online* equivaldrá a 37 exabytes al mes (solo un exabyte alcanza para transmitir toda la biblioteca de Netflix unas 3.177 veces).

Estos 37 exabytes al mes están compuestos por el tráfico generado por sitios como YouTube y BuzzFeed Video y también por servicios de video bajo demanda, como Apple TV, Hulu, Netflix y Hulu. Aunque los datos manejados por Cisco en el informe echan raíces en el mercado estadounidense, la previsión es que el video *online* replique ese *estirón* en todo el mundo.

Esta tendencia afectará varias industrias. La penetración de servicios como Netflix y otros similares permitirá que los generadores de contenidos (Discovery, Fox y HBO, entre otros) puedan ofrecer un menú de programas a cualquier hora en cualquier lugar y que, de este modo, se independicen de las empresas de cable y puedan llegar a lugares adonde hoy no llegan.

Es muy probable que empresas de cable y generadores de contenidos lleguen a acuerdos que eviten la *canibalización* del negocio; pero,

* www.tendenciasdigitales.com.

** Recuperado de <http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/service-provider/visual-networking-index-vni/index.html#~:overview>.

en un caso u otro, el modelo de audiencias masivas y publicidad basada en ese hecho deberá ser radicalmente reformulado. El público se irá desagregando a medida que desaparezca el *prime time*, excepto para unos pocos programas como transmisiones deportivas o noticiosas de mucha relevancia.

En Latinoamérica, las investigaciones realizadas señalan que hay un consumo fuerte de videos *online*. Lo más probable es que sean los *millennials* quienes estén impulsando esta tendencia: en el informe de «Tendencias digitales» observamos que el 59% de los *millennials* en Latinoamérica ve películas por Internet y el 46% ve televisión en la Web. Son porcentajes significativamente más altos que los de otros grupos etarios: por ejemplo, el 47% de las personas de la Generación X tiene el hábito de mirar películas por Internet y el 33% ve TV en línea. Los porcentajes son aún más bajos para los *baby boomers*: el 36% consume películas en Internet y el 21% TV en Internet.

El consumo colaborativo: la propiedad es cosa del pasado

El consumo colaborativo o economía colaborativa es un sistema económico en el que se comparten y se intercambian bienes y servicios a través de plataformas digitales. Se refiere a la manera tradicional de compartir, intercambiar, prestar, alquilar y regalar, redefinida a través de las tecnologías de la información y la comunicación y las nuevas maneras de medir la reputación de las personas. Se trata de un sistema de acceso a bienes, servicios, información y talento de manera no duradera y sin que exista noción de propiedad. Entre los ejemplos más comunes de este concepto, está el sistema Ecobici, en México, o el modelo de hospedaje Airbnb, que reúne a una comunidad de usuarios dispuestos a alquilar sus casas por una o varias noches a cambio de una paga modesta y que ya funciona en 192 países.

Se trata de un fenómeno empujado esencialmente por los *millennials* y su idiosincrasia, y supone un cambio cultural y económico en los hábitos de consumo. Esta transformación está marcada por la migración de un escenario de consumismo individualizado hacia nuevos modelos potenciados por los medios sociales y las plataformas de tipo *peer-to-peer*. Las barreras de desconfianza se ven minimizadas gracias al uso de perfiles con valoraciones y referencias añadidas por otros usuarios, lo que da origen a nuevas maneras de relacionarse,

intercambiar y monetizar habilidades o bienes económicos, impenables hace diez años.

De acuerdo con la revista *Time*, el consumo colaborativo es una de las diez grandes ideas que cambiarán el mundo. El columnista del *New York Times* Thomas Friedman considera que la economía colaborativa «crea nuevas formas de emprender y también un nuevo concepto de la propiedad». Por su parte, el MIT (Massachusetts Institute of Technology) ha calculado el potencial del consumo colaborativo en 110 mil millones de dólares, cuando hoy ronda los 26 mil millones, por lo que genera beneficios de unos 3.500 millones, según la revista *Forbes*.

Este movimiento provoca, sin lugar a dudas, una disrupción en la economía. El 11 de junio de 2014 tuvo lugar una huelga de taxis en las principales ciudades europeas para protestar por el intrusismo de los transportes alternativos contratados a través de plataformas digitales como Uber y Blablacar. Airbnb, dedicada a compartir alojamiento, también ha sido objeto de polémicas. A principios de 2014, la fiscalía de Nueva York inició una investigación, ya que en la ciudad es ilegal alquilar un apartamento completo por menos de 30 días.

De todas formas, lo interesante es observar las puertas que se abren frente a esta nueva tendencia, para reconocer las oportunidades en cada negocio. Al respecto, Friedman explicó en su columna* en el *NYT*:

Las empresas pueden sumarse en forma orgánica; el modelo que propone el término *share economy* no busca combatir industrias, busca ofrecer soluciones a problemas como la movilidad y la falta de capacidad de acumulación; basta con preguntarse cuántos electrodomésticos y herramientas se pueden guardar en un departamento con las dimensiones mínimas permitidas en la Ciudad de México; no se trata de que nadie quiera poseer cosas, se trata, en algunos casos, de que la capacidad de acumulación es cada vez menor.

En el caso de eBay, comenzó como un mercado *peer-to-peer* y hoy la plataforma está dominada por profesionales. Muchos de estos *Power Sellers* (término acuñado por el mismo sitio) comenzaron como usuarios comunes. Lo mismo puede ocurrir con la economía del compartir, que también ofrece nuevas oportunidades para las empresas. Algunas personas han comprado vehículos exclusivamente para alquilarlos, por ejemplo.

* Recuperado de <http://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy>.

Varias compañías ya lo están entendiendo y, de alguna manera, comenzando a involucrarse. Avis, dedicada al alquiler de autos, compró ZipCar, un rival cuyo negocio se basa en compartir vehículos. Lo mismo ocurre con los fabricantes de automóviles, como Daimler Chrysler, Toyota y General Motors, que también están aprovechando el nuevo mercado para aumentar sus ganancias y mejorar el posicionamiento de marca. GM no solo es un inversionista en Relay Rides, sino también un socio activo. Quince millones de suscriptores de On Star pueden vincular sus coches a su cuenta Relay Rides. Como resultado, estos suscriptores ahora pueden alquilar sus vehículos sin tener que encontrarse con su cliente en persona. En cambio, quien se lo renta puede desbloquear un coche a través de una aplicación móvil o respondiendo a un mensaje de texto. La sociedad fortalece la oferta de Relay Rides y proporciona una manera conveniente para exponer a clientes potenciales los vehículos de GM y los servicios de On Star.

En el futuro, las firmas pueden desarrollar modelos híbridos publicando su excedente (de vehículos, equipos o espacio de oficina) en sitios de alquiler de *peer-to-peer*. Hasta ahora, las nuevas formas de hacer las cosas *online* no desplazaron del todo a las viejas formas. Pero, por lo general, las cambiaron. Del mismo modo que las compras por Internet obligaron a Walmart y Tesco a adaptarse, el hábito de compartir *online* sacudirá la industria del transporte, del turismo y, seguramente, muchos productos y servicios más.

Pioneros de la economía del compartir

Airbnb

Mercado comunitario para publicar, descubrir y reservar viviendas. Cubre unas 800 mil propiedades en 192 países y 33 mil ciudades. Desde su creación, en noviembre de 2008, hasta junio de 2012 se realizaron diez millones de reservas.

Dog Vacay

Los dueños pueden dejar a sus perros a un anfitrión que se hará cargo de sus cuidados. Según la descripción de la compañía, es más barato que una perrera y brinda a las mascotas un lugar más cómodo donde quedarse.

Relay Rides

Habilita a pedir prestados vehículos a sus vecinos. Se pueden alquilar automóviles por día o por hora. Si el vehículo tiene On Star, los usuarios pueden abrirlo automáticamente a través de la aplicación móvil.

Task Rabbit

Mercado móvil para contratar a personas que se ofrecen para realizar tareas o trabajos, desde un *delivery*, un trabajo manual o una ayuda de oficina. Posee 4.000 usuarios, que son entrevistados y sus antecedentes son chequeados antes de ingresar al sistema.

Getaround

Plataforma *peer-to-peer* para compartir vehículos. Permite tomar prestados automóviles de otros. Los propietarios que se encuentren fuera de la ciudad también pueden dejar sus coches con Getaround, que los alquilará, los lavará y se hará cargo de sus cuidados. Los vehículos están cubiertos con una póliza de seguro de un millón de dólares.

Spinlister

Es una plataforma destinada principalmente a alquilar bicicletas entre los usuarios, pero también incluye tablas de surf, SUP, esquís o equipo de snowboard.

Zaarly

Mercado *peer-to-peer* para ofrecer servicios. Se enfoca en crear tiendas para que los usuarios puedan poner a disposición sus habilidades, desde reparaciones del hogar hasta arreglos de iPhones.

Lyft

Servicio para encontrar traslados de gente que posee automóvil. Creado por Zimride, solo toma «donaciones», porque no es un servicio de taxi.

Lending Club

Compañía de préstamo de dinero en efectivo entre particulares. Sus intereses son inferiores a los de las tarjetas de crédito y mejores tasas que las cuentas de ahorro para inversores.

Fon

Habilita a las personas a compartir su red de WiFi a cambio de obtener conexión inalámbrica de cualquiera de los siete millones de usuarios de la Red.

Side Car

Permite pasar a buscar pasajeros que buscan un traslado en auto. Los conductores aceptan donaciones, pero no cobran una tarifa fija.

Posh Mark

La gente vende o compra su ropa a través de la aplicación móvil. También pueden exhibir sus placares y encontrar amigos con estilos similares.

¿Cómo vincularnos con los *millennials*?

Las nuevas reglas de la comunicación implican hacer cosas diferentes en un mundo diferente. Utilizar las nuevas tecnologías y pretender seguir los mismos parámetros de siempre no solo es inútil, sino que puede ser contraproducente.

Las audiencias esperan dialogar con las marcas y, si interactúan con ellas, la experiencia mejora. No se contentan con *una* opinión, sino que buscan *todas* las que tienen a su alcance para fundamentar mejor sus decisiones. Pero, sobre todo, están dispuestas a hacer valer sus derechos con solo apretar el botón de grabar en sus cámaras de video incorporadas a los teléfonos celulares.

Regla N°1: *Las marcas que participen a sus consumidores serán las más exitosas*

Muchos se preguntaron en su momento por qué Facebook gastó 15 mil millones de dólares en WhatsApp: precisamente para capturar una de las aplicaciones con más alta participación de sus usuarios.

La *participación* implica tratar al consumidor como un socio, no como un público objetivo, lo que deviene en una proximidad y una cercanía que fortalece el vínculo entre el consumidor y la marca. Se puede crear alto interés a través del diseño de productos, de la experiencia del cliente y de la plataforma de *marketing*. Pero si, además, se aprovecha el deseo latente de afirmación que la generación de los *millennials* tiene respecto de sus pares, se habrá despertado su interés al máximo. WhatsApp aprovechó todo esto y más.

Regla N°2: Las marcas más populares serán las que valgan la pena compartir

Si la cualidad, el producto y hasta el mensaje de la marca pueden ser compartidos, se potenciará su valor. El *share* para los *millennials* es algo más que un *feature* de Facebook: es la capacidad de compartir en todo momento y en tiempo real lo que les gusta, lo que los anima, lo que les interesa y lo que no les gusta también...

Comparten más cuando la marca tiene un propósito que se alinea a sus valores, cuando emplea la tecnología que hace que su vida sea un poco mejor y los lleva a pensar: «Mis amigos tienen que conocer esto» o «Voy a asegurarme de que otros lo prueben».

Algo es seguro: a los *millennials* les encanta compartir cosas con sus amigos. La noción de que la generación del milenio es antisocial y no le interesa conectarse es absurda. Han demostrado que están conectados todo el tiempo, de diversas formas, aunque distintas a las de antaño. En el día a día, los círculos sociales se expandieron en forma exponencial y ya no se limitan a un espacio habilitado por la cercanía física. El marco de interacción de un grupo sobrepasa los barrios, la escuela, la universidad o el lugar del trabajo; el límite es el mundo.

La lección clave es entender que la generación del milenio comparte aquello que le interesa y aquello con lo que se siente relacionada de alguna manera. Puede involucrarse con el producto, el mensaje o con algún valor que los identifique. Si la experiencia que tuvieron con el producto es tan satisfactoria que necesitan contárselo a sus amigos, si el contenido los hace sentirse mejor con ellos mismos, o puede ayudar a alguien cercano, o si el mensaje logra ser tan gracioso o inte-

resante como para querer mostrárselo a otros, se conecta con ellos y su deseo de compartir.

Para los *millennials*, la decisión de compartir está a solo un clic de distancia.



8

Y todo esto recién comienza...

Internet es la tecnología de más rápida adopción en la historia de la humanidad. Y su penetración está creciendo exponencialmente porque, al traspasar la computadora y haber alcanzado a los teléfonos móviles, nos lleva a estar conectados todo el tiempo en todo lugar. Si la situación reputacional de la organización está complicada frente a 2.500 millones de personas equipadas con dispositivos inteligentes y preparadas para registrar cualquier mala experiencia, ¿qué pasará cuando, en la próxima década, esa cantidad se duplique?

«La complejidad de los costos mínimos de los componentes ha aumentado a un ritmo de aproximadamente un factor de dos por año».
GORDON MOORE, 1965

La ley de Moore, famosa al menos para quienes siguen de cerca la evolución tecnológica, previó hace medio siglo el teléfono móvil y la *tablet* que llevamos a todas partes.

Gordon Moore era un ingeniero de Intel, el primer fabricante de microprocesadores, quien predijo que la complejidad de los circuitos de un procesador se duplicaría cada año. En 1975, ajustó ese lapso a 24 meses, pese a que algunos insisten en que se duplica cada 18. Si la complejidad o cantidad de transistores por unidad de superficie se ve duplicada cada 24 meses, ocurre lo mismo con la capacidad de procesamiento.

Una comparación absurda pero ilustrativa: la velocidad máxima de un Ford T en 1908 era de 72 km por hora. Si la mecánica hubiese podido doblar su *performance* cada dos años, ese automóvil tendría, hoy en día, una velocidad máxima de $1,30 \times 10^{18}$ km/h (1,3 millones de trillones de km/h); o sea que los autos tendrían una velocidad mayor al doble de la velocidad de la luz, que es $1,07 \times 10^9$ km/h (1.080 millones de km/h). Y podrían dar más de 30 billones de vueltas alrededor de la Tierra en una hora.

La ley puede ser aplicada no solo a la capacidad de procesamiento de los microprocesadores, sino también a las memorias y al almacenamiento. Estos tres componentes básicos, sumados al acceso creciente a la conexión de banda ancha, hacen que Internet haya tenido una expansión inédita entre la población mundial. Y, lo que es mejor, que se acelere de una manera que no creíamos posible hace un puñado de años.

El concepto de almacenamiento se refiere básicamente a discos duros, donde se archivan documentos, fotos, música o textos, en forma permanente. La curva entre costo y capacidad de almacenamiento muestra una correlación exponencial descendente: en los últimos treinta años, el costo fue cayendo en un promedio del 38% anual. Dicho de otra manera, en 1980 un gigabyte (GB) de almacenamiento costaba unos 200 mil dólares. A mediados de 2010, era de menos de 10 centavos de dólar.

Es lo mismo que decir que, si un automóvil costaba 25 mil dólares en 1980, hoy debería costar poco más de un centavo de dólar.

La relación es similar en el caso de la memoria RAM (la memoria de acceso aleatorio que necesita el procesador de un dispositivo para trabajar, donde están las instrucciones de los programas y el sistema operativo, es decir, todo lo que el dispositivo está utilizando en ese momento y que son contenidos que se pierden cuando lo apagamos): en promedio, los precios por megabyte (MB) fueron disminuyendo en un tercio cada año o un 90% cada cinco años. Mientras que en 1982, 1 MB tenía un costo de 3.520 dólares, en 2014 sólo costaba 0,0095 centavos.

Esto en cuanto a la evolución del *hardware*. ¿Qué sucede si, además, se añaden los cambios en el *software*, en la velocidad y el acceso a Internet y, por ende, en el uso que hacen las personas de estas tecnologías? En la actualidad, unas 3 mil millones de personas en el mundo tienen conexión a Internet, algo así como el 40% de la población mundial. Si la conectividad continúa creciendo como hasta aho-

ra (y no hay razón alguna para pensar que esto no sucederá), esa penetración superará el 75% antes de terminar la próxima década.

En principio, el crecimiento exponencial de la penetración de Internet parece limitado por las dificultades para proveer servicio a zonas de bajos ingresos o de difícil acceso (muchas veces, los dos factores están asociados). Sin embargo, empresas con capital disponible están dispuestas a generar los accesos. Es el caso de Facebook y Google, que están trabajando con operadores telefónicos y otros socios para conseguir que la mayor parte del mundo esté conectada.

Ambas empresas tienen un interés legítimo para alcanzar esa meta: cuanta más gente esté conectada a Internet, mejor para sus negocios. El objetivo parece ambicioso y los medios para lograrlo son propios de una película de ciencia ficción. Pero la realidad es que, si la población conectada aumenta, también lo hace la torta de la que ambas empresas sacan su tajada. Cuantos más usuarios realizan búsquedas, más oportunidades de ganar dinero tendrá Google. Cuantos más usuarios estén conectados a Facebook, mayor será su negocio publicitario. Si la marea sube, todos los botes suben.

Google Loon

Google X es una instalación semisecreta ubicada a menos de un kilómetro de la casa matriz de Google Inc., en Mountain View, California. Es tan secreta que, incluso siendo empleado y a pesar de haber podido conocer a algunos de sus ejecutivos y científicos, nunca fui al lugar. Centro de investigación y desarrollo, está dedicado a elaborar nuevos productos como Google Glass, drones, vehículos que circulan sin conductor y globos de helio, que son los que proveerán acceso a Internet a personas en áreas remotas. Google X está intentando hacer disponible comercialmente el Proyecto Loon, de ofrecer acceso a Internet a 4.500 millones de personas para 2016.

En una conferencia realizada en el Foro de Liderazgo de Nasscom en India, Mohammad Gawdat, vicepresidente de innovación de negocios en Google X, dijo que

este es un problema que no ha sido resuelto por las mejoras incrementales que requeriría en la infraestructura, idealmente unas 200 mil torres adicionales de telecomunicaciones solo en India.

Explicó además que Google X realizó ensayos con globos de helio, que en su etapa temprana eran bolsas de plástico con una pequeña máquina Linux que colgaba de ellas y con un dispositivo WiFi que podía volar unos veinte metros y proveer acceso a Internet a todas las áreas que sobrevolara. En una forma más refinada, los globos capturan la dirección del viento de manera tal que pueden controlarse con precisión para ofrecer conexión en un área determinada. Gawdat agregó:

Para 2016, creemos que podremos comenzar a lanzar un frente comercial, lo que nos permitirá ofrecer una cobertura de Internet en cada metro cuadrado del planeta a un costo muy económico. Estamos trabajando de cerca con proveedores de telecomunicaciones y gobiernos alrededor del mundo para lanzar este proyecto comercialmente; y ya obtuvimos el permiso de alrededor de la mitad de los gobiernos del hemisferio sur para hacerlo.

El Proyecto Loon comenzó con una prueba experimental en junio de 2013 en Nueva Zelanda, en la que un pequeño grupo de pioneros testeó la tecnología. Los resultados preliminares, así como las pruebas posteriores en ese país, el Valle Central de California y el noreste de Brasil, se están utilizando para mejorar la tecnología como preparación para las próximas etapas del proyecto. La estructura de los globos está confeccionada con un material durable y funciona con paneles solares, lo que permite propagar la señal de Internet. Más tarde se lanzaron otros treinta globos de quince metros de diámetro, que pretenden proveer conexión al emitir señales WiFi que se reciben por medio de una antena del tamaño de una pelota de básquet.

Desde un punto de vista tecnológico, el asociarse con empresas de telecomunicaciones para compartir el espectro celular permite que las personas se conecten a la red del globo directamente desde sus teléfonos y otros dispositivos habilitados para LTE.* La señal

* Las siglas LTE se refieren al término *Long Term Evolution*, «evolución a largo plazo». Es una tecnología de banda ancha inalámbrica que está principalmente diseñada para dar soporte al constante acceso de teléfonos móviles y de dispositivos portátiles a Internet. Técnicamente hablando, LTE hace referencia a un estándar de comunicación móvil y conectividad, desarrollado por la organización 3GPP (3rd Generation Partnership Project) en un intento por complacer a los usuarios del sistema 3G que demandaban más calidad y mayor rapidez de servicio, y que parecían dispuestos a optar por la tecnología 4G. Para que un dispositivo soporte la tecnología tiene que ser diseñado con una antena LTE y un chip compatible con ella. Los dispositivos de escritorio, como PC y algunos portátiles, no están preparados. En cambio, *smartphones*, iPhones, *tablets* y algunos dispositivos GPS funcionan sin problemas.

pasa a través de la red de globos, que se conecta a su vez a Internet en la Tierra.

Facebook y su acceso gratuito a Internet

Internet.org es una iniciativa impulsada por Facebook que aglutina a líderes de la tecnología móvil, a organizaciones sin ánimo de lucro y a comunidades locales que también buscan conectar a los dos tercios de la población mundial que no tienen acceso a la red. En primer lugar, el proyecto intentará facilitar su ingreso con ayuda de otros socios como Ericsson, Nokia, Samsung, Qualcomm, Mediatek y Opera. El segundo paso será diseñar productos, desde *smartphones* hasta aplicaciones ligeras, que ofrezcan a las poblaciones sumarse a Internet. Por último, buscará explorar nuevos modelos de negocio, para integrar más socios, internacionales o locales, y darle vida al programa. Ghana, India, Kenia, Tanzania, Indonesia y Colombia han sido los primeros países en el mundo en adoptar Internet.org.

No se trata de un proyecto futurista como el de Google Loon, sino de algo más pedestre. Facebook establece acuerdos con las operadoras telefónicas locales de los países interesados y genera una versión mínima de su propio sitio, que combina con otros contenidos de terceros que cree que le podrían interesar a una persona que nunca se conectó a Internet. ¿Por qué asociarse con las operadoras móviles? Porque sus redes dan cobertura al 90% de la población mundial; si Internet.org puede utilizarlas, gran parte del problema está resuelto.

Internet.org ya sirvió para que siete millones de personas se conectaran gratis por primera vez a la red; en Tanzania, la venta de *smartphones* creció diez veces. Si esta tendencia se profundiza, la mayoría de las personas que se conectará en el futuro lo hará en países con una muy baja penetración de Internet y desde un teléfono barato. La expansión de la Web ya se ha desatado y es la expresión más clara de la revolución tecnológica que nos está tocando vivir, en la cual mantenerse al margen ya no es una opción para ninguna compañía.

El *smartphone*, la verdadera computadora personal

Que en esta historia de comunicación y tecnología confluyan dos de los más importantes nombres de finales del siglo xx y comienzos del siglo xxi no es casual. Bill Gates y Steve Jobs fueron capaces de ver, por distintas razones, cómo la computación personal cambiaría

la vida de la gente. Pero no fue hasta que Internet entró masivamente en los hogares, a partir de 1996, que esa visión comenzó a hacerse realidad.

Jobs, sin lugar a dudas, tuvo en sus manos y puso a rodar un proceso que, aunque todavía está en sus inicios, ya ha cambiado y seguirá cambiando industrias enteras, desde la distribución de música y videos hasta el transporte de personas. Era enero de 2007, cuando el entonces CEO de Apple afirmó frente a un público absorto de fanáticos: «Esto va a cambiar todo». Mientras lo decía, mostraba por primera vez el iPhone, el primer *smartphone* merecedor de ese nombre.

Su afirmación no solo no fue una hipérbole más del *marketing*, sino la bandera de largada de un proceso de cambio fenomenal. Cerca del lugar donde Jobs había estado blandiendo un trozo de plástico, metal y silicio no mucho más grande que un paquete de cigarrillos, los máximos ejecutivos de Google comprendieron que debían acelerar el desarrollo de Android, un sistema operativo para celulares que habían comprado en 2005 y que debía salir sí o sí a la venta. No porque Google quisiera fabricar teléfonos, sino por la constatación de que, en un futuro no muy lejano, la gente lo utilizaría para acceder a Internet y, por ende, para *buscar*. Esta tarea sigue siendo la más difundida en la red y es la que le deja a la empresa el 90% de sus ingresos a través de la publicidad dirigida y asociada con los términos de búsqueda.

De hecho, para 2014, otra empresa, Facebook, obtenía más de la mitad de sus ingresos de la publicidad en móviles y, por la misma razón, gastó 14 mil millones de dólares en comprar WhatsApp y no perder espacio en la pantalla de los teléfonos inteligentes.

Gracias a su ubicuidad, los *smartphones* se han convertido en los aparatos de más rápida venta y penetración de la historia, y han superado así el crecimiento de los teléfonos móviles simples que los precedieron. A mediados de 2015, se vendían casi cuatro *smartphones* por cada computadora. Convencidos como estaban de que la era de las PC estaba llegando a su fin, un par de años antes Apple Computer eliminó el «Computer» de su marca.

La mitad de la población adulta del planeta posee un teléfono inteligente; en 2020, el 80% lo hará por las razones enumeradas. En Latinoamérica, los números son un poco menores, pero todos tienden a una misma dirección. Para muchos habitantes de la Tierra, el paso de no tener acceso a Internet a formar parte de un mundo conectado

será directamente a través del celular, sin hacer escala en la computadora personal.

Los *smartphones* también han penetrado en todos los aspectos de la vida cotidiana. El ciudadano promedio tiene su nariz metida en la pantalla una media de dos horas al día, todos los días. En una encuesta citada por *The Economist* a comienzos de 2015, se les preguntó a los adolescentes británicos qué medio de comunicación preferirían no perder y eligieron los *smartphones* por sobre la TV, la computadora o las consolas de juego.* No sin ironía, *The Economist* añadía que aproximadamente el 10% admitió haber utilizado el *smartphone* durante las relaciones sexuales.

Que llegue de esa manera al dormitorio es solo el comienzo. Los teléfonos inteligentes son, a diferencia de otros inventos transformadores como el automóvil o la televisión, un aparato multipropósito limitado solo por la imaginación, que ya ha arrasado con fabricantes de cámaras de fotos, de video y fabricantes de GPS, para mencionar solo tres de las diversas capacidades de esos aparatos.

Y la tendencia alcanza a todos los continentes y estratos sociales. Los celulares son aparatos comunes incluso en aldeas africanas. Ericsson estima que el número de teléfonos móviles en África alcanzará los 930 millones para 2019, casi uno por habitante. La penetración de *smartphones*, algunos de los cuales cuestan apenas 25 dólares, llevará el acceso a Internet a un 50% de la población del continente en una década.

Por más que el automóvil haya producido cambios hasta en las estructuras urbanas y que la televisión haya dado origen a la comunicación masiva y el *marketing* de marcas, el *smartphone* está listo para modificar sociedades en formas que apenas podemos empezar a imaginar.

El poder transformador de los *smartphones* proviene de su tamaño, su ubicuidad y su conectividad. Son las primeras computadoras verdaderamente personales. Gracias a la aceleración de la capacidad de procesamiento señalado anteriormente, el teléfono celular típico tiene una capacidad mayor que las computadoras que estaban a bordo de la nave que llevó al hombre a la Luna en 1969.

Como la transmisión de datos es cada vez más barata, el increíble poder computacional de los *smartphones* está accesible en todo momento, en todo lugar. Desde 2005, el costo de entrega de un mega-

* Recuperado de <http://www.economist.com/news/leaders/21645180-smartphone-ubiquitous-addictive-and-transformative-planet-phones>.

byte de forma inalámbrica se ha reducido de 8 dólares a unos pocos centavos y sigue cayendo. Mientras la computadora en su escritorio sigue siendo un fiel mayordomo que hace lo que se le ordena, el celular es un querido amigo que viaja con nosotros, sabe dónde estamos, qué sitios web visitamos, con quién hablamos e, incluso, puede saber sobre nuestro estado de salud.

La combinación de tamaño y conectividad implica que este conocimiento pueda ser compartido y agregado uniendo los reinos de los bits y los átomos en formas que son cada vez más innovadoras y disruptivas. Uber conecta conductores disponibles con pasajeros necesitados a precios más baratos que un viaje en taxi; Tinder pone a las personas en contacto con la posibilidad de enamorarse; Yelp hace que el comentario sobre un restaurante u hotel pueda ser compartido en el momento y con miles de personas, cuando la experiencia todavía está fresca en la mente del usuario.

En el futuro, el teléfono podría recomendar un cambio de carrera o reservar una cita médica para controlar algo que no esté funcionando bien, incluso antes de que sospechemos que algo anda mal.

Pero, al igual que con todas las tecnologías, ese futuro podría provocar una serie de problemas. Desde físicos, como el llamado *cuello de texto* (doblar la espalda por estar continuamente mirando el celular), hasta los accidentes de tránsito por la pulsión de enviar o leer mensajes incluso cuando se maneja, pasando por amenazas a la privacidad, el *smartphone* no se meterá en la vida de cada persona sin generar consecuencias negativas.

Lógicamente, el mayor temor es acerca de la privacidad. El *smartphone* convierte a la persona de al lado en un emisor potencial de los momentos más privados o embarazosos del prójimo. Basta una foto o un simple video para quedar expuesto en situación comprometida. Ni hablar, como hemos visto, si se trata de una empresa. Algunos desarrolladores de *apps* pueden acumular mucha información personal de sus usuarios y venderla al mejor postor. Las políticas de privacidad están escritas en el lenguaje más oscuro posible y son difíciles de entender, si es que alguien se toma el trabajo de leerlas. Hasta organizaciones gubernamentales como la GCHQ británica, la agencia de inteligencia electrónica del Reino Unido, ha logrado *hackear* a un importante vendedor de tarjetas SIM para escuchar conversaciones. Si gobiernos democráticos pueden hacer eso, es fácil imaginar de qué serían capaces dictaduras o regímenes autoritarios con estas herramientas.

Sin embargo, las amenazas a la privacidad están balanceadas por otros beneficios. Para empezar, los autócratas y dictadores se las tendrán que ver con los teléfonos inteligentes como principal vehículo para conectar a miles de millones de personas más. Y los mismos teléfonos que permiten a los gobiernos espiar a sus ciudadanos también registran la brutalidad de los funcionarios y ayudan a difundir información y opiniones disidentes. Un dispositivo que da tanto poder a la persona tiene el potencial de desafiar el autoritarismo.

Según estudios citados por *The Economist*, en los países en desarrollo cada diez teléfonos móviles adicionales por cada cien personas, la tasa de crecimiento del PIB por persona aumenta en más de un punto porcentual, por ejemplo, al atraer a la gente hacia el sistema bancario.

Los *smartphones* están rehaciendo industrias enteras con increíble velocidad. Uber, empresa fundada en 2010 y que opera en 55 países, genera pánico en los cartelizados sistemas de taxis de las grandes ciudades, muchos de los cuales pelean con uñas y dientes por sus privilegios, aunque saben que a la larga perderán una batalla, como todas las que se han dado contra la tecnología, desde los luditas hasta la fecha.

WhatsApp fue fundada en 2009 y ya maneja 10 mil millones de mensajes más al día que el sistema de mensajería de texto SMS tradicional. El teléfono es una plataforma, por lo que nuevas empresas pueden crear, a bajo costo, una aplicación para probar una idea, y así, si la gente la adopta, globalizarse rápidamente. Es por eso que la sola existencia del *smartphone* desató la creatividad a escala planetaria.

Por su naturaleza, las tecnologías disruptivas generan nuevos problemas y la necesidad de que la sociedad y los gobiernos adapten normas y regulaciones. Las empresas y desarrolladores de *apps* deberán aprender a respetar la privacidad sin poner en peligro su rentabilidad. Todo eso irá ocurriendo de modo paulatino, pero una cosa es absolutamente cierta: la revolución comenzada aquella mañana de 2007 por Steve Jobs ya ha cambiado el mundo y continuará transformándolo.

¿Cómo estamos usando los *smartphones*? Según estudios comisionados por Google, casi dos de cada tres personas en América Latina recurren a Internet para hacer consultas previas a la hora de comprar un auto y reservar un hotel. Si bien, por ahora, el mundo *online* no es el principal vehículo para conocer la marca, lo es definitivamente para buscar, investigar y comparar reputaciones. Y estas cifras seguirán aumentando.

Los informes muestran de qué forma Internet es parte del proceso de compra, qué aparatos utiliza la gente para acceder a la red o qué combinación de estos empleó, y en qué actividades diarias los consumidores acuden a sus *smartphones*.

Los números del fenómeno

Millennials en el chat. Un tercio de los *millennials* utiliza Facebook Messenger o WhatsApp. Les siguen, en orden de preferencia, Skype, Viber, WeChat, Line y Snapchat. Un estudio de la compañía investigadora de mercado Global Web Index determinó cuáles son los servicios de mensajería más usados entre los jóvenes de entre 17 y 31 años a nivel mundial (con excepción de China).

El crecimiento de la Red en una década es avasallante. La penetración de Internet pasó de 14,1% en 2004 a 40,4% en 2014, de acuerdo con las cifras de Internet Live Stats. Representa a 2.925.249.355 personas.

Un gran aliado para las ventas. La influencia de Internet a la hora de decidir una compra es un elemento decisivo. Según los datos del Consumer Barometer Survey, un 15% de los consumidores argentinos actuales conoce el producto o el servicio que va a adquirir de forma *online*. El porcentaje es similar al de España, ligeramente inferior al de Brasil (17%) y superior a los registros de México (14%) y EE.UU. (11%).

Además, el 59% de ellos investigó sobre el producto en la Red. Un guarismo inferior al de Brasil (66%) y México (63%) y superior a España (55%) y EE.UU. (52%).

Uso del *smartphone*. En la región, la computadora todavía supera al *smartphone* como el dispositivo más utilizado para el *e-commerce*: en la Argentina, la diferencia es de 52% contra 33%; en Brasil, de 37% a 29%; en México, de 44% a 40%; en España, de 77% a 72% y en EE.UU., de 72% a 57%.

Pero el *smartphone* es vital para otras actividades diarias, como chequear las últimas noticias. El 38% de los argentinos lo emplea con esos fines (en Brasil el 25%, en México el 40%, en España el 29% y en EE.UU. el 36%). Además, un 23% lo usa como herramienta para buscar información de viajes, mapas y novedades sobre el tráfico (en Brasil el 23%, en México el 26%, en España el 20% y en EE.UU. el 29%).

Las redes sociales son clave para descubrir contenidos. Las encuestas realizadas en EE.UU. y los principales países europeos, concluyó que Facebook y Twitter son los sitios en los que la gente halla mayor cantidad de material nuevo e interesante en Internet.



9

El nuevo lugar de las comunicaciones corporativas

Los seres humanos tendemos a ser optimistas. Tratamos de no pensar que lo peor nos puede pasar al salir a la calle. Tenemos una falsa idea de que controlamos nuestras vidas y por eso viajamos más tranquilos manejando un automóvil que sentados en un avión, pese a que las estadísticas nos dicen que tenemos muchas más posibilidades de morir en un accidente de tránsito que en uno aéreo. Las empresas deben empezar a entender que, en un mundo en el que todos tienen una voz y saben cómo hacerla oír, ya no son ellas quienes controlan su reputación.

«La capacidad de una organización para aprender, y traducir ese aprendizaje en acción rápidamente, es la ventaja competitiva final».

JACK WELCH

Con excepción de las empresas o industrias en las que los riesgos de crisis son muy evidentes (petroleras, farmacéuticas, alimenticias), en el mundo corporativo todavía se piensa a las comunicaciones corporativas como algo prescindible, que sirve como gestor de «publicidad gratis». De hecho, en muchas empresas, las comunicaciones o el responsable de relaciones públicas todavía dependen del jefe de Marketing.

Aunque sea obvio, no deja de ser importante señalar que las relaciones públicas y el *marketing* son especializaciones diferentes, con objetivos, formación y procedimientos distintos. En aspectos referidos a la construcción de la marca y tal como analizamos en el Capítulo 6, la brecha entre ambos se está cerrando. Pero también es cierto que, frente al creciente riesgo reputacional en un mundo cada vez más interconectado, las comunicaciones corporativas, o lo que comúnmente se conoce como Departamento de Relaciones Públicas, necesitan un lugar importante en la mesa de decisiones gerenciales y no pueden estar subordinadas al *marketing*.

Los riesgos reputacionales aumentan exponencialmente con la capacidad de la gente de poder acceder, generar y distribuir información, y está claro que la mejor crisis es la que logramos evitar. O, dicho en otras palabras, el mejor problema de reputación es el que no llegamos a tener.

No se trata de plantear una disputa política en el interior de las organizaciones ni abrir la cuestión de quién reporta a quién, o de cómo deberían ser las jerarquías organizacionales. Se deben utilizar los recursos de las relaciones públicas como un recurso de la gerencia. Los gerentes deben entender que las comunicaciones corporativas existen no solamente para llevar un mensaje, sino para *escuchar* lo que sucede afuera de la compañía.

De esta forma, se podrá conducir la conversación que se lleva a cabo en la opinión pública hacia adentro. Gracias a la función de las relaciones públicas, las empresas tienen la oportunidad de incorporar ese *input*, ese conocimiento de lo que a las audiencias les importa, en el momento en que se toman las decisiones. La gerencia necesita saber de lo que hablan y discuten sus audiencias, y lo que sienten. En ese sentido, en un futuro no muy lejano, toda empresa deberá ser social, o no será.

Para decirlo de otra manera, las relaciones públicas ya no son solamente el parlante de la empresa hacia el mercado, sino que están llamadas a convertirse en el micrófono del mercado para la empresa. Esa es la gran función y el gran desafío de los próximos años.

Cada organización deberá encontrar el balance justo y el rol exacto de acuerdo con sus necesidades. No obstante, está claro que las fuerzas que están cambiando la forma en que nos comunicamos entre nosotros están forzando también a las compañías y a cualquier otro organismo a interpretar de una forma diferente lo que las relaciones públicas pueden hacer y cómo deben hacerlo.

Las numerosas herramientas que se utilizan para saber qué y cuánto se habla de una marca permiten también que el profesional de comunicaciones tenga una idea exacta o bastante aproximada del sentimiento generalizado hacia ella. Internet es un gigantesco *focus group*, que, si se sabe aprovechar, provee de una enorme cantidad de información en tiempo real sobre marcas, políticos, organizaciones y personas.

El monitoreo continuo es el que permite prevenir —o al menos abordar a tiempo— muchas crisis de imagen. La administradora de fondos de pensiones Porvenir no pudo o no supo prestar atención a las señales que habían aparecido desde hacía tiempo. Si bien la crisis finalmente fue controlada, lo fue a un costo alto, y hubiera podido evitarse por completo. Por eso, a la hora de tomar decisiones, quienes tienen que hacerlo deberían incluir ese *input* que provee el área de relaciones públicas, otorgando al profesional de comunicaciones un lugar en la mesa de decisiones.

Desde el punto de vista de las relaciones públicas, esto también implica que sus profesionales tienen que estar a la altura de la función y presentar a la gerencia cursos de acción basados en datos y no en meras opiniones.

Esos datos funcionan y son accesibles a partir del monitoreo *online*, ya que Internet tiene la fabulosa propiedad de funcionar las 24 horas del día, los 365 días del año. Por eso es importante *hiperescuchar*. Las empresas deben desarrollar esta habilidad, deben hablar menos y escuchar más. Porque es obvio que, si no escuchan las palabras, van a terminar escuchando los gritos.

El profesional de comunicaciones tiene el desafío de dejar de ser solo un *mouthpiece* de la organización para convertirse en un defensor de la audiencia. Las organizaciones ya no pueden funcionar aisladas dentro de su esfera, como si existieran en un vacío, porque, en la medida en que lo hagan, el choque con la realidad será cada vez mayor.

Un gerente que arma su equipo con perfiles con alto nivel de experiencia para las distintas áreas de la empresa (finanzas, legales, ventas, etc.) debe tener la misma exigencia para el responsable de comunicaciones. Y recordar que no es una función que depende del sector de Marketing, sino que es una función estratégica para el área de *management*. Esa es su responsabilidad.

Empresas como Arcos Dorados, la licenciataria de McDonald's en América Latina, utilizan ese criterio. Silvina Seiguer, gerente de Comunicaciones para el Cono Sur, me describió en una entrevista personal cómo trabajan a nivel interno:

En nuestra compañía, el director de Comunicaciones y las personas de comunicaciones en cada uno de los países están sentados en la mesa de decisión, en la mesa chica. Al ser una compañía de consumo masivo, donde no solo entregamos comida sino que se la vendemos al público directamente, estamos bastante expuestos. Tenemos una exposición mucho más fuerte o un contacto con el público mucho más cercano que una empresa como Unilever o cualquiera que no venda su producto directamente al público, sino a través de los supermercados u otras cadenas de distribución.

En Arcos Dorados, las áreas están separadas, no reportamos a Marketing. Me parece que las relaciones públicas son, sin dudas, un muy buen amplificador de las acciones de Marketing; yo siempre digo que somos *primos hermanos*, porque los dos queremos comunicar; pero tenemos objetivos distintos: Marketing tiene el objetivo de generar demanda con esa comunicación y nosotros tenemos un objetivo de posicionamiento o aspiracional.

Sobre todo mi trabajo, en el caso de McDonald's, tiene que ver con comunicar y con cómo lograr un impacto distinto al de generar el deseo de comprar una hamburguesa. En este sentido, Marketing tiene un objetivo de comunicación instantáneo o de corto plazo y lo que nosotros tenemos es un objetivo de comunicación mucho más de largo plazo.

Sin embargo, son muchas más las empresas que no están preparadas para este nuevo mundo —en el que las organizaciones ya no son las dueñas de la verdad y en el cual se ven obligadas a participar, muchas veces, a regañadientes, en una conversación que no controlan y, lo que es peor, no tienen esperanzas de poder controlar— que las que sí lo están.

En este sentido, Juan Iramain, director ejecutivo de Asuntos Públicos y Gubernamentales de Citi Latinoamérica, me ofreció también su testimonio:

Generalizando, porque hay excepciones, las empresas están poco preparadas para intervenir adecuadamente en las redes sociales, en un contexto de crisis. Las razones de esto son principalmente dos: se destinan todavía recursos insuficientes —o mal orientados— al monitoreo y análisis de las conversaciones que se producen en las redes sociales, y no siempre se cuenta con el talento adecuado para intervenir de manera eficaz en esas conversaciones.

En muchos casos, para el *management* de las compañías, las redes sociales son un mundo misterioso, muy amplio, lleno de secretos que solo conocen los muy jóvenes. No es excepcional que su monitoreo quede en manos de una agencia externa, y que quien interviene sea un *millennial* muy alejado de las decisiones importantes del negocio.

En las crisis, suele producirse una especie de *takeover* de esta función de parte del equipo de Legales o de Comunicaciones, con posteos de *statements* relativamente estáticos para fijar posición. Los criterios de las relaciones con los medios colonizan las redes sociales, sin comprender que estas funcionan con una lógica y una dinámica diferentes.

Iramain, un profesional con larga experiencia que supo manejar también las comunicaciones de Coca-Cola en el Cono sur, comparó su visión de la situación actual, sobre la base de su trabajo y experiencia:

-¿Cómo integras las redes sociales a tu plan de comunicación?

Hay que tener en cuenta que las instituciones financieras de los Estados Unidos tienen algunas restricciones regulatorias en este sentido, pero aun así se pueden ver cambios. El monitoreo de las conversaciones en la red es cada vez más cercano, la interacción con quienes intervienen se ha hecho más activa y localizada geográficamente, y los posteos proactivos de parte del banco están cada vez más geolocalizados. Quizás el logro más importante, aunque las implicancias prácticas se van viendo poco a poco, es haber dejado de entender a las redes sociales como una versión algo más ágil y caótica de los medios tradicionales para pasar a considerarlas foros horizontales de conversación, donde no hay posibilidad alguna de control. Esto, que

puede parecer una amenaza en un primer momento, es en realidad una enorme oportunidad de relacionamiento transparente con diversos públicos, con consecuencias directas en la credibilidad y la reputación de cualquier compañía. La influencia del responsable de Asuntos Públicos en las decisiones de *management* depende de la relación de sus temas con el presente y el futuro del negocio. Los temas relacionados con la reputación —excepto en momentos de crisis— en general entran en el cuadrante de lo importante-no urgente. Los temas regulatorios —que son también responsabilidad de este rol—, en cambio, con frecuencia son urgentes e importantes, y con impacto más directo y medible en el negocio. No observo una evolución en ese sentido. Lo que veo son industrias más sensibles que otras a la reputación y las relaciones con el gobierno y, en relación directa con eso, departamentos de Asuntos Públicos más sofisticados y mejor preparados.

-¿El CEO te consulta a la hora de tomar decisiones para sopesar el impacto que puedan tener en la opinión pública?

El CEO de la compañía absolutamente siempre consulta al área de Asuntos Públicos antes de tomar decisiones que pueden impactar en la reputación de la compañía. Está expresamente indicado que lo haga; además, no depende de la actitud de consulta de esta o aquella persona que en este momento cumple el rol de CEO, sino que se trata de una política establecida por la compañía.

-¿Qué herramientas y recursos utilizan para observar y seguir la reputación de la compañía?

Contamos con el monitoreo de medios clásico, el monitoreo de redes sociales y el monitoreo de actividad legislativa. Eso arroja información cruda, que después es analizada y sistematizada. Tenemos una fórmula especial que cruza seis variables para medir presencia de nuestros mensajes en los medios tradicionales y las redes sociales, y otra diferente para medir posibilidad de ocurrencia e impacto en el negocio de las iniciativas regulatorias.

-¿Qué cambios te parecen necesarios en el interior de la compañía?

Hay que seguir trabajando para hacer más manejable la cantidad de información de diagnóstico que recibimos, y que se pueda usar inmediatamente para tomar decisiones. En mi caso específico, recibo información sobre lo que sucede en 23 países de la región, y el desafío es tenerla en un tablero de control fácilmente manejable. Estamos mejorando poco a poco en eso.

-Observamos que las comunicaciones y las relaciones públicas en muchos casos dependen del área de Marketing. ¿Cuál es tu opinión al respecto? ¿Cuál es el caso de Citibank?

En el caso de Citibank, el área de Asuntos Públicos es plenamente independiente, con reporte directo al CEO de la compañía. De Asuntos Públicos dependen las relaciones externas (medios tradicionales y redes sociales), las comunicaciones internas, las iniciativas de sustentabilidad (incluyendo Citi Foundation), relaciones con el gobierno y *branding*. En ese sentido, no solo no depende de Marketing, sino que Asuntos Públicos es el custodio de la marca, y el área de Marketing de cada uno de los negocios recibe los lineamientos de parte de Asuntos Públicos sobre el uso de la marca. Tiene sentido que la construcción y custodia de la reputación esté en las mismas manos de quien administra la marca de la compañía.

-Sostengo que «el responsable de las relaciones públicas, que antes llevaba el mensaje desde la marca hacia las audiencias, ahora tiene que llevar la sensibilidad externa a la mesa de decisiones de la compañía». ¿Cuál es tu opinión al respecto?

Absolutamente de acuerdo. En la medida en que la comunicación corporativa es cada vez menos unidireccional y más un diálogo, una conversación, el rol de detección de la sensibilidad externa se hace más importante. Quizá la oportunidad que las áreas de relaciones públicas tienen para reafirmar ese rol es dar un paso más en sistematizar esa percepción externa. No puede reducirse al olfato o al *feeling* del experto, al que se le cree porque es experimentado o

porque habla con frecuencia con algunos periodistas u otros públicos externos. Es necesario destinar presupuesto a los estudios de percepción cualitativos y cuantitativos que permitan tener ideas, confirmar o corregir lo que dice el olfato del profesional de relaciones públicas.

Iramain, como tantos otros responsables de comunicaciones con una variada y exitosa trayectoria, entiende el cambio y los desafíos que están en juego para una marca, tanto de una firma global como de una pyme. La globalización de las redes sociales, los medios y plataformas que multiplican los mensajes del público están cambiando las reglas del juego.

Las agencias de comunicaciones tienen la perspectiva suficiente para observar con lucidez el estado en que se encuentran las empresas, ya que trabajan con ellas en forma externa.

Ricardo Cesar es un periodista brasileño que hace más de quince años decidió fundar la agencia Ideal, con base en San Pablo. Su empresa, que lleva adelante junto con su socio Eduardo Vieira, maneja las relaciones públicas de más de un centenar de organizaciones brasileñas y extranjeras y fue la escogida durante mis años en Google y Facebook. Por ello, se trata del profesional indicado para vislumbrar el nuevo rol de las relaciones públicas, a partir de su experiencia en el mercado más grande, complejo y sofisticado de la región.

**-¿Los medios sociales están cambiando el rol de las relaciones públicas en la estructura organizacional?
¿Cómo se están integrando los profesionales de relaciones públicas en las estructuras actuales?**

La respuesta sería «sí». Pero debo decir que varía de compañía en compañía. En algunos casos, los medios sociales están solo bajo la dirección de Marketing; en otros, bajo el área de las comunicaciones corporativas; y a veces son responsabilidad de ambas áreas, lo que considero que es el abordaje más apropiado, sobre todo en compañías B2C (empresas que venden directamente a sus consumidores finales). Lo que tenemos que entender es que los mundos del *marketing*, la publicidad y la comunicación están cambiando mucho, su alcance está comenzando a fusionarse. Internet en general, y los medios sociales en particular, son responsables de ello. En este proceso, los profesionales de relaciones públicas están convirtiéndose en fi-

guras cada vez más importantes dentro de las corporaciones. Poco a poco, están siendo percibidos como algo más que encargados de las relaciones con los medios y de los asuntos públicos. Están haciéndose cargo de la producción de contenidos dentro de una organización y del modo en que esta organización dialoga con sus *stakeholders*. Todo esto de un modo responsable e institucional que es tremendamente importante para la reputación de una compañía. Y esto es algo que normalmente los profesionales de publicidad y *marketing* no hacen tan bien como los de RR.PP. Los medios sociales han convertido a todas las compañías en una compañía de medios.

En tu página de Facebook, Twitter o LinkedIn, puedes producir tu propio contenido, hablar directamente con tu audiencia e incluirlos en una conversación. Y las compañías se están dando cuenta de que producir contenido de alta calidad no es algo exclusivo de las empresas de noticias. Una compañía de ropa deportiva lo puede hacer. Una compañía de automóviles lo puede hacer. Una compañía financiera lo puede hacer. No solo hacer publicidad para vender productos de forma directa, sino contenido atractivo que la gente consuma y que cree un vínculo.

Por lo tanto, las relaciones públicas son más importantes que nunca. [Nota: el contenido de calidad no es un monopolio de las editoriales, pero el periodismo es y siempre será único y esencial para el análisis neutral, para las historias de investigación, para encontrar y señalar problemas en los gobiernos, corporaciones, etc.]. Entonces, la independencia y la credibilidad son cosas que el periodismo serio produce mejor que nadie. Un profesional de relaciones públicas inteligente entiende qué asuntos caben mejor en una estrategia con los medios tradicionales de prensa y cuáles es mejor utilizar en sus propios canales de contenido, como su página de Facebook o una solución de publicidad nativa.

-¿Cuáles son ejemplos de buenas o malas prácticas?

Como buena práctica: una compañía que está lanzando nuevos productos sincroniza perfectamente sus esfuerzos de prensa, publicidad y contenido en *social media*. Tiene el abordaje apropiado; ha respondido las preguntas simples: «¿Por qué alguien debería comprar mi producto o servicio? ¿Cómo le hablo a mis potenciales consumidores y a mis *stakeholders*?». Con esa base, desarrolló una estrategia de comunicación. Esta estrategia luego se materializa en acciones concretas utilizando las herramientas más efectivas en cada caso —anun-

cios ON y OFF, producción de contenido, presencia en *social media*, eventos, relaciones con la prensa. Ambos departamentos, Marketing y Relaciones Públicas, han trabajado juntos desde el comienzo del proyecto y en las mismas condiciones. Frente a cualquier desacuerdo, el CEO escuchó ambas versiones antes de tomar una decisión, aunque estuvieron de acuerdo en la mayoría de las cosas.

Mala práctica: Marketing decide todo. Un par de semanas antes del lanzamiento de un producto, la gente de Relaciones Públicas se involucra para realizar un comunicado de prensa y una conferencia de prensa. Como era de esperar, no funcionó bien. La publicidad lanzada atrajo la atención de grupos de derechos de la mujer porque era considerada sexista. Además de eso, el comunicado y la conferencia no tenían sustancia alguna que pudiera resultar interesante para los periodistas. Por lo tanto, Relaciones Públicas terminó siendo importante solo para situaciones de manejos de crisis. Pero, de haber sido incluida desde los inicios, las crisis no hubieran sucedido.

-¿Cuáles son las habilidades que los profesionales de relaciones públicas —ya sea que trabajen en una agencia como dentro de una compañía— tienen que desarrollar?

Relaciones públicas debe ser algo más que una actividad de «relación con los medios». Los profesionales de relaciones públicas deben reconocer que son los *gatekeepers* de la reputación de una organización, son la voz de la empresa, los productores de contenido, los que relatan las historias y son quienes mantienen la conversación con sus *stakeholders*.

Está ocurriendo un gran cambio en el mundo del *marketing* y las comunicaciones. Los comerciales en TV de 30 segundos y los avisos impresos en los periódicos ya no son aceptables como buenas estrategias de *marketing* y publicidad. Son alternativas de alto presupuesto que todavía son importantes en algunas ocasiones, pero no en todas y nunca como la única manera de comunicar un nuevo producto o servicio.

Tenemos que estar en donde nuestros consumidores y *stakeholders* están: en medios sociales y en el teléfono móvil. Y la forma de comunicarnos con ellos es la misma que ellos utilizan, interactuando, manteniendo conversaciones y brindándoles contenido confiable y de calidad.

Por lo tanto, los profesionales de relaciones públicas deben entender este movimiento y arrojarse al desafío que implica. Deben te-

ner la habilidad de manejar diferentes canales y comprender estrategias de *cross-media*, medios sociales y contenido para telefonía móvil. Pero, sobre todo, deben actuar como estrategias de las corporaciones para las que trabajan.

-¿Se crearon nuevos puestos laborales en tu agencia debido a la influencia de los medios sociales?

Sí y no. *Sí*, porque ahora tenemos profesionales de BI (*Business Intelligence*), que utilizan herramientas para mapear a nuestros clientes en los medios sociales, analizan el *engagement* y qué tan efectivo es el contenido. Tenemos más diseñadores que crean posteos visuales y especialistas de contenido que ayudan a nuestros clientes a comunicarse mejor en este nuevo mundo. Pero también *no*, porque todavía tenemos muchos colegas de relaciones públicas acá. Hoy en día deben saber cómo trabajar con los líderes de opinión, con usuarios que tienen gran influencia en los medios sociales, blogueros, etc., del mismo modo en que deben saber cómo lidiar con periodistas.

Los profesionales de BI son más sofisticados que antes; pero no es nuevo para una agencia de relaciones públicas contar con especialistas que midan resultados y tendencias, y que produzcan reportes inteligentes basados en eso. Solía ser un *clipping* tradicional y ahora hay mucho más datos que analizar en *social media* y mejores herramientas para hacerlo.

-«Las comunicaciones deben ser una herramienta del *management*, no solo un área subordinada a Marketing, como sucede en muchas compañías». ¿Qué piensas al respecto? ¿Cómo ves a tus clientes frente a esta situación?

Estoy cien por ciento de acuerdo con eso. El nivel de maduración varía mucho de cliente a cliente. Algunos están ahí, otros están cerca, pero muchos están todavía muy atrasados.

-¿Cómo están integrando a los medios sociales en su propia estructura organizacional?

Los medios sociales y digitales tienen que ser parte de todo lo que hacemos. Por lo tanto, en relaciones públicas trabajamos no tanto

con periodistas como con «influenciadores». A la hora de producir contenido, lo hacemos pensando en que debe ser publicado en *social media*. Utilizamos BI para las métricas de medios sociales, para el contenido que producimos, para monitorear lo que la gente dice sobre nuestros clientes y sus productos, y para medir los resultados de la publicidad digital (como los anuncios de Facebook o Google Ad-works).

Una década atrás, existían agencias de relaciones públicas y agencias de publicidad. Ahora, necesitamos contar con agencias de comunicación que sean más estratégicas y puedan manejar herramientas de relaciones públicas, de publicidad y, sobre todo, de contenido para brindar los mejores resultados a sus clientes.

Si bien algunas empresas —quizás más expuestas a la opinión pública o en áreas más sensibles como la financiera o los alimentos— comienzan a entender el rol fundamental de las comunicaciones y relaciones públicas, la mayoría aún no ha llegado a una conclusión: su reputación y su imagen ya no están en sus manos, sino en las de la gente que, además de vigilarlas, tiene su teléfono celular dispuesto a compartir en las redes cualquier irregularidad. No importa si la organización es pequeña o grande; para todas, el desafío es exactamente el mismo.

10

El CEO en su oficina de cristal

La tecnología no produce las revoluciones, sino la gente. Pero la tecnología ayuda y estará cada vez más disponible para mayor cantidad de personas. La falsa dicotomía entre tener agua potable o un teléfono móvil no es tal. Basta con analizar los cinturones urbanos más pobres de América Latina para comprobar que son muchos los que no tienen agua ni cloacas, pero sí un celular. El hombre es un animal que se comunica y la tecnología pone el poder de la comunicación en las manos de todos. ¿Por qué no habrían de usarla?

«El conocimiento es poder».

FRANCIS BACON

El caso Robert Dziekanski

El 14 de octubre de 2007, un hombre de mediana edad entró en cólera en la terminal de arribos del Aeropuerto Internacional de Vancouver. Robert Dziekanski había estado varado durante diez horas por un problema con su visa. No sabía hablar inglés ni otro idioma que no fuera el polaco. Había planeado encontrarse con su madre anciana en la sala de equipajes, pero ninguno de los dos sabía que ese ambiente se encontraba dentro de un área restringida al público, fuera de la vista de quienes esperan a los viajeros, aunque a una distancia muy corta a través de puertas automáticas. Cuando Dziekanski salió finalmente al área pública, su madre había dejado el lugar, tras esperar durante horas. En ese momento, el hombre entró en pánico y comenzó a arrojar varios muebles al suelo.

Cuatro miembros de la Real Policía Montada del Canadá llegaron para investigar los disturbios y uno de ellos le dirigió una instrucción en inglés a Dziekanski. No quedó claro si la cumplió; el hecho es que el cabo Benjamin Robinson, el oficial mayor presente, le ordenó a su equipo utilizar una pistola paralizante Taser.

Le dispararon cinco veces: Dziekanski gritó, se derrumbó y se retorció en el suelo. En lugar de dejarlo sentarse para recuperar la respiración, los policías forzaron su cara contra el suelo mientras intentaban colocarle las esposas. Se resistió, pero luego dejó de luchar. Cuando los paramédicos llegaron unos minutos después, no pudieron reanimarlo.

A cien metros de distancia, un canadiense llamado Paul Pritchard estaba grabando todo el incidente con su teléfono móvil. Su video, que fue confiscado por la policía y que solo pudo recuperar a través de un juicio, no coincidía para nada con el reporte oficial. Aun más, la versión de las fuerzas de seguridad y la filmación eran tan diferentes que parecían provenir de mundos distintos.

La Policía había declarado que tres hombres se acercaron a Dziekanski, mientras el video mostraba cuatro. Los agentes también afirmaron que el sospechoso estaba buscando algo en un escritorio cuando fue paralizado, como preparándose para atacar, pero ese comportamiento no se corroboraba en la grabación. Por último declararon que no pudieron aplicarle gas pimienta porque había demasiada gente cerca de él. El video probó que solo había una placa de acrílico que separaba a Dziekanski y los oficiales del resto de las personas que se encontraban en el aeropuerto.

La cámara de un teléfono móvil y un testigo hasta ese momento anónimo hicieron la diferencia y, a comienzos de 2015, el policía Benjamin Robinson fue hallado culpable de perjurio.

El caso Walter Scott

En abril de 2015, un periódico local de Carolina del Sur publicó la declaración de la policía sobre el crimen de un hombre negro desarmado, llamado Walter Scott, mientras huía de un control de rutina en el pueblo de Charleston Norte. El vocero de la fuerza, Spencer Pryor, declaró que el sospechoso corría desde la parada de autobús y que un oficial disparó su Taser para detenerlo. «Eso no funcionó y se produjo un altercado cuando se pusieron a luchar por el dispositivo», manifestaron las fuentes oficiales. La Policía alegó que, durante el forcejeo,

Scott tomó el control de la pistola paralizante e intentó utilizarla contra el oficial. Entonces, el agente recurrió a su arma de servicio y le disparó.

El periódico *Post and Courier* también citó a Samuel Scott, primo de la víctima, que no podía creer la versión oficial de los acontecimientos. «Él no es un hombre violento, nunca lo vi discutir con nadie; no puedo imaginarlo en esa situación», explicó. Posteriormente, tanto el *Post and Courier* como el *New York Times* obtuvieron videos del tiroteo y mostraron una historia diferente.

La filmación mostraba que el oficial Michael T. Slager había disparado ocho veces por la espalda a Scott, mientras este salía corriendo. Luego, había arrojado un objeto cerca del cuerpo de la víctima, que no quedaba claro si se trataba de la pistola paralizante. Finalmente, se observaba que un grupo de oficiales llegaba a la escena minutos después del tiroteo, sin intentar ninguna maniobra de reanimación.

La noche de la publicación del video, Slager fue acusado de asesinato.

Cámaras para la policía

En 2014, luego del asesinato de Michael Brown* y Tamir Rice,** muchos departamentos de policía de los Estados Unidos estuvieron de acuerdo en la necesidad de implementar cámaras adosadas al cuerpo de los oficiales. Incluso la candidata presidencial demócrata Hillary Clinton abogó por el uso obligatorio de cámaras en el uniforme de cada policía.

Las cámaras parecen ser beneficiosas para todos. Al crear un mejor registro de las interacciones entre oficiales y ciudadanos, protegen a los policías de acusaciones infundadas y otorgan al hombre

* El homicidio se produjo el 9 de agosto en Ferguson, en la periferia de St. Louis, estado de Misuri, Estados Unidos. Brown, un ciudadano de raza negra de 18 años, fue abatido por Darren Wilson, oficial de policía blanco. Un fiscal inició una investigación federal al Departamento de Policía local para examinar si los oficiales habían actuado por discriminación de raza o con fuerza excesiva. El hecho generó reacciones de protesta nacionales e internacionales.

** Tamir era un niño afroamericano de 12 años que murió asesinado el 22 de noviembre en Cleveland, Ohio. Dos oficiales de policía llegaron al lugar del hecho alertados por una llamada al 911 que denunciaba a un niño que apuntaba a la gente con un arma en una plaza. Cuando los policías llegaron, le pidieron a Tamir que bajara el arma. Como no respondía, y adujeron que atinaba a sacar un objeto de la cintura, le dispararon dos veces. Nunca llegaron a observar que el arma del pequeño era de juguete.

común una especie de póliza de seguro, ya que los agentes deben cuidarse de ejercer una fuerza injustificada. Las cámaras más poderosas no son precisamente las que llevan los policías en sus chalecos, sino las que utilizan los testigos en cada oportunidad.

Quien vio a un policía disparar imprudentemente a alguien que salía corriendo, y mantuvo la cámara apuntando, ejerció un control ciudadano que pocos años atrás hubiera sido impensado. Incluso un testigo presencial puede ser recusado, se puede dudar de su memoria o impugnar su testimonio. Pero es muy difícil rebatir un video.

Tampoco quiere decir que cualquier filmación sea efectiva a la hora de asegurar una condena. A pesar de que el mundo pudo ver en julio de 2014 la muerte de Eric Garner en Nueva York, tras una toma de inmovilización* ilegal, la prueba no funcionó en la acusación del oficial Daniel Pantaleo. Pero gracias a los esfuerzos de Ramsey Orta, quien filmó el episodio, todos lo conocimos.

«Hemos estado hablando de la brutalidad de la policía durante años. Y ahora, gracias a los videos, estamos viendo que se ha extendido sistémicamente», tuiteó el activista Deray McKesson, luego de la difusión de los videos que mostraban la violencia policial. «Durante los siete meses pasados, estos videos nos dieron los elementos para realizar preguntas más profundas, para empujar con más fuerza que antes la confrontación con el sistema», agregó.

La responsabilidad de los agentes tampoco debe depender de que alguien esté cerca con un *smartphone*, dispuesto a registrar cualquier incidente o violación de derechos ciudadanos. Pero la capacidad de hacerlo, de controlar socialmente al poder del Estado y a las relaciones de las empresas con sus clientes, existe y se extenderá geográfica y socialmente en forma exponencial en los próximos años. No solo la posibilidad del registro, sino de su difusión.

Un video es una afirmación más sobre lo que es real. A través de la tenacidad de un héroe desconocido que tuvo la decisión interna de atestiguar en lugar de huir, de grabar y observar el suceso de algo terrible, se pudo revelar algo que en un pasado no muy lejano hubiera quedado oculto.

Un paseo por los numerosos *stands* del centro de convenciones McCormick Place, en Chicago, durante la conferencia 2015 de la

* Traducción de *chokehold*. Se trata de una maniobra para inmovilizar a una persona que consiste en poner las manos alrededor del cuello. Se prohibió por los riesgos de que la persona muera ahorcada.

Asociación Internacional de Jefes de Policía, mostró cómo el debate sobre la actuación policial ha cambiado en los Estados Unidos.

La fabricante de esposas Peerless seguía pregonando sus mercancías, al igual que Peacekeeper, que permitía a sus clientes pegarle a un muñeco para probar los bastones de defensa que comercializa.

Pero la atracción de la feria, al compás de un grupo de preocupados ejecutivos de relaciones públicas, fueron los vendedores de cámaras de video que pueden montarse en el cuerpo de un policía para recopilar datos e intercambiar información.

Como los videos sobre casos de brutalidad policial se han ido viralizando, y provocando protestas públicas, seguramente en un futuro cercano todos los agentes deberán usar cámaras de cuerpo, y no solo montadas en sus autos.

El efecto del control social sobre la policía fue admitido hasta por James Comey, el jefe del FBI, quien afirmó que «algo ha cambiado en la vigilancia». Los oficiales, de algún modo, se sienten asediados por los videos de las detenciones y otros procedimientos que proliferan en YouTube.

Se saben desafiados por jóvenes armados con iPhones. A veces, simplemente, dicen que prefieren quedarse en sus coches en lugar de salir a interrogar a un grupo de sospechosos. Sienten que es demasiado arriesgado. Comey parece sugerir que los policías no pueden hacer su trabajo correctamente si están bajo constante escrutinio. Opiniones similares se han escuchado de parte del alcalde de Chicago, Rahm Emanuel, quien señaló que la preocupación por ser filmados había llevado a los efectivos de su estado a actuar con menor eficacia. «Es demasiado simplista culpar a YouTube», replicó Brett Goldstein, exoficial y actual profesor de la universidad local.

Al fin, la conciencia policial de que es observada y controlada es más probable que derive en un mejor uso de la fuerza que en un aumento de la delincuencia. De todos modos, el genio ya está fuera de la botella.

Un movimiento en el eje del poder

Una suma de factores tecnológicos y sociales está transformando no solo la forma en que los ciudadanos se relacionan entre sí, sino también con el poder político y el Estado y, por extensión, con las empresas. Es más sencillo hacerse oír para quien siente que sus derechos han sido vulnerados o que sus expectativas se han visto insatisfechas.

Los videos agregan un grado adicional de expresividad a la denuncia, sobre todo en casos de vida o muerte.

Incluso sin filmaciones, las voces de la gente, de los usuarios —sobre todo de los de las generaciones de *millennials* y *post-millennials*— saben cómo llamar la atención. La ubicuidad de las comunicaciones, las interacciones permanentes entre consumidores informados y la penetración implacable de las redes sociales presentan un escenario en el cual las compañías deben moverse a conciencia. Lo bueno y lo malo sobre ellas es comentado, y compartido, segundo a segundo, sin filtro, y así, sin más, colabora a construir o dañar su imagen. El desafío de quienes tienen a su cargo el gerenciamiento de la reputación de las marcas en la Web es inmenso.

Existe mayor vulnerabilidad que nunca y las organizaciones están expuestas a un usuario o cliente insatisfecho: ellos son la principal amenaza a su reputación. Cualquier registro negativo será compartido y, posteriormente, indexado y presentado cuando alguien busque algo respecto de la marca en cuestión, ya sea una de las quinientas compañías más importantes que publica la revista *Fortune* o un simple dentista.

Este riesgo reputacional recae decididamente en las manos del responsable último de la organización, el dueño del negocio, el CEO de la corporación o el individuo profesional independiente. Más allá del tamaño de la organización o empresa, las comunicaciones son un elemento crucial en la planificación y la estrategia corporativa; no solamente una responsabilidad de los profesionales de comunicaciones o *marketing*, sino una función central de la gerencia.

En síntesis, estamos frente a tres fenómenos que se relacionan y potencian entre sí: el hecho de que la tecnología actual pone de relieve acontecimientos que en otros tiempos hubieran quedado en el anonimato; la exposición y la fragilidad de las marcas en este contexto; y la responsabilidad crucial de los CEO de convertirse en el oído de la compañía para lograr un eficaz manejo de su reputación.

Por eso señalamos que las comunicaciones corporativas también deben cambiar y adaptarse. Pensar que una empresa, por el solo hecho de tener algo para decir, será automáticamente escuchada es un grave error de arrogancia. Las organizaciones deben aprender a escuchar, entender mejor qué necesitan y esperan sus audiencias, y responder en consecuencia. Estar dispuestas no solo a participar de la conversación, sino también a modificar y cambiar operativamente cuando es necesario.

Cada vez es más difícil eludir la responsabilidad y el control social ejercido por batallones de ciudadanos de a pie, solo armados con teléfonos celulares y un perfil en alguna red social. Ese poder es ejercido cotidianamente y la gente se ha ido acostumbrando a hacerlo. Para colmo, todo indica que la evolución y el abaratamiento de la tecnología harán que se distribuya en un número mayor de individuos, más allá de la riqueza del país o de los sectores sociales. En este punto, la vulnerabilidad de las organizaciones es altísima.

Mecanismos y procesos internos pesados y burocráticos; la costumbre de pensar «Siempre hicimos las cosas de una manera, ¿para qué vamos a cambiar?»; el desconocimiento del verdadero valor de las comunicaciones corporativas y el rol clave que deben ocupar, y la resistencia a admitir que la relación de fuerzas está cambiando día a día conspiran en muchos casos para que las empresas y organizaciones tomen conciencia de que vivimos en un mundo muy diferente. Las compañías se juegan su reputación cada día, minuto a minuto.

En este contexto, es y será cada vez más difícil que los responsables del comportamiento de los ciudadanos corporativos puedan esconderse detrás de comunicados de prensa o declaraciones de ocasión. De alguna manera, el poder de denunciar, de criticar y de quejarse hace que esos responsables estén cada vez más expuestos, sentados en sus *oficinas de cristal*. Con el imparable crecimiento de la fuerza de las redes, asistimos al desarrollo de una nueva era para la reputación de las empresas: la del control social.



Epílogo

A fin de junio de 2015, un video tomado por una pasajera de un avión de la compañía aérea argentina Austral, en un vuelo de Buenos Aires a la ciudad de Rosario, puso en jaque al CEO de la aerolínea, Mariano Recalde.

El hecho incluyó el ingreso de la pasajera (la vedette Victoria Xipolitakis, famosa por sus generosas curvas pero también por su predilección por los escándalos en los medios de comunicación) a la cabina de mando, un diálogo informal con los pilotos en los momentos de despegue y aterrizaje e, incluso, el acceso a los controles del avión.

La noticia adquirió carácter de escándalo cuando un canal de televisión consiguió el video —filtrado por la propia Xipolitakis— y puso de manifiesto la violación de varias normas de seguridad por parte de los pilotos y, por ende, de la línea aérea.

La existencia del video impidió las especulaciones: los diálogos, las bromas, la actitud de los pilotos, las violaciones a las normas de seguridad estaban ahí, registradas, sin lugar a dudas.

La reacción de la empresa fue correcta, rápida y decisiva. Despidió a los pilotos y puso a la actriz en una lista de «no vuelo» por cinco años, además de iniciar demandas legales contra los tres. Al mismo tiempo, más de dos decenas de pasajeros iniciaron acciones contra la compañía.

El caso también estuvo rodeado de circunstancias políticas, ya que el CEO de la empresa se postulaba como candidato a la jefatura de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Sin embargo, lo que deja el episodio es que buena parte de la reputación de una compañía muchas veces está en manos de emplea-

dos que no son los de las áreas de comunicación y *marketing*, que tradicionalmente estaban a cargo de lo que llamamos *branding* o reputación corporativa.

Con seguridad los pilotos no pensaron que estaban poniendo en juego la reputación de la empresa para la que trabajaban: quizás nunca figuró en su *job description* que, además de manejar las aeronaves, eran también responsables de la imagen de la marca. De la misma manera que lo eran los cargamaletas que destruyeron la guitarra de Dave Carroll, en el caso United.

Solo tres meses después, una camarógrafa húngara desató la indignación mundial por un video que la mostraba haciendo una zancadilla a un inmigrante sirio, en medio de la crisis de refugiados en Europa. La filmación fue ampliamente difundida en las redes sociales y llegó a la televisión. Se sospecha que la mujer generó el incidente para obtener una imagen dramática en vivo y en directo, aunque luego se conoció que era miembro de un grupo antiinmigración. Petra Laszlo justificó su accionar declarando posteriormente que se hallaba «en estado de pánico», pero el furioso debate suscitado obligó a la cadena de televisión N1TV a despedirla por su comportamiento «inaceptable», decisión que la emisora informó... a través de su cuenta de Facebook.

Estos episodios, que veremos cada vez con mayor asiduidad, en otra época hubieran podido pasar inadvertidos o carecer de consecuencias. Las denuncias verbales nunca hubieran tenido el peso de los testimonios filmados, que en ambos casos pasaron del universo *online* al de la televisión abierta.

Las organizaciones deben ser conscientes de este fenómeno: cada cliente o ciudadano es un potencial periodista. Y cada funcionario es responsable de la reputación en un mundo en el que, nos guste o no, estamos cada vez más expuestos a lo que el filósofo francés Jean-Paul Sartre calificó como el *infierno*: la mirada de los otros.

Anexo

Políticas para un nuevo mundo

La forma en que una empresa se comunica con sus clientes, los usuarios potenciales, los medios de comunicación, las entidades públicas y los demás grupos de interés está cambiando radicalmente como consecuencia de la masificación de Internet y las redes sociales.

Estos nuevos canales también impactan en la comunicación personal y profesional. Los beneficios de usar las redes sociales son inmensos, pero también generan riesgos tanto para los individuos como para las organizaciones.

Pero existen políticas que pueden ayudarnos a desenvolvemos en forma segura y positiva en el nuevo entorno digital, para minimizar esos peligros. De hecho, pueden ser un modelo de política interna a compartir con el personal en general.

Las políticas se enfocan en esos momentos en los que cada uno, expresa o tácitamente, representa a su empresa en los medios sociales (por ejemplo, con una mención de la marca en su cuenta personal de Twitter, con un comentario en un medio de comunicación digital o con una fotografía de su grupo de amigos del trabajo en su cuenta de Facebook).

¿Qué Son Los medios sociales?

Son todos los espacios en línea que permiten compartir contenidos con terceros: fotos, videos, comentarios y opiniones, ubicación geográfica, noticias, etc.

Se pueden clasificar en tres grandes grupos: redes sociales, blogs/medios en línea y otras plataformas digitales.

- Entre las redes sociales se destacan Twitter, Facebook, LinkedIn, Google+, YouTube, Instagram, Foursquare/Swarm, Tumblr y Pinterest.
- Los blogs y medios en línea son espacios en los que las personas pueden participar tanto con sus publicaciones (por ejemplo, en un blog personal propio) como con comentarios sobre los contenidos en blogs de terceros o en medios de comunicación.
- Otras plataformas digitales no son *tan* sociales, incluso pueden ser privadas, pero al estar en línea, presentan el riesgo de que sus contenidos sean replicados o filtrados. Entre ellas, se encuentran el correo electrónico, los sistemas de conferencia y videoconferencia como Hangouts y Skype, las aplicaciones de mensajería instantánea fija y móvil como WhatsApp, Telegram, Hangouts, Facebook Messenger, SnapChat y Line.

Los medios sociales no son un mundo aparte: están presentes en el día a día de cientos de millones de personas en el mundo. Los usuarios activos de redes sociales o de otros medios no siempre pueden diferenciar cuándo lo hacen como parte de su trabajo y cuándo por motivos personales. Es muy probable que tampoco tengan separados los horarios de sus publicaciones e interacciones personales y laborales.

Si está mal desarrollada, esta actividad en medios sociales puede generar efectos negativos en la reputación personal y en la de la empresa. Hay que tener en cuenta que toda la responsabilidad de las publicaciones en las redes sociales es del usuario. Las consecuencias de publicaciones inapropiadas o fuera de la ley pueden ser de índole legal, económica y laboral, además de reputacional.

Proteja su privacidad

Debe controlar qué comparte en los medios sociales. Para ello, es preciso saber quiénes pueden ver lo que publica en los sistemas de mensajería instantánea e incluso en plataformas de videoconferencia.

Los perfiles en redes sociales suelen contar con tres niveles de privacidad:

- Privado: solo el usuario puede acceder a esta información.
- Restringido: solo pueden acceder a su información personas expresamente autorizadas por el usuario.

- Público: todo el mundo puede acceder a esa información. (En las redes sociales más populares, como Facebook y Twitter, también es posible bloquear usuarios, de tal manera que lo compartido sea público, pero restringido para quienes hayan sido bloqueados).

Todo lo que se comparta en los medios sociales, así sea de manera restringida, puede hacerse público. Por ejemplo, si envía una fotografía inapropiada a un amigo en Facebook, este podría difundirla entre sus contactos o de manera pública.

Adicionalmente, incluso las comunicaciones instantáneas o de videoconferencia, que se desarrollan entre pocas personas, pueden volverse públicas: sus interlocutores pueden hacer capturas de pantalla, grabar el video o el audio, y luego publicarlos.

Por ello, si bien debe tener en cuenta los niveles de privacidad de las redes sociales y otros medios, es conveniente que nunca compareta o publique algo que no quiera que sea público.

La seguridad es importante

Muchas empresas están alertas para encontrar nuevos clientes en los medios sociales, por lo que la información personal compartida puede hacer que se vuelva blanco de promociones.

Pero esto no es lo más grave: también los criminales usan los medios sociales para obtener y analizar información de los usuarios y convertirlos así en víctimas de delitos como hurto de información, robo o suplantación de identidad, extorsión y secuestro.

Por ello, es necesario que proteja todas sus cuentas, así como las de correo electrónico, mediante contraseñas seguras, preferiblemente distintas. También es importante que proteja la seguridad de sus equipos (computadores, *tablets* y teléfonos).

Tan importante como esto es la información compartida: ¿es realmente necesario que publique su número de teléfono móvil en Twitter para ganarse un viaje? ¿Conviene que en Swarm (Foursquare) haga *check-in* (una alerta pública) de sus rutinas diarias, incluida la llegada a la oficina y a su hogar? ¿Conviene que publique en qué colegio estudian sus hijos?

Probablemente, no.

Sin embargo, no siempre la respuesta es fácil: ¿está orgulloso del logro deportivo o académico de un hijo y quiere compartirlo con sus seres queridos? Hágalo, pero solo con los que deben saberlo, en

Facebook o Google+, que permiten restringir las publicaciones para grupos o incluso para personas individualmente. Y, en todo caso, evite dar detalles que puedan ponerlo en riesgo.

Diferencie sus actividades personales de las laborales

Si separar las cuentas de trabajo de las personales ya no es una medida aplicable, sí es importante que sepa diferenciarlas, aunque no sea tan fácil. ¿Qué pasa si un compañero del trabajo es uno de sus amigos de Facebook? ¿Y si su jefe decide seguirlo en Twitter? Es imposible separar estas facetas de su vida, pero puede tomar medidas para saber si influyen en su vida laboral y no cometer errores.

La forma más fácil de lograrlo es hacerse una pregunta simple: «¿Quién podría ver lo que voy a publicar?». Responderla y actuar en forma coherente le evitará errores más o menos graves, como quejarse con nombre propio de una actitud de su jefe o hacer un chiste interno muy pesado a un compañero de trabajo que sea visible para su familia.

No al *bullying* laboral

Cualquier amenaza, burla o discriminación que no está permitida en el lugar de trabajo tampoco lo está en línea, incluso si se practica fuera de horas laborales o desde el hogar u otro lugar alejado de las oficinas de la empresa.

Sea transparente sobre su relación con su empresa

No está prohibido incluir a la empresa en los perfiles personales de Twitter, Facebook, LinkedIn y demás medios sociales.

Sin embargo, se debe evaluar si es conveniente hacerlo y si se está dispuesto a afrontar las consecuencias de ser una cara visible de la compañía en las redes sociales.

Si se decide hacer menciones de la empresa o del sector a la que pertenece, entonces debe identificarse claramente como su empleado.

Si bien pertenecer a una organización puede ser un motivo de orgullo y publicarlo en sus perfiles en ocasiones brinda nuevas oportunidades comerciales, profesionales o incluso académicas, se debe tener en cuenta que también podría servir para que clientes insatisfechos lo encuentren, pese a que el servicio al cliente no sea su labor.

También podría ponerlo como blanco de cuestionamientos por parte de activistas y periodistas.

Puede ignorar esta clase de mensajes o intentos de contacto, o redirigir a estas personas a las cuentas oficiales de la empresa. En todos los casos, recuerde que el uso de las redes sociales es personal y que en ellas nunca está actuando como vocero oficial.

Aun si se ha identificado como integrante de la compañía X, escriba siempre en primera persona del singular (*yo*). Así, quedará evidenciado que sus publicaciones no son declaraciones oficiales de la empresa.

Sea profesional... incluso con sus publicaciones personales

- Representa a su empresa todo el tiempo, así se encuentre en una actividad familiar o de vacaciones. De igual manera lo hace en los medios sociales, aunque no se identifique plenamente como miembro de la organización.
- Utilice un lenguaje que, en ninguna circunstancia, lo avergüence a usted ni a la compañía.
- Respete todas las políticas de protección de datos tanto de la compañía como de los clientes.
- No revele información financiera o de otro tipo que sea confidencial, ni mencione clientes o proyectos que aún no deban ser difundidos o no cuenten con autorización expresa.
- Respete la ley. Esto incluye no violar derechos de autor (con fotografías, textos o videos licenciados) ni amenazar, injuriar o calumniar a personajes públicos, personas y organizaciones.
- No publique mensajes y contenidos obscenos, de odio o discriminación.
- Sus críticas a empresas, personas o gobiernos pueden ser vehementes o radicales, pero deben ser respetuosas.

Sea veraz, confiable, abierto y relevante

Nunca plagie, mienta o exagere. Si comete un error, admítalo y corríjalo, pero no lo oculte ni lo niegue. Cuando mencione a la compañía, identifíquese como empleado, ya sea que le dé autoridad o le pueda generar conflictos de intereses.

Respete estrictamente las políticas de confidencialidad de la empresa

Todo lo que publique en línea es casi imposible de esconder y no se puede garantizar que no se difunda. Si duda de que alguna información de la compañía pueda ser presentada públicamente, absténgase de transmitirla en los medios sociales.

Interacción con medios sociales oficiales de la empresa

Si decide que su presencia en los medios sociales incluya menciones sobre la compañía o la industria, conviene que tenga en cuenta los siguientes puntos:

- Es positivo que presente su posición, pero para sustentar o fortalecer sus aportes apóyese en las publicaciones de la empresa en los medios sociales, así como en contenidos de los medios de comunicación.
- No vaya al otro extremo, el de convertir sus cuentas personales en simples *parlantes* de las cuentas de su empresa. Mantenga el tono personal y maneje los temas de su interés, más allá de lo laboral.
- Cuando mencione a la empresa, trate de hacerlo por el nombre de la cuenta en la red social correspondiente. Por ejemplo, al mencionar la compañía en Twitter, hágalo con @Lacompañiaoficial, y en Facebook, escriba La Compañía Pensiones y Cesantías. Algunas redes sociales crean un enlace que permite a los usuarios ir hasta esas cuentas oficiales.
- Si comenta sobre las publicaciones, aporte nueva información o una opinión sustentada. Evite expresiones promocionales o poco naturales, que puedan volverse foco de críticas o burlas.

Qué hacer y qué no hacer en medios sociales

Los siguientes principios básicos sirven de guía para los empleados cuando participan en los medios sociales con una cuenta personal o de la empresa.

Qué hacer

- *Identifíquese.* El uso de seudónimos, alias o publicaciones anónimas no es aceptable en ningún caso. El valor de la interacción en medios sociales se reduce con el uso de seudónimos o publicaciones anónimas, y la confianza es difícil de establecer y mantener.
- *Identifique su relación con la compañía.* Cuando participe y debata sobre asuntos comerciales y temas relacionados con la industria en los medios sociales, identifique claramente su relación con la firma (empleado, representante, etc.). Utilice un aviso como: «Trabajo para X. Mis publicaciones no representan oficialmente a la organización ni presentan su versión oficial». No obstante, debe evitar usar logotipos o imágenes oficiales como parte de su identificación personal en los medios sociales.
- *Separe las opiniones de los hechos.* Para evitar malentendidos, debe ser claro sobre cuáles de sus afirmaciones son opiniones y cuáles son hechos.
- *Comprenda y tenga presentes todas las políticas.* Cuando utilice los canales en línea para comunicar algo relacionado con el negocio de la compañía, debe leer, comprender y registrarse por las políticas de medios sociales, las de comunicaciones institucionales y toda otra política empresarial relacionada. Si no entiende alguna de ellas o tiene preguntas específicas al respecto, consulte al responsable del departamento de Marketing, Comunicaciones o Recursos Humanos.
- *Proteja la reputación de la empresa.* Evite toda afirmación o comentario que pueda ser perjudicial para los productos, servicios, clientes, socios comerciales, afiliados o reputación de la organización.
- *Usted representa a su compañía.* Como empleado, sus acciones en línea y fuera de línea pueden afectar las percepciones sobre la empresa y la marca.
- *Sea prudente.* Mantenga la confidencialidad de la información que sea solo para uso interno.

- *Evite consultas corporativas.* Envíe todas las consultas a las cuentas oficiales de la compañía en medios sociales, a una dirección de correo oficial creada para estas o al sitio web oficial. Si lo contacta un miembro de los medios de comunicación u otros medios similares, consulte con el departamento de Marketing o Comunicaciones.
- *Sea responsable.* Recuerde que responde personalmente por el contenido que publica y su comportamiento en los medios sociales. Si va a participar en los medios sociales, la compañía le exige que lo haga apropiadamente y siempre de acuerdo con todas las políticas de la organización y las leyes aplicables.
- *Redireccione a responsables.* Cuando decida responder a un problema o pregunta por medio de un medio social —así no sea su responsabilidad—, busque encontrar la solución de manera oportuna (según el marco temporal apropiado para ese canal). Redireccione el mensaje al responsable del tema y proporcione actualizaciones al usuario hasta que se llegue a una solución.
- *Comparta ideas interesantes.* Responda las preguntas y comparta ideas para desarrollar liderazgo de opinión.
- *Infórmese.* Proporcione opiniones informadas y bien fundamentadas, y cite las fuentes, si corresponde. Si bien los medios sociales tienen una forma de comunicación más informal, sus afirmaciones deben tener un sustento.
- *Sea honesto.* Diga siempre la verdad. Corrija lo antes posible los errores que cometa. No modifique publicaciones anteriores sin indicar que lo ha hecho. Cuando reconozca un error y lo corrija, no olvide asumir la responsabilidad del error y presentar disculpas.
- *Agregue valor.* Exprese un punto de vista interesante, así como información y perspectiva valiosas. Ofrezca su aporte en contexto y proporcione vínculos a otras fuentes de contenido cuando corresponda.
- *Vincule información.* Comparta enlaces a otras fuentes de contenido interesante distintos de los oficiales de la empresa, incluidos

artículos de medios de comunicación y blogs, pero no muestre ninguno de esos vínculos compartidos como si fuesen contenido de la compañía.

- *Sea veraz.* Verifique siempre las publicaciones de terceros que pretende difundir, pues su credibilidad se pone a prueba con cada nueva publicación. El método más simple: por medio de búsquedas en Google o de consultas a las cuentas de medios de comunicación o líderes de opinión.
- *Revise la vigencia de las publicaciones.* Tenga presente el alcance y la vigencia de una publicación digital. Incluso si se ha hecho en un foro privado o por medio de los sistemas de mensajería internos de las redes sociales, puede transformarse en pública de manera accidental, e incluso aparecer en los buscadores web.
- *La información no se borra por completo.* Tenga en cuenta que el contenido nunca desaparece cien por ciento de los medios sociales. Aunque se conozca la fuente original, no hay forma de saber dónde se pudo haber republicado.
- *Sea coherente en su presencia en línea.* Todas sus cuentas en medios sociales, o la mayoría de ellas, deben ser fácilmente reconocibles como de la misma persona (con los mismos o similares nombres de usuario y avatares). No es una norma obligada y permite excepciones, si se quiere desarrollar una faceta en forma paralela. Por ejemplo, para desarrollar la pasión por la fotografía, es aceptable cuentas con seudónimo en Instagram, Tumblr, Pinterest u otras plataformas.

Qué no hacer

- No comprometa a la compañía con ninguna acción, a menos que tenga autoridad para hacerlo.
- No publique información confidencial o registrada (música, videos, textos, fotos, etc.) que sea propiedad de la organización o de terceros sin permiso escrito.

- No realice afirmaciones sobre las soluciones, servicios u otras ofertas de la firma que en ese momento no estén disponibles para el público o que no tengan la autorización oficial, así como de cualquier otro secreto de la industria o del negocio.
- No realice afirmaciones sobre el desempeño financiero de la compañía. Remita toda pregunta sobre el desempeño financiero a las cuentas oficiales o el correo electrónico de la organización o al responsable de este tema.
- No publique nada que sea difamatorio, ofensivo o intimidatorio, o que infrinja cualquier ley aplicable o política de la compañía. Tenga presentes todas las políticas sobre difamación, información privilegiada, confidencialidad financiera, avales y testimonios, antimonopolio, competencia, privacidad y protección de la propiedad intelectual.
- No publique (aunque la posea) información confidencial o privada relacionada con los competidores. Sus publicaciones deben relacionarse solo con información que esté disponible para el público y jamás deben ser ataques o acusaciones a las otras empresas de la industria.
- No se involucre en debates inapropiados sobre la competencia, así las otras personas hablen en contra. Destaque las fortalezas de su organización.
- No entre en conflictos en línea con el público. Puede discutir y debatir sobre cualquier tema, pero no llevarlo al plano personal ni al de las agresiones. En caso de desacuerdo, oriéntese hacia las ideas y los argumentos, y no hacia las personas.
- No utilice agravios, insultos personales u obscenidades hacia otros participantes en medios sociales, o hacia políticos, artistas, deportistas y otros personajes públicos.
- No cite ni haga referencia a clientes, personas, socios, proveedores u otras partes sin que ellos lo hayan aprobado. Cuando haga una referencia, si es posible, incluya un enlace a la fuente.

- No se extralimite ni permita que sus actividades en los medios sociales interfieran con sus horarios y actividades laborales, ni con sus compromisos con los clientes.

Pautas específicas para cada uno de los medios sociales

Por sus características particulares, existen pautas adicionales para los principales medios sociales, que pueden proporcionar una mayor efectividad a la hora de desenvolverse en cada uno de ellos.

Twitter Qué hacer

- Céntrese en la calidad y no en la cantidad de los tuits. Por *calidad*, se entiende contenido interesante, atractivo, novedoso o con algún valor agregado. También preste atención a la ortografía.
- Use *hashtags* apropiados, pero no más de dos por cada tuit.
- Sea profesional, pero auténtico: imagine que está conversando con sus amigos.
- Si decide mencionar a su organización en sus tuits, recuerde que usted no es el vocero oficial.
- Interactúe con sus seguidores y con otros usuarios, en lugar de concentrarse solo en sus amigos o colegas.
- Destaque lo que otros comparten, mediante «Me gusta» (que suplantaron a los originales «Favoritos»), retuits o retuits antiguos, en los que usted puede agregar comentarios o reacciones al tuit original.
- Limite sus tuits a 120 caracteres, para que los usuarios que hacen los retuits antiguos puedan efectuarlos con facilidad y más personas repliquen su contenido.
- Siga los *hashtags* para ver qué dicen otros y utilícelos en sus propios tuits para que lo lleven al flujo de la conversación.

- Reaccione cuando haya alguna interacción con usted: si alguien lo empieza a seguir, si le da *me gusta* a un tuit suyo, si le hace un retuit o si le hace una mención en un tuit. Ya sea devolviendo el *follow*—si quien lo empieza a seguir ofrece tuits de valor—, agradeciendo o respondiendo.

La excepción: las interacciones hechas por *trolls* (vándalos digitales) o *bots* (cuentas automáticas, no personas). Además, si usted ha hecho las cosas bien en Twitter, es probable que el número de interacciones sea mucho mayor. En ese momento, sea más selectivo a la hora de reaccionar (ya no podrá hacerlo con todos). Pero siempre responda a preguntas o menciones.

- Preferiblemente, su nombre de usuario (@) debería identificarlo claramente (con un nombre o un elemento que lo caracterice). Si ese nombre es lo suficientemente evidente, no es obligatorio que el avatar sea su fotografía.
- Siga a líderes de opinión, medios y cuentas especializados en su campo laboral o profesional, que le aporten conocimiento e información y que, además, le sirvan como insumo para sus publicaciones.
- Cree listas o siga listas con usuarios enfocados en su campo laboral o profesional, o sobre otros temas de su interés. Las listas le facilitarán el monitoreo de estas cuentas.
- Si su campo de acción está en el área comercial o de servicio al cliente, siga a los clientes y cree listas con ellos, pero no sea intrusivo ni los haga sentir perseguidos.
- Si quiere ir un paso más adelante, use herramientas para gestionar con mayor productividad, tales como Hootsuite, TweetDeck o Postcron, que permiten manejar varias cuentas a la vez, programar tuits, monitorear *hashtags*, listas o usuarios.

Qué no hacer

- No sea monotemático. Ni usted ni su empresa son el centro del mundo, así que enfóquese en los tuits del público (en especial, de

las personas influyentes y no de los colegas). Amplificar el contenido de distintos usuarios y generadores de contenidos tiene más credibilidad que replicar solo los de la empresa.

- No sea un tuitero aislado: las redes sociales no son para publicar y centrarse en sí mismo, sino para interactuar con los demás.
- No publique tuits sin sustancia, como «feliz día» o «#MiEmpresaEsGenial».
- Nunca haga un retuit a ciegas: siempre verifique lo que promete un tuit de un enlace, pues no siempre se corresponden, e incluso algunos enlaces engañosos pueden dirigir a contenidos inapropiados.
- No antagonice en forma pública con otros usuarios, aunque lo critiquen personalmente o a su empresa. Responda con argumentos y, si corresponde, siga la conversación fuera de línea.
- No conteste a los *trolls*. Buscan atención, así que la mejor manera de neutralizarlos es ignorarlos.
- No se obsesione con el número de *followers*. Por supuesto, es preferible que lo lean cien personas en lugar de quince, o 5 mil en lugar de mil. Tener más seguidores es bueno. Pero debe ser algo conseguido a pulso, por sus buenos tuits y sus interacciones acertadas, y no por prácticas como el «sígueme y te sigo». O, peor aún, la compra de seguidores, que es algo evidente y produce muy mala imagen.

Facebook **Qué hacer**

- Facebook nació como una red social personal y, en esencia, pese a todos sus cambios, lo sigue siendo. Es el sitio que más información personal acumula: fotos y videos, amistades, círculos familiares y sociales. Por ello, todas las pautas de privacidad y seguridad que funcionan en todas las redes sociales deben ser aplicadas con mayor rigurosidad.

- Cree listas —u organice las existentes— en las que, al menos, divida sus relaciones personales de las laborales. Podrá orientar mejor sus publicaciones.
- Niveles de privacidad: puede hacer que sus contenidos lleguen al público en general —incluso, a quienes no son usuarios de la red social—, a todos sus contactos, a listas en particular o incluso a una sola persona. Además, puede tener contactos restringidos, que deben ser aquellos conocidos suyos con los que tiene una relación, pero de menor confianza que con sus verdaderos amigos y familiares.
Revise esto cada vez que publique un contenido, especialmente si tiene un contenido personal delicado (por ejemplo, fotos de sus hijos) o laboral (cualquier información que debería reservarse a sus compañeros de trabajo).
- A pesar de las posibilidades de privacidad, antes de publicar un contenido delicado siempre piense qué pasaría si tuvieran acceso a él los medios de comunicación, los competidores, enemigos personales o incluso delincuentes.

Qué no hacer

- Evite publicar fotografías, videos y textos en los que su reputación pueda ponerse en riesgo. Con mayor razón, evite hacerlo con elementos distintivos de la empresa.
- No acepte peticiones de amistad de desconocidos, así estos tengan veinte amigos en común (los delincuentes suelen enviar solicitudes de amistad a círculos con muchos miembros y con frecuencia logran la aceptación de algunos usuarios incautos).

YouTube Qué hacer

- Cree listas de reproducción temáticas para separar los videos de gusto personal de los que tengan que ver con su trabajo o con la empresa.
- Incluso en los videos inapropiados, agresivos o que generan repulsión, modere su lenguaje y evite confrontaciones o agresiones.

- Si crea listas de reproducción temáticas para consultar fácilmente los videos de su interés —personal o profesional—, tenga en cuenta que, al crearlas, se convierten en públicas. Si desea que no sean vistas por terceros, configúrelas para que se mantengan privadas.

Qué no hacer

- Evite publicar videos en los que su reputación o la de compañeros de trabajo y terceros pueda ponerse en riesgo. Con mayor razón, evite hacerlo con elementos distintivos de la compañía.
- No califique positivamente ni promueva videos que contengan mensajes de odio o discriminación.

Google+ Qué hacer

- Los círculos de Google+ brindan una gran flexibilidad para organizar sus contactos. Cree círculos —u organice los existentes— según sus intereses, relación, lugar de estudio o de trabajo, o temas de interés, y escoja los círculos apropiados para cada una de sus publicaciones. También puede escoger «público» si desea que todos los contactos reciban una publicación, o escoger una sola persona en particular.
- En los *hangouts* —las videoconferencias grupales de Google+— también debe tener en cuenta qué tan pública o tan privada quiere hacer la transmisión. Puede hacerlos muy personales —y privados— con un solo contacto o hasta con nueve personas más. O también puede hacer *hangouts* públicos, que se transmiten en Google+ y en su canal de YouTube.

Qué no hacer

- Nunca use lenguaje inapropiado ni tenga poses o actitudes comprometedoras. En todos los tipos de *hangouts*, incluso los privados, recuerde que incluso las comunicaciones más confidenciales pueden filtrarse.

LinkedIn

Qué hacer

- En esta red social profesional no se publican contenidos personales, pero aun así debe ser cuidadoso con la información que provee en su perfil.
- Sea preciso en los nombres de sus cargos y sus responsabilidades.
- Es válido que esté abierto a recibir ofertas laborales. Sin embargo, se recomienda discreción con respecto a su trabajo actual.

Qué no hacer

- No exagere sus logros ni sus funciones, ni se apropie de proyectos o éxitos ajenos.
- En la descripción de sus actividades y logros en su empresa, no ofrezca detalles que puedan ser confidenciales.

Instagram, Tumblr y Pinterest

Qué hacer

- Aproveche el alcance que estas redes sociales tienen entre los jóvenes para publicar imágenes que promuevan sus intereses.

Qué no hacer

- Evite publicar fotografías o videos en los que su reputación o la de compañeros de trabajo y terceros puedan ponerse en riesgo. Con mayor razón, evite hacerlo con elementos distintivos de la empresa.
- No republique imágenes o contenidos que usted no publicaría.

Foursquare/Swarm

En este medio social, más que riesgos reputacionales, se pueden generar riesgos de seguridad, debido a que las publicaciones —*check-ins*

en lugares públicos y privados, y comentarios sobre sitios— pueden alertar a delincuentes sobre su ubicación en un momento dado y sobre sus lugares frecuentes y horarios.

Sugerencias para reducir estos riesgos

- Solo haga *check-in* de lugares que no visita en forma rutinaria. No lo haga en su oficina o las de clientes, en los restaurantes donde va más seguido y mucho menos en su hogar. En otras palabras, solo haga *check-in* cuando se encuentre en un lugar especial o poco frecuente.
- Si realmente desea hacer *check-in* en el lugar de trabajo o en la casa, no publique las direcciones y trate de no ubicar con precisión los sitios en el mapa.
- Cuando califique y publique opiniones sobre lugares (restaurantes, teatros, parques, etc.), no dé pistas sobre sus rutinas o sobre próximas visitas.
- No acepte solicitudes de amistad de desconocidos.
- Califique los lugares con libertad y sea tan crítico como lo merezcan, pero no utilice el poder que le da Foursquare para empujar a otros visitantes a que exageren sus críticas, o menoscaben la reputación de un lugar solo por un problema o una molestia. (Algunos comentarios injuriosos podrían llevarlo a responder legalmente).

Blogs, foros de discusión y medios en línea

Todas las políticas y pautas mencionadas aplican también para los blogueros, ya sea que estén enfocados en temas de seguridad social, del negocio de la compañía, o no. De igual manera, aplican para las cuentas creadas en blogs de terceros, en medios de comunicación en línea y otros espacios.

En resumen: proteja su privacidad y seguridad, diferencie lo personal de lo laboral, sea creíble, sea transparente en su relación con la compañía, hable como persona (*yo*) y no en nombre de la empresa, respete las políticas de confidencialidad de la compañía, sea profesio-

nal, veraz, confiable, abierto y relevante, y agregue valor con sus entradas del blog o sus comentarios en otros sitios web.

Plataformas de mensajería instantánea

De igual manera, en servicios como WhatsApp, Hangouts, Facebook Messenger, SnapChat, Telegram y Line, que están hechos para permitir las comunicaciones privadas —uno a uno o grupales—, aplique las pautas generales de estas políticas.

Tenga en cuenta, siempre que vaya a compartir por estos medios información delicada, personal o laboral, que todo lo que publique en carácter privado puede volverse público. Valore la confianza que le genera su interlocutor y, en comunicaciones grupales, sea aún más cuidadoso.

ANEXO AL CONTRATO DE TRABAJO

Cumplimiento de Políticas de Uso de Medios Sociales

En _____ (ciudad), el __ de __ del año ____, LA COMPAÑÍA S.A., NIT _____, en adelante el EMPLEADOR, y _____ (nombre), CC _____ de _____ (ciudad), en adelante el TRABAJADOR, acuerdan lo siguiente:

1. Las partes declaran que han suscrito con anterioridad un contrato de trabajo, de fecha _____, que se encuentra plenamente vigente.
2. El presente Anexo se integra al contrato de trabajo.
3. El TRABAJADOR se compromete a cumplir y respetar a cabalidad las Políticas de Uso de Medios Sociales.
4. El incumplimiento de una o varias de estas políticas es causal de investigación disciplinaria, que podrá conllevar, según la gravedad y recurrencia de los hechos, a llamado de atención, sanción y despido con justa causa.

NOMBRE
DOCUMENTO
LA COMPAÑÍA S. A.

NOMBRE
DOCUMENTO
TRABAJADOR

ECOSISTEMA DIGITAL

NUESTRO PUNTO
DE ENCUENTRO

www.edicionesurano.com

2 AMABOOK

Disfruta de tu rincón de lectura y accede a todas nuestras **novedades** en modo compra.

www.amabook.com

3 SUSCRIBOOKS

El límite lo pones tú, **lectura sin freno**, en modo suscripción.

www.suscribooks.com



DISFRUTA DE 1 MES
DE LECTURA GRATIS



1 REDES SOCIALES:

Amplo abanico de redes para que **participes activamente**.

4 QUIERO LEER

Una App que te permitirá leer e **interactuar con otros lectores**.

 | iOS



Bibliografía

Arébalos, A. y Alonso, G. (2010). *La revolución horizontal*. Buenos Aires: Ediciones B.

Coombs, W.T. (2011). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Los Ángeles: SAGE Publications Inc.

Heath, R. L. (2012). «Introduction», en W.T. Coombs y S.J. Holladay (comps.), *The Handbook of Crisis Communications*. Chichester: Blackwell Publishing Ltd.

Rodríguez, L. A. (2013). «Redes sociales y medios cibernéticos: Nuevos retos de comunicación en situaciones críticas», en O. Islas y G. Hernández (comps.), *Investigando la comunicación en crisis*. México, D.F.: Razón y Palabra.





