

# ACTUAR PARA AVANZAR

#ATREVIACovid19

Asunción Soriano

## 10 (+1) aprendizajes de comunicación en la crisis del COVID-19: llega la hora de la verdad para el Propósito Corporativo

En el contexto de la actual pandemia y de las dramáticas circunstancias que nos está tocando vivir, la comunicación estratégica tiene un papel relevante que desempeñar. Se trata de una disciplina que, en esencia, se basa en fortalecer los modelos de relación de las organizaciones con su entorno, reforzando sus capacidades de conexión con los públicos internos y externos. Y más en un momento en el que todos tenemos ya claro que esta etapa terrible va a cambiar nuestro mundo y nuestra sociedad.

Al hacer un ejercicio de reflexión sobre los aprendizajes de estas intensas semanas, y a partir de la “C” de la enfermedad COVID-19, empiezan a fluir otros conceptos estimulantes e importantes para extraer enseñanzas. Conocimientos que dan para pergeñar un decálogo en clave de C, 10 recomendaciones para las organizaciones respecto a su estrategia de comunicación y al cuidado de uno de sus principales activos, la reputación:



**Asunción Soriano**

CEO España de ATREVIA



**1. Cultura y propósito.** Llegó la hora de la verdad, más allá de los 'power points'. Es el momento de mostrar que los conceptos que manejamos (situar a las personas en el centro, el compromiso con el entorno, etc...) los trasladamos a comportamientos tangibles. Si es así, y estos valores teóricos se demuestran genuinos (del decir al hacer), empleados y colaboradores serán embajadores y activistas externos de los valores empresariales. La comunicación interna ejercerá de sistema nervioso organizativo para la unión y el compromiso ante el desafío y el orgullo de pertenencia.

**2. Confianza.** Después de un periodo de desafección y desconexión entre la sociedad y las instituciones tradicionales, el sector empresarial puede recuperar su rol de referencia, de pilar fundamental en el que sustentar esta batalla y el progreso futuro. Eso sí, con los deberes hechos y aprehendidos en estos años de humildad y transparencia. Ser una referencia de rigor, robustez y cimiento fundamental de la sociedad civil.

**3. Coraje.** La valentía suma. Lideremos, seamos pioneros. Si se actúa tarde, los esfuerzos (aun siendo mayores) pueden diluirse en el pelotón de *followers* de la primera idea. Todos tenemos en mente al primer hotel que cedió sus instalaciones para hospitalización, a la primera gran empresa que desplegó una aportación económica contundente o que reorganizó su fábrica para producir materiales de protección. En esto de "estar a la altura", los primeros en dar el paso se convierten en iconos de referencia para la sociedad.

**4. Concisión.** No es tiempo de ruido. Debemos dejar en el banquillo las habituales y endogámicas retóricas corporativas que hoy, más que nunca, resbalan en una sociedad tensionada. Por supuesto, las empresas tenemos que tener nuestra narrativa, pero ha de apoyarse en sumarse o aportar sobre lo compartido. Hablar para sumar.

**5. Continuidad.** No se puede detener la conversación con los públicos. Nuestros seguidores no entenderían que ahora que no podemos vender dejemos de hablar con ellos. Es fundamental la adaptación de temas a intereses y contexto: pasemos de hablar de las bondades del producto a conectar con las vidas. Así se construye el *engagement*.

**6. Contexto y cercanía.** Ante la plasmación más evidente de la globalización resulta esencial la comprensión y conexión con el *momentum* anímico y también la situación local: más glocalización que nunca. Y, por supuesto, mucha cautela con la automatización de contenidos y respuestas, hay que eludir que puedan resonar ventajistas o inoportunas. Es tiempo de comunicación de bisturí.

**7. Consistencia.** *Multistakeholders*, multicanal y multipaís. Todas las interacciones con los grupos de interés deben estar sostenidas por el propósito y los valores. No se admiten canales amables y canales fríos en estos momentos: la opinión pública no entendería que lancemos videos emocionales y, al mismo tiempo, cartas cortantes o atención telefónica inadecuada. Hablamos de la voz de marca y es también la hora de la verdad para demostrar el mítico compromiso con los diversos públicos. Hoy resulta crítico el rol corporativo de *brand guardianship*, como cuidadores de la consistencia. Una misión transversal que trasciende a toda la cadena de valor.

**8. Conexión** con las expectativas de los *stakeholders*. Es muy importante conocer sus inquietudes y también monitorear su reacción a los comportamientos corporativos. Las organizaciones no escuchamos mucho y damos por hecho demasiadas tesis. Se requiere más escucha que nunca y en modo *orejas abiertas*, porque opiniones y sensibilidades van evolucionando y son líquidas. Por ello, resulta fundamental mantener el pulso real time con la opinión compartida, mediante robustas herramientas de investigación y escucha social.

**9. Compromiso.** Es el momento de la Ciudadanía Corporativa y de la comunicación inteligente del compromiso. Creo que no hay que esconderse. Sin arrogancia ni frivolidad, pero con orgullo de equipo y vocación de contagio y de sumar fuerzas. También de manejar con destreza el equilibrio entre **decir-hacer**, de contar mejor lo que se hace bien y de revisar qué se puede hacer mejor. La RSE puede y debe ser, hoy más que nunca, la dimensión más relevante de la reputación corporativa.

**10. (Ser) Constructivos.** No es tiempo de debate destructivo. La defensa de intereses o la discrepancia son muy legítimos, pero la sensibilidad está hoy a flor de piel en una sociedad que sufre, y hemos de tener claro dónde y cuándo toca la crítica. El grito chirría y desentona. La empresa tiene un doble rol como actor económico (fundamental para el desarrollo social y la prosperidad de los países) y también como actor social. ¿Ante la duda? Acuda al punto 11.

**10+1 (Y lo más esencial): Colectividad.** Más que nunca son tiempos de proyecto común, de ser colectivos. La clave de la credibilidad y de la confianza será el compromiso con el interés colectivo frente al particular. Hay una palabra, **juntos**, extraordinariamente motivadora. Dice la ciencia que nunca habríamos sobrevivido como especie sin nuestro deseo instintivo de vivir y trabajar en grupo, en sociedad



(algo aprendimos en la crisis de 2008), porque tenemos cerebros diseñados para conectarnos. Sentido de confianza, conexión y pertenencia, con un para qué común: proteger a las personas, cuidarnos y salir de ésta con una sociedad civil reforzada.

Seguramente todas las palancas mencionadas ya eran importantes en tiempos anteriores, pero la diferencia radica en que hoy resultan cruciales para atravesar esta tormenta con nuestras capacidades de relación y engagement fortalecidas. Después de un periodo de notable distanciamiento sociedad-empresas, se abre una oportunidad importante para la reconexión y el fortalecimiento del importantísimo activo de la reputación, si estamos a la altura del desafío. Son tiempos de reconectar y tiempos de propósito común compartido. Juntos. Con la mirada puesta en el futuro. Comunicar es compartir.

