

## El rol del comunicador en la era digital

Jairo Ortiz Gonzales (\*)

---

**Resumen:** El presente documento está orientado a desarrollar y encuadrar la comunicación corporativa dentro de un marco situacional, actual y práctico. Asimismo, la intención del autor es dar a conocer el rol y los retos del comunicador en esta nueva era, a través del análisis de prácticas que, durante los últimos años, han cambiado la forma en que las personas y corporaciones se relacionan entre sí.

**Palabras claves:** Comunicación Corporativa - comunicación digital - Comunicación Empresarial - Comunicación Institucional - Comunicación Organizacional - Comunicadores - Director de Comunicación - públicos - Recursos Humanos - redes sociales - Relaciones Institucionales - Relaciones Públicas - Reputación Corporativa - social media - *stakeholders*.

[Resúmenes en inglés y portugués y currículum en la página 85]

---

Desde el momento en que Internet abrió una nueva dimensión de la realidad, el mundo se percibe de una manera diferente. Esto ha hecho que los ciclos económicos de auge y recesión sean mucho más marcados y ocasionen mayores repercusiones sobre los mercados, organizaciones e individuos.

Estos ciclos han conllevado a cambios más drásticos y acelerados para aquellas organizaciones que se han desarrollado a la par de la expansión del Internet. Nuevos valores monetizados han cambiado radicalmente los modelos de negocios: *Offshoring*, Internet, Telefonía IP y, recientemente, *social media* y *cloud computing* son algunas de las tendencias que han llegado para cambiar conceptos de valor, modelos de negocios y estilos de vida.

Considerando que estos cambios se perciben según el nivel de exposición a ellos, el hecho que ahora haya más gente produciendo información y con acceso a Internet hace que los cambios sean mucho más apreciables a nivel mundial. Las nuevas estrategias de marketing viral por Internet y las redes sociales han hecho que la información de cualquier evento sea segmentada, más objetiva y entregada más rápidamente. Cualquier individuo con un computador y una conexión a internet (en casi todas las zonas geográficas) está en la capacidad de publicar o comentar sobre cualquier evento, al tener información disponible para crear un criterio más amplio y menos sesgado que con los medios tradicionales. Esto, como resultado, promueve la innovación, acelera el proceso de cambio y de proliferación de la comunicación.

Desde un punto de vista de marketing, estos cambios -además de resultar en nuevos modelos de negocios o adaptaciones de los ya existentes- hacen que las personas, que ahora están mejor informadas (lo cual no necesariamente significa que sean más sabias, en algunos casos estar

más informado es sinónimo de estar más confundido) se tornen más exigentes. Crea, por lo tanto, nuevas necesidades de consumo. Si se lo analiza desde la perspectiva de un producto, podemos apreciar cómo el *iPhone* ha llevado una necesidad básica de comunicación (llamar, recibir llamadas y enviar mensajes) a una necesidad mucho más compleja. Es, por ejemplo, la realización del individuo a través de valores que van mucho más allá de lo que inicialmente era una simple funcionalidad:

-*Look & Feel*: posee un diseño atractivo y de fácil uso. Se percibe sofisticado, versátil y práctico.

-*Poder*: aumenta la sensación de poder, gracias a las aplicaciones que están asociadas con el desarrollo de redes de contactos, la interacción con el ambiente y las aplicaciones de realidad aumentada. El poder de controlar las dimensiones de un individuo desde un punto social, personal y laboral.

-*Estatus*: brinda admiración y respeto porque se incorpora como un gran ícono de la moda. Además, todos los procesos de entretenimiento, *micro-blogging*, realidad aumentada, entre otros, reafirman el sentido de pertenencia.

### **Valores, talento, network y sostenibilidad**

Todo lo descrito, puesto sobre un contexto de negocios, recalca muy bien lo que las empresas están experimentando en estos días desde diferentes perspectivas. De la misma manera en que la gente cambia sus hábitos de consumo y su centro gravitacional de felicidad y los valores en el mundo de negocios.

Hacer negocios siempre ha sido y será un esfuerzo encaminado a crear valor para las partes involucradas en una transacción. El beneficio dependerá de lo que es considerado “valioso o aprovechable” por cada una de esas partes.

Años atrás, el valor y el poder de compra estaban mucho más relacionados y tenían pocas dimensiones. El valor estaba mayormente asociado con la capacidad de producir dinero, el cual a su vez otorgaba reputación y poder de marca. La gente y los negocios eran influyentes y sostenibles sobre el tiempo si estaban organizados sobre dinero líquido y una buena infraestructura (activos fijos y masa crítica de empleados).

La realidad de hoy es diferente. Las organizaciones son más o menos valiosas, dependiendo de sus activos intangibles: marca y talento. Así lo indica un estudio de S&P, que muestra cómo en 1980 la estimación de valor se basaba en el 80% sobre los activos tangibles. En el 2006, esta proporción caía al 30% subía el peso de marca y talento al 70% (*Accenture*, 2006).

La proliferación de la información hace que los recursos humanos piensen más acerca de las implicaciones del presente y las del futuro (cambios ambientales, crisis, avances tecnológicos), en las que factores como la sostenibilidad adquieren más valor que los tangibles. En un contexto mundial con más incertidumbre, el futuro es menos predecible o escaso, y como resultado, las marcas que han adoptado la sostenibilidad dentro de su cultura y que se han diversificado, han estado menos expuestas a las crisis y han gozado de una mejor reputación.

El párrafo anterior destaca elementos críticos para el éxito de corporaciones y emprendedores en el cual el dinero no es el único valor monetizado. Es así como ahora conceptos como el valor

de las redes sociales y la sostenibilidad son parámetros comunes de evaluación para determinar el poder, la reputación y la riqueza de las corporaciones. Más en detalle, la influencia, la popularidad, el compromiso y la confianza son indicadores del éxito de las interacciones de una compañía con sus partes. En este contexto, el dinero es un resultado del éxito de los esfuerzos de las estrategias, investigación y comunicación de una organización para crear valor en cada una de sus partes.

Ashely Highfield, Director Ejecutivo de *Microsoft* UK, quien habló del valor del contenido virtual durante la última feria de tecnología IAB 2009, se refirió al video-contenido como un nicho que tiene un futuro extremadamente próspero y monetizado. Al respecto, agregó: “La publicidad va a seguir siendo la manera como el contenido online se financie, al menos por los próximos dos o cinco años, y la proliferación de netbooks va seguramente a potenciar la demanda de contenido de video online”. Su predicción apunta a que los sistemas de reproducción de video convencional van a desaparecer gradualmente (Gareth Jones, 2009).

De acuerdo con lo anterior, el valor por las transacciones de publicación de contenido cambiará proporcionalmente de acuerdo a cuán popularizado esté el sistema; y esto último, dependerá de la desaparición de los sistemas de reproducción convencional basados en el contenido pagado por el público.

### **Recursos Humanos: conectar, converger, comunicar**

La Comunicación Corporativa, entendida como un conjunto de transacciones de mensajes que ocurren dentro de la compañía, es también parte indispensable de un plan de negocios y el adhesivo que mantiene a todas las áreas de una organización trabajando en forma sincronizada hacia el mismo fin. Al igual que el sistema nervioso de un organismo, la comunicación corporativa es el medio por el cual el mensaje llega de A a B (siendo A y B la corporación o cualquiera de sus partes): une, informa, ordena, retroalimenta y persuade.

Se entiende, entonces, el rol de la comunicación corporativa no sólo como una práctica dentro de la organización sino como una plataforma trasfuncional que alinea todas las partes de la organización con el objetivo de originar interacciones que generen valor para todas las partes. Este valor es determinado, en su mayoría, por activos intangibles: talento y marca. Sería interesante ahondar y explorar cómo todas las áreas involucradas en el concepto adoptan roles dentro de este proceso de creación de valor.

**Empresas:** son aquellas que dependen de la marca estructurada por los comunicadores y del talento para el éxito de sus negocios.

**Comunicadores:** son aquellos profesionales empleados por las empresas que diseñan y ejecutan estrategias de comunicación, con el fin de generar poder de marca.

**Academia:** son las universidades y centros académicos que preparan a los profesionales con el fin de crear talento.

En un orden de ideas más sencillo, se podría afirmar que la comunicación corporativa es un proceso que empieza con la preparación de los profesionales, quienes se encargarán de gestio-

nar la comunicación dentro de las empresas para crear valor durante las transacciones entre la organización y su entorno.

En un contexto actual, cuando se habla de una comunicación corporativa efectiva, se hace referencia a una plataforma estructurada de prácticas de comunicación que estén enfocadas a la creación de valor por medio de la colaboración, el intercambio de conocimiento, el aprovechamiento de nuevas tecnologías y el desarrollo de las redes sociales.

Se habla en particular de colaboración, aprovechamiento de nuevas tecnologías y redes sociales, porque éstos son los agentes de cambio en una plataforma de comunicación moderna que integra herramientas virtuales y dinámicas. El modelo se enfoca al desarrollo de redes profesionales y sociales alrededor del negocio, basándose en un modelo colaborativo, en el cual todas las partes de la empresa son actores en el proceso y manejo del conocimiento y flujos de comunicación.

### **Utilizando innovación y colaboración en la búsqueda de valor**

¿Qué están haciendo las organizaciones para responder y aprovechar el cambio?

Hace algún tiempo, una de las unidades de negocio de la Compañía *Cisco* experimentó una caída en la productividad, debido a la sobrecarga de trabajo. En este escenario, la empresa decidió adoptar videotecnologías y otras soluciones de comunicación virtual asociadas, para reemplazar en un gran número las reuniones e interacciones personales por correspondencia virtual. Las políticas y los procesos de gobernabilidad aseguraron que el uso de la tecnología fuese incorporado dentro de los flujos de trabajo de los empleados y no como una tarea agregada. Después de la adopción, en un período de 18 meses, la iniciativa le ahorró a *Cisco* más de \$ 100 millones de dólares en viajes y gastos de negocios asociados y redujo las emisiones de carbono de la compañía en 24 millones de toneladas métricas. (Manyika, Sprague y Yee, 2009) De la misma manera, *P&G* adoptó tecnologías de comunicación web y un marco de trabajo colaborativo para forjar mejores vínculos con sus socios y clientes. De esta manera, mejoró el flujo de ideas a través de sus líneas corporativas. Fue así más allá de sus límites regionales. La empresa desarrolló mercados de ideas para recolectar y filtrar iniciativas dentro de la compañía y se asoció con agentes de redes profesionales. Esto le permitió conectarse con expertos externos que le ayudaron a resolver problemas específicos.

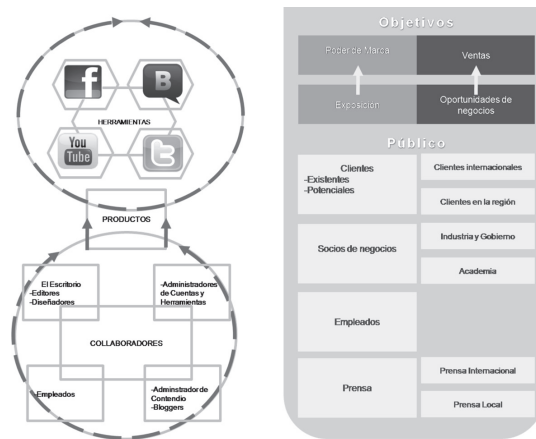
Adicionalmente, la compañía se preocupó por establecer una estrategia de colaboración para ampliar su rango de productos y promocionar un mayor número de éstos a un paso acelerado. *P&G* estableció la meta de incrementar la proporción de nuevos productos traídos de fuentes externas del 35% al 50%. Además de ese ahorro, la compañía -después de su implementación- observó cómo los viajes de negocios se redujeron de manera significativa. De la misma manera, alcanzó sus metas de reducción de tiempos de ciclo de producto y aumentó la innovación en productos provenientes de fuentes externas.

A pesar de que ciertas compañías ya han adoptado estas nuevas tecnologías en sus plataformas de comunicación y negocios, la mayoría sólo están hasta ahora encaminándose o pensando cómo adaptarse y aprovechar la oferta de estas nuevas herramientas para la creación de valor en sus negocios. Los directivos de organizaciones todavía están aferrados al modelo tradicional, en el que desde una perspectiva de eficiencia, la colaboración y productividad no se encuentran y la tecnología es primordialmente usada para automatizar, reducir personal y costos.

Como en los ejemplos mencionados, las nuevas herramientas deben ser usadas de una manera

sinérgica con el plan de negocios y a la medida de cada público objetivo. Del mismo modo, el nivel de involucramiento de los colaboradores es un factor determinante para ir en dirección hacia los resultados esperados: aumentar el número de interacciones o profundizar para generar confianza y compromiso.

El siguiente modelo representa la base de una plataforma colaborativa para el caso particular de una compañía multinacional de servicios profesionales. Se muestran las herramientas que se emplean dentro de un modelo colaborativo y su relación con objetivos y públicos:



**Figura 9:** Modelo de comunicación corporativa basado en un marco de trabajo colaborativo con Herramientas Web 2.0.

**Fuente:** Evalueserve Chile (2009). Presentación Plataformas de comunicación.

En el caso anterior, el punto que observar es la manera en que todas las partes internas de la organización toman funciones de colaboradores para generar productos, para luego ser distribuidos a cada público, con las herramientas seleccionadas, en este caso *Twitter.com*, *Facebook.com*, *YouTube.com* y un *blog corporativo*. Cada una de estas transacciones apunta en primer nivel a crear exposición y oportunidades de negocios, las cuales luego de un seguimiento buscan generar posicionamiento de marca (influencia, popularidad, compromiso y confianza) y ventas.

### ‘Social Media’ el nuevo reto para el comunicador

De la mano de la proliferación del uso de tecnologías de *open source*, la oferta de herramientas de medios sociales ha aumentado dramáticamente. Así como los casos de *Twitter*, *Facebook* o *blogs*, ya existe un sinnúmero de herramientas y maneras por las cuales las organizaciones están interactuando con sus partes y creando situaciones de generación de valor recíproco por medio del intercambio de conocimiento y contactos.

El concepto de ‘*social media*’ se ha expandido de una manera sin precedentes durante los últimos 20 años, desde la incursión de las primeras formas de redes sociales. Por ejemplo, *classmates.com*

en 1995 que alcanzó 50 millones de usuarios, pasando por *Linked-In.com* en 2003 con más de 50 millones o *Facebook.com*, la red social más grande del mundo con más de 300 millones de usuarios. Las redes sociales son el indicador más representativo de la influencia de 'social media' en el mundo actual. La razón por la cual sitios como *Twitter.com* (45 millones de usuarios) han logrado, desde su creación en el 2006, generar una red social que consta de más individuos que la población de Argentina. Esta herramienta tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades del usuario, por su compatibilidad con otras herramientas existentes (*Facebook.com*, *Youtube.com*). Adicionalmente, cuenta con un enjambre de aplicaciones complementarias que los mismos usuarios han creado para profesionalizar y aumentar la funcionalidad de la herramienta para sus propósitos. (*Alexa.com*, *Techcrunch.com*. 2009)

Lo importante durante el proceso de adopción, en cuanto a selección de herramientas, no es saber de la existencia de todas ellas, sino en su orden considerar los siguientes parámetros:

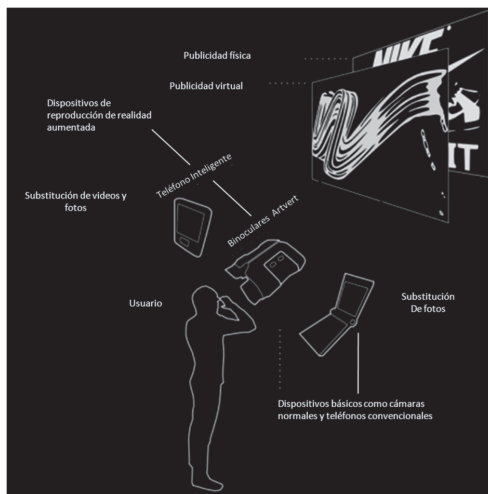
1. Qué lugares frecuentan o quisieran frecuentar su público.
2. Cuáles son sus modelos o líderes de opinión.
3. Cuáles se acomodan mejor a la cultura organizacional (algunas redes pueden resultar muy casuales o algunas herramientas podrían comprometer la confidencialidad o generar conflictos internos dentro de la compañía).

También, identificar los flujos de comunicación que se podrían construir basados en la colaboración (todas las partes se benefician, lo que constituye el objetivo final de la comunicación). Entre más puntos de conexión existan entre la herramienta y el público, mejor resultará el flujo de comunicación. Lo anterior implica una tarea exhaustiva de perfilamiento de los dos: cada público y las herramientas.

Es importante resaltar que a nuestro parecer los conceptos de redes sociales y 'social media' son complementarios en ciertos contextos diferentes. El primero se refiere a una estructura social que puede ser real o virtual, donde hay individuos que en sus prácticas diarias interactúan entre sí, ejemplos; *My Space* o *Facebook*. El segundo incluye esas redes sociales y otras herramientas o conceptos que permiten la combinación de éstas dentro de una estrategia, ejemplos; *Youtube*, *Ustream.tv* o *Fora.tv*. Además, sirven de interfaces para mostrarlas y comercializarlas.

De la misma manera, el espectro de aplicaciones y tecnologías que se incorporan o se relacionan con el concepto de 'social media' es lo que le da la sostenibilidad al mismo. Es así como aplicaciones de mucha más cercanía con los usuarios como 'realidad aumentada' cada vez son más comunes en teléfonos inteligentes y computadores.

La realidad aumentada consiste en un conjunto de dispositivos que añaden información virtual a la información física ya existente. Ésta sob reimprime los datos extraídos de la red al mundo real creando aplicaciones visuales y táctiles que hacen más rica la interacción del individuo con su ambiente.



**Figura 9:** Esquema de realidad aumentada para publicidad virtual sobreimpresa digitalmente en una valla real. **Fuente:** Oliver, Boj and Diaz (2008). A mobile urban exhibition platform. Recuperado el 23 de Noviembre del 2009 en <http://www.theartvertiser.com>.

La ventaja más clara para las organizaciones al usar estas nuevas herramientas es su naturaleza dinámica, teniendo más puntos de contacto con el público objetivo. Algunas herramientas de contexto, como *Twitter*, atraen la atención y encaminan segundas interacciones. También están aquellas ricas en contenido, como los *blogs* corporativos, en lo que el contenido tiene la capacidad de interactuar y retroalimentar al usuario.

Como resultado de este dinamismo, el mensaje se convierte en una comunicación más persuasiva. Desde un ángulo más científico, podríamos decir que los mensajes llegan con mayor facilidad al lóbulo frontal del cerebro en el que son asociados con experiencias. En consecuencia, crean más conciencia y mayor impacto que los mensajes meramente informativos.

De la misma manera en que las herramientas de los modelos revisados son dinámicos, la plataforma de comunicación que las emplee también debe ser flexible para adaptarse a los cambios en el ambiente de su público.

## El comunicador y los flujos de comunicación

Una vez que la plataforma está armada, la operación de comunicar se convierte en un manejo de transacciones de información entre emisores y receptores. El comunicador adopta una función de maquinista en la que la adhesión a los objetivos de comunicación, la capacidad de reacción y el control (mecanismos de evaluación) se vuelven claves para el cumplimiento de las metas.

El comunicador debe saber administrar estrategias de periodicidad de esos medios, estar preparado para combinarlos o reemplazarlos, y saber administrar las cargas de información en los flujos de comunicación.

Desde un punto de vista de administración de proceso, los flujos de comunicación son las corrientes que transportan los mensajes cargados con información y estímulos. Para el comunicador es la manera de delinear el proceso de flujo: estructurar datos con carga afectiva en un hecho o una historia, darle un formato; e-mail, artículo, *tweet*, publicidad, entre otros. Los datos deben ser acomodados y enviados a través de un vehículo, para finalmente encaminar ese vehículo en rieles con conexión directa al receptor.

### **El objetivo es producir buenas ideas**

Creatividad es uno de los términos más usados y mal interpretados dentro de la comunicación. En el mundo todos los días se inventan términos para persuadir, vender y crear grupos de consumidores alrededor de ellos.

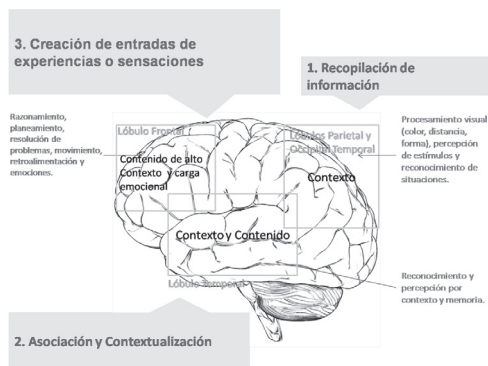
La función de crear un proceso de comunicación corporativa debe ser desarrollado sobre la base de los resultados de la investigación de las relaciones de los públicos objetivos con la organización. La organización debe tener proporciones de valor bien definidas para cada uno de sus públicos, y así el proceso de creatividad debe tomar esas proporciones como parámetros para promover ideas y crear mensajes.

Más allá de producir ideas, el objetivo es producir buenas ideas. El comunicador se debe preocupar de evaluar, testear y asegurarse de seleccionar ideas que trasmitan los valores indicados. Dentro de ambientes colaborativos, el desafío y la parte esencial del proceso no son producir ideas sino eliminar algunas para seleccionar las más poderosas. Como menciona Steve Jobs (2008): “las grandes compañías no solamente generan millones de ideas y eliminan las malas, éstas también prescinden de muchas de las buenas”.

En el mismo contexto y desde un punto de vista de desarrollo de conceptos, es de suma importancia que las nuevas ideas se comuniquen de manera que no generen monotonía y saturación. Nuestros sentidos se nutren de experimentación y el cerebro almacena y prioriza las sensaciones fuertes y placenteras. De esta forma, un mensaje sugestivo, debe venir cargado con ambos componentes: algo nuevo de tal forma que los sentidos lo perciban como diferente (estímulo recibido por el lóbulo parietal) y algo interesante o trascendente para que traspase los sentidos, se almacene en la memoria (asociación, auditoria y organización de la información en el lóbulo temporal) y quede etiquetado como experiencia en la mente del público objetivo (razonamiento, creación de entrada de experiencia y reacción en el lóbulo frontal).

Más aún, la comunicación debe llegar al punto de estimular (el punto de estimular no es necesariamente el núcleo o corazón del mensaje, el estímulo, dependiendo del perfil de la audiencia, se puede crear durante el proceso de introducir el punto o al momento de desplegar el contexto) lo más rápido y eficientemente posible. Los sentidos no necesariamente son pacientes como la memoria y no tardan mucho en cambiar el foco de atención si a lo que están siendo expuestos no resulta interesante. Hoy en día se debe captar la atención del público en los primeros 30 segundos, de lo contrario ésta se pierde. El aprovechar el ‘*momentum en los sentidos*’ es fundamental para que el mensaje pueda entregar todo el valor (información + carga afectiva) al receptor.





**Figura 9:** El cerebro, sus lóbulos y las funciones relacionadas con la recepción e interpretación de mensajes. **Fuente:** Serendip (1994). Brain Structures and their Functions. Recuperado el 20 de Octubre del 2009 <http://www.serendip.brynmawr.edu/bb/kinser/Structure1.html>. Evalúeserve Chile. (2009). Análisis.

### Contextualizar y persuadir: la misión es atacar el intelecto o estimular los sentidos

Las historias son la mejor representación de mensajes bien elaborados y persuasivos, independiente del público al cual vayan dirigidas. Lo que importa no es el contenido por definición, pues lo que persuade al individuo son los estímulos que éste produce al ser entregado, de manera que los sentidos puedan capturar, recrear y almacenar una imagen y una sensación.

El entendimiento por contexto, y dentro de éste, las asociaciones por experimentación son los caminos para la generación de entradas de experiencias y conciencia en los individuos. Ya sea por experimentación propia o por simulación por cuenta de las células espejo. Las células espejo son una clase de neuronas que sin necesidad que el individuo experimente físicamente una situación pueden simularla y crear sensaciones similares en el cerebro a las que producirían los sentidos (Maxwell y Dickman, 2007).

El contexto es el agua que hace que los barcos floten. Más en detalle respecto del contexto, el cerebro humano reacciona y almacena mejor aquellos mensajes que en su naturaleza se puedan asociar a patrones, situaciones o sentimientos familiares para el individuo. Si la persona dentro de su mapa de experiencias y conceptos mentales logra relacionar el contenido del mensaje con algún elemento existente, el individuo estará en la capacidad de otorgarles significado, valor e interactuar mentalmente con ellos. Aquellos mensajes que consigan llegar a las emociones de las personas serán los más exitosos. Entre más situada esté la persona en el contexto del mensaje más puntos de referencia tendrá en su mapa mental para recrear una imagen precisa y nítida de lo que se le está comunicando. Asimismo, los patrones más profundos y dominantes que nuestras mentes tienen son los que almacenan carga emocional.

En ese punto, el comunicador debe tener claras ciertas características psicológicas de su público y los mecanismos de aprendizaje. De otra manera, un mensaje sin contexto pierde valor, es mal interpretado o sobredimensionado.

Retomando algunos de los elementos señalados, el contexto y el contenido se convierten en variables que se pueden administrar dependiendo de la herramienta y la combinación de ellas

dentro de la plataforma.

Por lo general, las herramientas de comunicación en tiempo real de contenido resumido tienden a ser más efectivas al proveer contexto. Redes sociales como *Twitter* y *Facebook* se nutren de mensajes cortos que cumplen la tarea de atraer al público, por medio de notificaciones sobre hechos que se desarrollan en otros sitios como páginas web o *blogs*, reportes cortos de experiencias, hechos o invitaciones para que otros usuarios interactúen. Mientras que herramientas como *blogs* y *newsletters* son ricos en contenido porque desarrollan temas específicos que buscan detallar una proposición o compartir conocimiento.

Las herramientas de contexto resultan ser más atractivas al ojo y más funcionales porque van más de la mano con los conceptos de movilidad e información en tiempo real, mientras que las herramientas de contenido tienden a ser más simples en presentación y estacionarias.

### **Retroalimentación**

Al momento de utilizar alguna de estas herramientas, visualizar las reacciones, la retroalimentación y las consecuencias son clave para controlar y evaluar la estrategia.

El mensaje entregado debe generar algún tipo de respuesta, positiva o negativa, y esa respuesta debe ser interpretada y evaluada según el objetivo de la comunicación. Por ejemplo, puede ser como lo dice Gary Vaynerchuk (autor del *best seller* de redes sociales y marketing virtual *Crash it*) en su blog acerca de cómo crear masa crítica: “si yo enviara un mensaje a 500.000 mujeres en el mundo invitando a salir a cada una de ellas, por seguro al menos una diría que sí”.

En ese caso, la efectividad de la comunicación recaería en el proceso de recoger la retroalimentación e interpretar el resultado positivo sin importar la abrumante cantidad de respuestas negativas. Es el mismo principio al que los emisores de correos *spam* apelan. Más por el contrario, si el mensaje es el de una proposición de venta a un público recurrente de un producto ya posicionado y con alto valor de marca, la efectividad de la comunicación no va a depender de cuántos compraron, si no de cuántos estuvieron expuestos al mensaje y no lo hicieron.

El punto anterior destaca la importancia del marco situacional para la retroalimentación y el posicionamiento. Ya sea en estrategias de proposición única o de imagen de marca, el comunicador debe estar bien al tanto de cuánto vale y cuán necesario es para el público lo que se está presentando.

### **Un nuevo comunicador corporativo**

Además de contar con una base sólida de conocimiento de marketing y teoría de la comunicación, las escuelas de comunicación deben preocuparse por exponer a sus estudiantes situaciones reales del mercado. La tarea de comunicar en un contexto actual depende muy poco de los conocimientos teóricos. Muchas de las teorías de marketing y estrategias de comunicación que se imparten en las universidades están todavía basadas en modelos que empleaban los mercados hace 30, 20 o 10 años. Esos modelos se han tornado obsoletos e inaplicables a nuevos modelos de negocios, así como a las nuevas necesidades de las personas.

El nuevo comunicador corporativo o relacionador público, independiente de la función que cumpla dentro del área de comunicaciones (relaciones públicas, marketing, recursos humanos) debe preocuparse de conocer su corporación y su contexto en cuanto a cultura, metas e

intereses de una de sus partes. Debe saber sobre los tonos de comunicación a utilizar con cada público al igual que entender la historia de la organización y sus valores. Y finalmente la proposición de valor que tiene la organización para cada público.

Este conocimiento es clave para que el profesional pueda visualizar las interacciones entre las partes, identificar los nodos de transacción de información y proyectar flujos de comunicación consistentes dentro del sistema dependiendo de cuál sea su área.

Desde una perspectiva racional, el conocimiento holístico de la organización le permite al profesional un perfilamiento exacto de cada uno de los públicos y sus interacciones con otros; valores, preferencias, proximidad y relación con la compañía.

Otro factor fundamental de éxito para un comunicador es el nivel de confianza y proximidad con los directores o tomadores de decisiones. Dentro de este contexto, el apoyo para realizar cualquier iniciativa y la confianza que la directiva tenga en el trabajo del comunicador dependerá del nivel de entendimiento, la claridad de concepto y el tipo de lenguaje que emplee el comunicador al interactuar. El comunicador tiene que saber expresarse en términos familiares y atrayentes para la directiva: retorno de inversión; generación de valor y beneficios, optimización y ahorro.

En un sistema de redes sociales, el valor entregado es medido de acuerdo con el número de individuos reales o virtuales que siguen y simpatizan con nuestras ideas y mensajes, y el nivel de influencia de ellos dentro de los círculos de interés de la compañía. Mientras exista más influencia, habrá más interacciones que pueden llevar a oportunidades de negocios y posicionamiento de marca. Entre más seguidores, más transacciones de información que pueden llevar a interacciones.

Paralelo a conocer en detalle la organización y sus partes es de vital importancia ahondar, perfilar y clasificar al público objetivo: valores recibidos y percibidos entregados por la organización, nivel de educación, clase y exposición social, cultural y nivel de exposición a otras culturas, canales de aprendizaje y comunicación, modelos y aspiraciones, tono de comunicación. Entre más investigación se haga y más información se recopile, menos riesgo hay de fallar en la estrategia y las técnicas aplicadas.

Dentro de este contexto, elementos como un mapa de proximidad de la compañía con sus receptores se vuelven indispensables para determinar el tono de la comunicación y regular la cantidad de carga emocional que debe llevar el mensaje.

Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo; en cien batallas, nunca saldrás derrotado. Si eres ignorante de tu enemigo, pero te conoces a ti mismo, tus oportunidades de ganar o perder son las mismas. Si eres ignorante de tu enemigo y de ti mismo, puedes estar seguro de ser derrotado en cada batalla. (Sun Tzu, s/f)

Otro factor de éxito para el aprovechamiento de una plataforma de comunicación es tenerla montada sobre un marco de trabajo colaborativo, en el que todas las partes de la organización tengan una función en el proceso de crear valor. Para esto, el comunicador debe, dentro de la tarea de perfilamiento, asignar roles a los colaboradores en el proceso de la comunicación, establecer flujos de trabajo y seleccionar las tecnologías que apoyen y faciliten las interacciones de estos colaboradores con la organización y su audiencia (como fue revisado en los casos de *Oracle* y *P&G*). Dentro de este contexto, maximizar el valor para cada una de las partes sería crear espacios para

que cada público y la organización interactúen entre sí, y proveer las tecnologías necesarias que les permitan comunicarse y trabajar en conjunto para así facilitar los procesos de creación y ejecución.

En organizaciones con sistemas de comunicación tradicionales y reacios a incorporar tecnología en comunicaciones es clave incorporar los nuevos conceptos y las nuevas herramientas como complementarios, identificando falencias, prácticas de comunicación ineficientes, o áreas de desarrollo y seleccionar las tecnologías que los mejoren.

Sumado a instaurar marcos de trabajo colaborativos, el comunicador debe mantenerse al tanto de la nueva oferta de tecnologías para crear y conectarse a las redes. Los canales y las herramientas de comunicación virtuales se vuelven progresivamente más poderosos y eficaces para cultivar y mantener las relaciones con su público objetivo. Ello debido a que la gente es cada día más dependiente del Internet para satisfacer sus necesidades de información y entretenimiento.

La disyuntiva está entre diferenciarse o morir, una constante para profesionales y organizaciones en una nueva era de mercados extremadamente competitivos. Vale la pena destacar que el concepto de diferenciación en el nuevo contexto va más allá de ser diferente. Diferenciación se define mejor como una práctica que combina persuasión, innovación, sostenibilidad y colaboración.

### En resumen

Desde un punto de vista de demanda y oferta, los sistemas buscan mercados perfectos. Esta revolución de relaciones y comunicación de la cual se comenta plantea una situación a la cual gobiernos, academia, empresas e individuos deben adaptarse. Dependiendo de cómo estos se incorporen en conjunto a los nuevos sistemas, generarán más o menos riqueza para esos mercados. La diversificación de la tecnología a sistemas sociales, la distribución de conocimiento para la adaptación de éstas, y la innovación dependen de un esfuerzo conjunto entre gobiernos y academia. Esta última es la encargada de la proliferación de nuevas tecnologías en los programas de educación. De la misma manera, el apoyo del gobierno es primordial para la institucionalización y popularización de estas nuevas tendencias en la educación. Finalmente, éste es el que crea el apalancamiento masivo que se necesita para que estas plataformas basadas en '*social media*' prosperen y generen riqueza.

De la misma manera, una de las claves de los profesionales de comunicación, es posicionarse en las organizaciones entre el núcleo corporativo y los públicos, cumpliendo el rol de estructuradores de interfases, entre ellos para generar flujos de comunicación. Deben apostar al uso de nuevas herramientas colaborativas para crear plataformas que permitan interacciones mucho más profundas y duraderas con el público objetivo. Las funciones de comunicación e innovación tienen que estar sobre una misma plataforma que nutra todas las áreas operacionales de la organización. Saber hacer y saber vender es un solo concepto.

Las organizaciones para sortear rápidamente los cambios deben enfocarse en crear estructuras mucho más flexibles e integrar funciones de comunicación e innovación con sus departamentos y áreas operacionales.

Si lo que se pensaba imposible hace cinco años, la tecnología y las redes sociales ahora lo hacen posible, muy probablemente las organizaciones deberán de alguna manera, modificar sus propuestas de valor y sus plataformas de comunicación.

## Referencias Bibliográficas

- Accenture. (2006). *Estimación de valor de empresas S&P 500*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2009 de [http://www.icare.cl/eventos\\_anteriores\\_2008/capital\\_humano/pdfs/01%20Alfonso%20Mujica.pdf](http://www.icare.cl/eventos_anteriores_2008/capital_humano/pdfs/01%20Alfonso%20Mujica.pdf).
- Alexa.com, Techcrunch.com. (2009). *The boom of social sites*. Consultado el 27 de Noviembre del 2009 en <http://www.focus.com/fyi/other/boom-social-sites/>
- Gareth Jones, *revolutionmagazine.com*, 11 November 2009, Consultado el 30 de Noviembre de 2009 en <http://www.revolutionmagazine.com/news/966482/IAB-Engage-2009-advertising-not-paid-for-content-future-claims-Microsoft-chief/>
- Jobs, S. (2008). *Jobs: Kill Your Good Ideas*. Disponible en: <http://blogs.bnet.com/bnet1/?p=680>
- Manyika, J., Sprague K. y Yee, L. (2009). *Using technology to improve workforce collaboration*. Consultado el 25 de Noviembre del 2009 en <http://whatmatters.mckinseydigital.com/internet/using-technology-to-improve-workforce-collaboration>.
- Maxwell, R. y Dickman, R. (2007). *The Elements of Persuasion*. Nueva York: HarpperColins.
- Sun Tzu (1er milenio A.C). *El arte de la Guerra*. Consultado el 30 de Noviembre del 2009 en <http://www.gorinkai.com/textos/suntzu4.htm>

**Summary:** The present document is oriented to develop and to fit the corporate communication within a present and practical situational frame. Also, the intention of the author is to present the role and the challenges of communication people in this new age, through reflections and revision of practices that, during the past few years, have changed the way in which people and corporations are related to each other.

**Key words:** Communication people - Dircom - Director of Communication - institutional communication - organizational communication - public - Public Affaires - social media - social networks - stakeholders.

**Resumo:** O documento procura desenvolver e enquadrar a comunicação corporativa dentro dum marco situacional, atual e prático. Também, a intenção do autor é dar a conhecer o papel e os desafios do comunicador nesta nova era, através de reflexões e revisão de práticas que, durante os últimos anos, mudaram o modo em que as pessoas e corporações se relacionam entre elas.

**Palavras chave:** comunicação institucional - comunicação organizacional - Comunicadores - Dircom - Diretor de comunicação - públicos -redes sociais - Relações públicas - social média - stakeholders.

(\*) Licenciado en Publicidad de la Universidad Latina de Costa Rica. Director de Recursos Humanos y Relaciones Públicas. Vasta experiencia en temáticas asociada a reclutamiento, capacitación, desarrollo y, compensaciones. [Ver CV completo en la página 152]