



**KREAB**

WORLDWIDE

# GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN EN TIEMPOS DE PANDEMIA EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJES EMPRESARIALES EN IBEROAMÉRICA

2021

# TABLA DE CONTENIDO

---

**01** **EDITORIAL**  
La comunicación en el centro

---

**03** **JUSTIFICACIÓN**  
Reputación en tiempos de crisis:  
¿Oportunidad para resignificar la  
comunicación estratégica?

---

**05** **INTRODUCCIÓN**  
Gestión de intangibles,  
reputación y confianza  
organizacional

---

**07** **PANORAMA DEL INFORME**  
El informe en cifras

---

**10** **HALLAZGOS**  
**PRIMER BLOQUE**  
Gestión de la reputación  
(Valoración y narrativa)

---

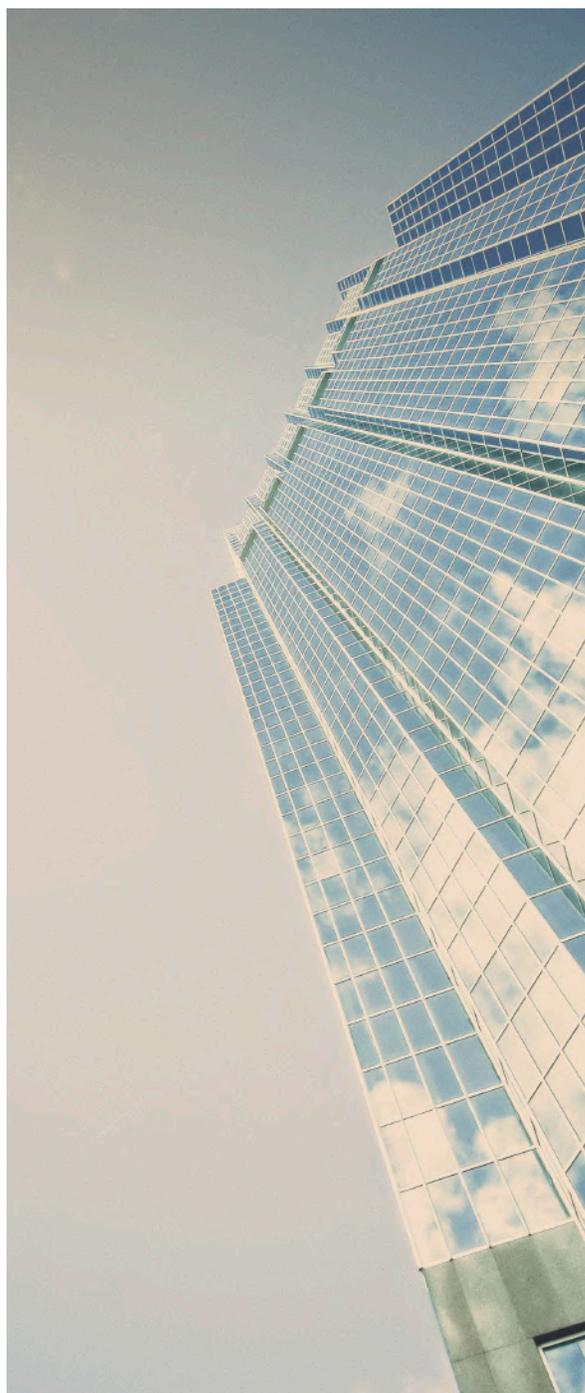
**18** **SEGUNDO BLOQUE**  
Comunicación: Interna, externa y  
digital

---

**31** **CONCLUSIONES**

---

**34** **AGRADECIMIENTO**



# Editorial



## La comunicación en el centro

**Por: Eugenio Martínez Bravo**

Presidente y CEO de Kreab Iberia, Latam y Marruecos | CEO adjunto de Kreab Worldwide

Vivimos en un mundo en constante evolución. Cambios que ya se sucedían a una velocidad de vértigo y que con la pandemia se han acelerado en cuestión de meses. Es precisamente en estos contextos marcados por la complejidad y la incertidumbre donde las empresas deben sostenerse sobre pilares sólidos y es donde la consultoría de comunicación adquiere más valor que nunca. Estamos en un punto de inflexión en la gestión empresarial en el que la reputación y los intangibles se han afianzado como activos estratégicos y muy preciados, determinantes de la competitividad y la diferenciación.

Porque una gestión exitosa puede convertir una crisis sin precedentes como la actual en una oportunidad de salir reforzado. Son las marcas que actúen a favor de sus empleados, *stakeholders* y la sociedad –y que así sean capaces de transmitirlo a la opinión pública– las que verán fortalecido su liderazgo y la confianza que depositan en ellas los consumidores.

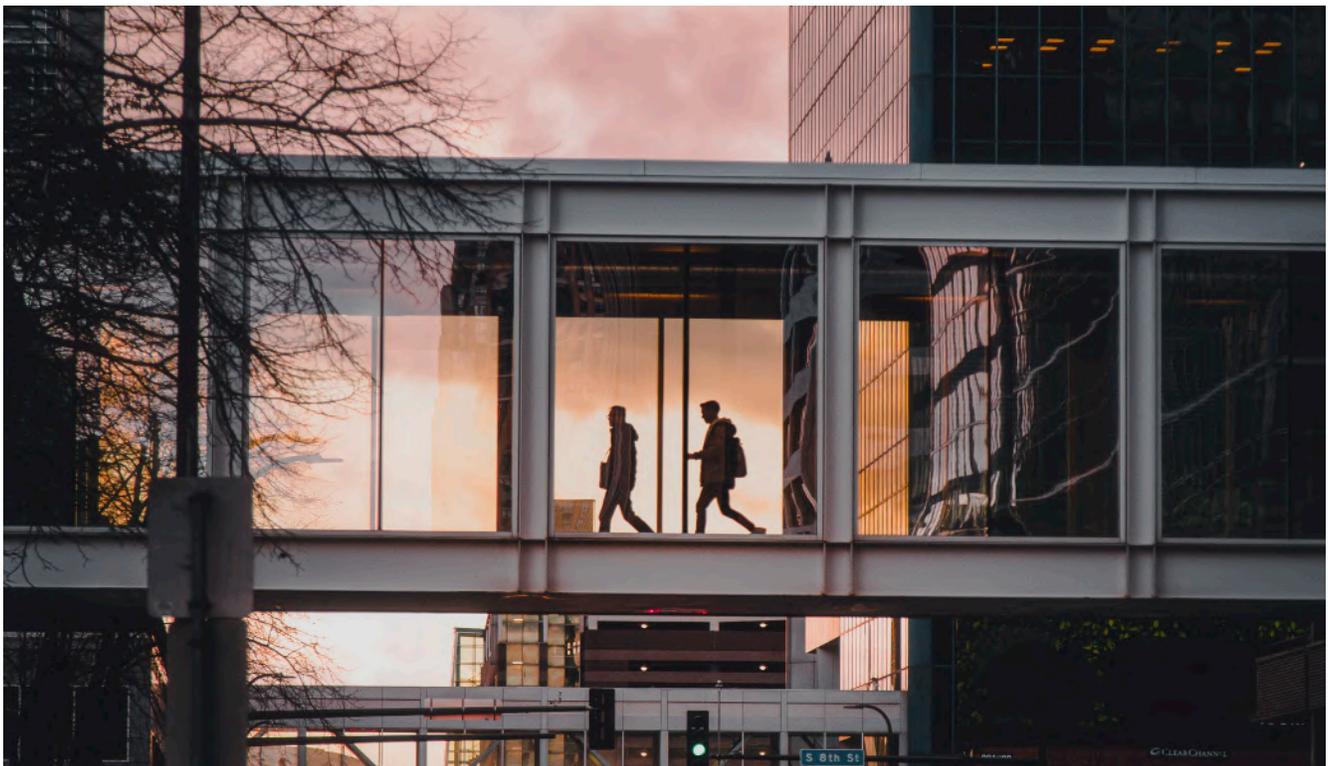
El propósito de marca se ha convertido en el principal eje vertebrador del compromiso de una compañía y también de su narrativa. La sociedad exige un rol más activo a las empresas como parte de la solución a los grandes retos globales a los que nos enfrentamos y se espera que estas pongan en valor su contribución e impacto positivo. Precisamente, la pandemia ha evidenciado que la transparencia, la empatía y la coherencia del relato con la acción son un *must* a la hora de gestionar la reputación, así como un modelo de liderazgo renovado y resiliente.

El teletrabajo y el gran reto de la distancia han hecho de la comunicación interna un elemento estratégico en unos momentos en los que conectar emocionalmente con los empleados y fomentar el sentimiento de pertenencia era prioritario. La percepción de que una organización se preocupa por sus empleados y cuida y prioriza sus intereses y bienestar sin duda se ha convertido en una palanca clave para construir reputación.

En este valioso informe, fruto de la colaboración de las oficinas de KREAB que integran la red de Latinoamérica y España, todos estos nuevos desafíos han sido escrutados, probando que una buena gestión de los intangibles es capaz de transformar los entornos. No hubiera sido posible sin la participación de más de 50 compañías de diferentes ámbitos y sectores de actividad, que han compartido su experiencias, inquietudes y aprendizajes durante los momentos más duros de la pandemia y que, gracias a sus testimonios, nos han permitido desarrollar este análisis cualitativo.

Como consultora de comunicación, este trabajo de reflexión resulta fundamental para comprender el impacto que ha tenido la pandemia en nuestra labor diaria, demostrando el valor que genera el capital reputacional y el rol que desempeña la comunicación en este contexto.

Confío, por tanto, que todos los hallazgos que aquí compartimos sean de utilidad para los profesionales de la comunicación a la hora de identificar buenas prácticas, replantearse estrategias y dinámicas y reflexionar sobre cómo aprovechar una situación adversa para crear valor a la sociedad y los grupos de interés a través de iniciativas innovadoras. Una herramienta para sacar aprendizajes y que nos dará las claves del futuro de la profesión.



An aerial photograph of a river winding through a dense, lush green forest. The river is a light blue-grey color, curving from the top left towards the bottom right. The forest is a vibrant green, with some trees showing hints of yellow and orange, suggesting an autumn setting. The overall scene is peaceful and natural.

**JUSTIFICACIÓN**

# **REPUTACIÓN EN TIEMPO DE CRISIS: ¿OPORTUNIDAD PARA RESIGNIFICAR LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA?**

**POR: PAOLA PÉREZ DÍAZ, DIRECTORA DE  
COMUNICACIÓN CORPORATIVA KREAB COLOMBIA  
Y COORDINADORA DEL INFORME**

Como consultora de comunicación, asuntos públicos y sostenibilidad que somos, dedicamos nuestro talento humano a resolver retos en estos aspectos, pero también ayudamos a entender cómo la comunicación, la buena práctica de la gestión de intangibles, reputación y de los asuntos públicos, puede transformar los entornos y puede significar una mejor adaptación a un mundo en constante cambio. De esta manera, resulta pertinente entender los impactos que ha tenido la pandemia para esa gestión. No se puede desconocer que esta situación significó una transformación y una nueva manera de pensar y hacer las cosas; llevó a los gestores y directores de comunicación a replantear los modelos tradicionales de sus quehaceres diarios y a los estrategas a ver en consultoría en comunicación estratégica y de asuntos públicos, valores que antes podían ser imperceptibles.

Repensar todo lo anterior, ante un nuevo grado de incertidumbre masivo y detonante, es lo que nos llevó a realizar este informe que tiene como objetivo **identificar buenas prácticas, experiencias y aprendizajes, desafíos y soluciones** que surgieron desde distintas áreas para dibujar nuevos objetivos en la gestión de la reputación, a la vez que se interpretaba lo que sucedía en un año tan difícil como lo fue el 2020 pero, además, para posicionarse dentro del entorno organizacional como un rol de relevancia.

Estamos convencidos de que, a través de la comunicación y de la gestión de intangibles como la reputación, se puede transformar positivamente los entornos. Por ello, resultaba fundamental entender cómo vivieron quienes llevan a cabo este rol y así identificar los aprendizajes que se presentaron para el desempeño a futuro dentro de las organizaciones.

Y con un alto interés por conocer el contexto del mundo empresarial, **la red de oficinas de KREAB Worldwide en Iberoamérica** nos unimos para traer las experiencias de Argentina; Bolivia; Chile; Colombia; Ecuador; España; México; Panamá y Perú. La invitación fue gestionada por cada oficina para abrir estos espacios de conversación con las organizaciones del sector público o privado quienes contaron, de manera cercana y sincera, sus dolores, sus miedos y aprendizajes.

Este estudio hace parte de un esfuerzo iberoamericano por entender esos casos empresariales y las experiencias en la gestión de la reputación en tiempos de crisis. Los resultados retroalimentan nuestro quehacer y nos permiten compartir esas buenas prácticas y desafíos de un país a otro para, en definitiva, brindar un mejor servicio.

Sin duda es también un desafío para la red, pues quedan sobre la mesa otras temáticas de relevancia en materia de asuntos públicos y gestión de otros intangibles como la confianza y la transparencia. Hay una agenda de trabajo que desde ya plantea la continuidad de diferentes estudios y casos de análisis que seguiremos desarrollando con el sello **KREAB**.

**INTRODUCCIÓN**

# **GESTIÓN DE INTANGIBLES, REPUTACIÓN Y CONFIANZA ORGANIZACIONAL**

**POR: DIEGO BASLY, DIRECTOR DE  
COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS Y  
REPUTACIÓN DE KREAB CHILE**



La pandemia del COVID-19 ha puesto a prueba la sostenibilidad de las organizaciones en todo el mundo. Aunque dicen que, precisamente, es en las crisis donde surgen las oportunidades. Es así como los departamentos de Comunicación o los equipos a cargo de gestionar la reputación, han tomado mayor protagonismo dentro de las organizaciones.

Esto no resulta extraño de entender si hoy en día el valor de los intangibles -como la reputación- representan en torno al 50% del valor de las organizaciones, llegando inclusive a superar el 70% en sectores como la cosmética y el cuidado personal; internet; farmacéuticas, entre otros<sup>1</sup>. Quedando en evidencia que gestionar la reputación interna y externa es hoy más necesario que nunca.

Pero ¿qué es la reputación? Desde la teoría del enfoque cognitivo, se plantea que es el reconocimiento o valoración que realizan los *stakeholders* de una empresa (organización o líder), con base en su comportamiento y satisfacción de las expectativas<sup>2</sup>. Aunque para conocerlas, es necesario escuchar a los grupos y relacionarse con ellos, ya que ante el nuevo contexto estas cambian rápidamente.

Es así como los equipos institucionales deben relacionarse constantemente con sus grupos clave y escucharlos, porque está comprobado que la buena reputación genera valor para las organizaciones. Así lo demuestran investigaciones que indican que la reputación constituye hasta el 63% del

valor de mercado de una empresa.<sup>3</sup> De hecho, el valor del líder también ha tomado mayor protagonismo y hoy se exige que tengan mayor conciencia social y que sean capaces de liderar a los colaboradores en tiempos de incertidumbre.

De este modo, es como el presente estudio busca contribuir al levantamiento de información en torno a la valoración que realizó un importante grupo de directores y encargados de comunicaciones, de diferentes organizaciones iberoamericanas, para entender cómo la pandemia ha impactado en la gestión de la reputación de las mismas.

Esto con el objetivo de identificar las buenas prácticas y fomentar soluciones innovadoras, como parte del camino para abordar la presente crisis, donde el rol de los directores de comunicaciones es cada vez más preponderante a la hora de la toma de decisiones. Hoy los DIRCOM se sientan en las mesas estratégicas de los directorios y trabajan como articuladores dentro de las organizaciones con el fin de generar valor para ellas a través de la comunicación, disminuyendo las incertidumbres y aumentando las certezas.

La pandemia de seguro ha servido como catalizador para implementar estos cambios y nuevos enfoques, que venían planteándose desde antes pero que no tenían tanta cabida. Siendo esto una real oportunidad de crecimiento para que la gestión de la reputación gane terreno en las organizaciones del presente y futuro.

---

<sup>1</sup> Global Intangible Financial Tracker (2020) Disponible en: [GIFT™ 2020 | The Annual Brand Value Ranking | Brandirectory](#)

<sup>2</sup> Disponible en libro "La Buena Reputación" (Villafañe, 2004)

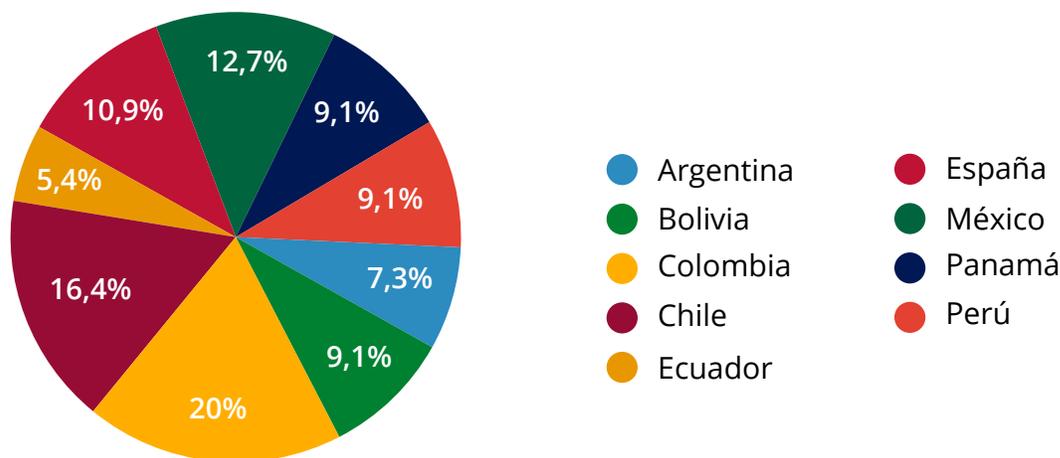
<sup>3</sup> The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters Now. Disponible en: [La reputación constituye el 63% del valor del mercado de una empresa](#)

PANORAMA

# EL INFORME EN CIFRAS



El desarrollo de este informe contó con la participación de nueve países de la red de oficinas de KREAB Worldwide, quienes convocaron a **54 organizaciones** para llevar a cabo esta investigación:



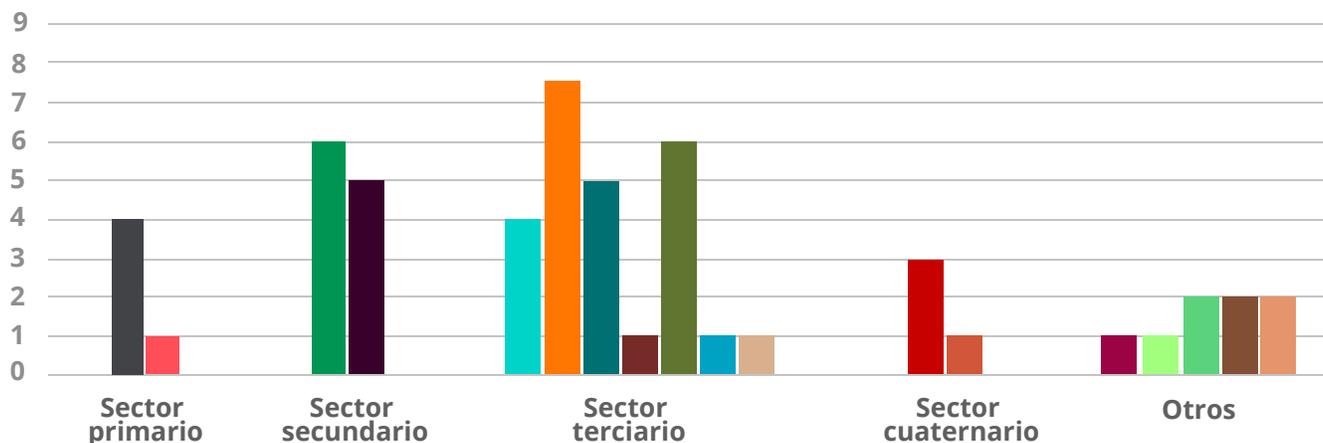
- |  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>4</b> Argentina<br/>Organizaciones participantes</p> | <p><b>5</b> Bolivia<br/>Organizaciones participantes</p> | <p><b>7</b> México<br/>Organizaciones participantes</p> |
| <p><b>10</b> Colombia<br/>Organizaciones participantes</p> | <p><b>9</b> Chile<br/>Organizaciones participantes</p>   | <p><b>5</b> Panamá<br/>Organizaciones participantes</p> |
| <p><b>3</b> Ecuador<br/>Organizaciones participantes</p>   | <p><b>6</b> España<br/>Organizaciones participantes</p>  | <p><b>5</b> Perú<br/>Organizaciones entrevistadas</p>   |

Bajo el título de ***'Gestión de la reputación en tiempos de pandemia: experiencias y aprendizajes empresariales en Iberoamérica'***, la investigación recopiló las experiencias de las organizaciones en tiempos de pandemia expresados en **cinco bloques**:

- Valoración
- Narrativa
- Comunicación interna
- Comunicación externa
- Comunicación digital

Esta fue **un ejercicio cualitativo** que empleó el método de **entrevistas abiertas estandarizadas** con un cuestionario compuesto por **33 preguntas** y dirigidas por las **oficinas de KREAB** en los países antes mencionados.

## Sectores que participaron



- Sector minero
- Sector manufacturero
- Salud
- Sector financiero
- Retail
- Seguros
- Empresas de consultoría y asesoramiento empresarial
- Entretenimiento
- Farmacéutica
- Sector forestal
- Sector industrial
- Empresas del tercer sector
- Sector de seguridad
- Telecomunicaciones y paquetería
- Sector tecnológico
- Consortio
- Sector consumo masivo y no duradero
- Cosméticos

### ¿Quiénes fueron entrevistados?

**50%**

Fueron gerentes, directores, vicepresidentes o coordinadores de comunicaciones de las distintas organizaciones

**22%**

Directores de asuntos corporativos

**28%**

Gerentes y coordinadores del área digital, marketing, sostenibilidad y otros.

**HALLAZGOS**

**GESTIÓN DE LA  
REPUTACIÓN**



## Valoración

La reputación corporativa reúne un conjunto de percepciones de los grupos de interés sobre las organizaciones, tanto a nivel interno como externo. De acuerdo con Sonia Aránzazu Ferruz (2018)<sup>4</sup>, este concepto está directamente vinculado con el éxito y rendimiento corporativo en materia de ventas, acciones comerciales, carácter diferenciador frente a la competencia, legitimidad de las organizaciones por parte de los *stakeholders*, entre otras características.

Si bien puede no existir un consenso en cuanto a la definición de reputación en la literatura, un punto cero propuesto por expertos es el artículo de Pierre Martineau de 1958<sup>5</sup>, en el cual se introduce el concepto de la imagen corporativa, considerada como el 'alma' de la reputación.

De esta manera, se refleja la conexión que existe entre la reputación corporativa, las comunicaciones y la credibilidad propia de cada empresa. **Es allí donde se evidencia la importancia que tiene gestionar cada una como activo intangible indispensable que se traduce en el buen nombre;** entendiéndose desde todas las aristas propias de cada organización.

Este valor intangible mencionado proporciona primacías competitivas y elementos diferenciadores que pueden llegar a agregarle valor a una empresa frente a otras. Pero, además, se representa en nuevas variantes como **la lealtad de los clientes, la confianza de inversores, el sentido de pertenencia de los trabajadores, el valor económico, la sostenibilidad y los beneficios que dan respuesta al prestigio entre los grupos de interés.**

Bajo este acercamiento a lo que se conoce como reputación corporativa cabe resaltar que, **el 2020, puso a prueba la forma en la que las organizaciones gestionaron su reputación en distintos frentes.** En este primer bloque de análisis, abordamos los principales desafíos y, a su vez, las oportunidades y los aprendizajes que los gestores de la reputación de las organizaciones identificaron durante esta época. Lo anterior mediante dos preguntas principales: *¿Cómo describiría la gestión de la reputación de su organización en tiempos de pandemia? ¿Qué impacto considera que ha tenido la pandemia en la gestión de reputación de su organización?*



<sup>4</sup> Ferruz, A.S. (2018): Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso. Universidad Complutense de Madrid, pág. 33.

<sup>5</sup> Martineau, P (1958): Sharper focus for the corporate image. Harvard Business Review, vol.36, pág. 53.

## Oportunidades y aprendizajes que surgieron a partir de la pandemia

En un panorama tan incierto como el de la pandemia del COVID-19, las interacciones desde lo digital, sobre todo en las organizaciones globales, fueron el común denominador del 'nuevo modelo' laboral, basado en la virtualidad. De esta manera, se dio valor a la digitalización y sistematización de algunos procesos organizacionales y, como resultado de ello, **para el 59.4% de los entrevistados, el confinamiento precisamente favoreció una mayor articulación con los grupos de interés**, sobre todo, clientes y empleados, lo que generó un fortalecimiento de las relaciones y una percepción de cercanía mucho mayor.

---

*“En medio de la crisis, existía una voluntad de colaboración permanente por parte de todos los actores para salir adelante y esto fue fundamental para facilitar la integración de nuevas formas de comunicarnos con nuestros stakeholders”, afirmó uno de los entrevistados perteneciente al sector salud.*

---

El trabajo a distancia se vio como una oportunidad de replantear las formas de trabajo y la capacidad de conectar, mediante espacios antes no pensados. Es así como, en medio de la coyuntura, la flexibilidad y la agilidad se convirtieron en factores más que necesarios junto con las plataformas y los canales de comunicación dispuestos para generar una adaptación propicia al trabajo a distancia. Lo anterior, motivado por una comunicación cada vez más inmediata y cercana entre actores y equipos.

Este quizá fue **el principal aprendizaje para el 58% de las organizaciones encuestadas: la integración de la virtualidad en la comunicación laboral como herramienta base**. Ya no estamos hablando entonces de la virtualidad, como hasta ese momento estaba considerada, como un instrumento complementario con un objetivo principal de resonancia y frecuencia en la difusión de mensajes.

Frente a esta nueva dinámica, hubo organizaciones que lograron una transición progresiva hacia la virtualidad, que incrementó en más del 30% las actividades como charlas, capacitaciones, comunicados y otro tipo de acciones que dieron paso a una mejora en las comunicaciones con *stakeholders*; **con un reto al que empezaron a enfrentarse a las pocas semanas: la sobresaturación de la información**. Este aspecto, para el 28% de las organizaciones encuestadas, fue una alerta que, en medio de un ritmo frenético de generación de información y necesidad de comunicar, obligó a las áreas de comunicación a priorizar y dirigir la conversación desde tres esenciales: la pertinencia, la claridad y la coherencia.

Por supuesto, los canales digitales tomaron gran valor y se fortaleció el conocimiento y uso en sí mismo de plataformas virtuales de comunicación, llevando a los equipos externos e internos a un rápido proceso de aprendizaje, en el cual las áreas de comunicación fueron indispensables.

Las organizaciones ahora también eran aliadas que tenían el rol de informar sobre la coyuntura y las noticias de país, labor que, perciben los encuestados, facilitó la generación de ambientes de confianza con sus grupos de interés, en favor de la percepción reputacional de los mismos hacia la compañía.

*“Es importante destacar que las organizaciones sintieron que su reputación fue puesta a prueba, pues en muy corto tiempo tuvieron que implementar cambios en diversos frentes para poder continuar operando y, sobre todo, para garantizar el máximo número de puestos de trabajo en un contexto de toma de decisiones complejas que podían impactar en su reputación”.*

**Ricardo Miranda de Sousa –  
Managing Partner KREAB Perú**

En este sentido, el 74% de las organizaciones que hacen parte de este informe, afirmaron que se mantuvieron los empleos de sus trabajadores, reforzando esta labor **con una comunicación basada en la transparencia y la confianza, como una de las primeras líneas de mensaje definidas.**

Otro de los aprendizajes mencionados de forma recurrente entre las respuestas fue **la resiliencia.** Las organizaciones lograron la adaptación desde diferentes focos, saliendo de la zona de confort, enfrentando paradigmas sobre lo que era considerado el modelo de gestión de la reputación e, incluso, el mismo modelo de operatividad organizacional.

*“La pandemia no solo ha subrayado la importancia de los modelos comerciales resilientes, sino que además ha puesto la lupa de la sociedad en el comportamiento de las compañías ante un cataclismo inédito, especialmente en la manera en la que se relacionan con sus empleados, socios comerciales y clientes”.*

**Federico Spitznagel –  
Managing Partner KREAB Argentina**

## Desafíos por enfrentar e impactos en medio de esta coyuntura

Considerando que, la reputación es un activo clave para la compañía, el desempeño se puso a prueba con la pandemia y **dio paso a la formación, activación o fortalecimiento de comités de crisis** con los que se buscó hacer del ejercicio de comunicar asertivamente la base de la gestión empresarial en momentos como este.

Lo anterior, con objetivos comunes identificados por las organizaciones entrevistadas: generar espacios de interlocución; información y cuidado de trabajadores y clientes; visibilización de acciones proactivas y propositivas; áreas de contingencia; escenarios de participación y escucha activa a grupos de interés.

**El 89% de los líderes que participaron en este cuestionario afirmaron que, entre los principales retos, se encontró la necesidad de efectuar acciones a corto plazo que les permitieran mantener activos los canales de comunicación con los stakeholders** y la reputación interna direccionada al fomento y activación de protocolos de seguridad y canales de diálogo. Lo primero era cuidar a los colaboradores y, para el cumplimiento de esta meta, era necesario iniciar un proceso evangelizador en esta dirección, que garantizara un proceso de comunicación bidireccional.

**Más del 90% de las organizaciones participantes afirmaron que, entre los desafíos más evidentes, se reconoce el uso de tecnología, la aparición o reactivación de**

**gran cantidad de canales de comunicación y la necesidad de compartir la información en tiempos específicos (a muy corto plazo), desafiando la organización preestablecida de los equipos para proporcionar respuestas transparentes, claras e inmediatas. Aquí, analizar con lupa los perfiles y roles dentro de los equipos que gestionan la reputación fue también una de las primeras tareas a desarrollar.**

En cuanto al impacto de la pandemia en la gestión de la reputación, varios encuestados afirmaron que, a pesar del panorama incierto, se logró fomentar el trabajo en equipo y la cercanía entre áreas y países y esto, precisamente, surge como un potenciador en el sentido de pertenencia de los empleados de las organizaciones. Pero, además, se generó una resignificación del área de comunicaciones al interior y al exterior de cada compañía. **El 67% de las organizaciones evidenciaron que la comunicación tomó mayor valor y ahora es un aspecto innegociable en los directorios empresariales para la toma de decisiones estratégicas.**

---

*“La pandemia puso en evidencia la relevancia de la comunicación estratégica con propósito. Nunca había sido tan indispensable contar con un sentido de empatía y de oportunidad, para que los mensajes fueran asertivos en medio de una incertidumbre generalizada. El valor de lo importante versus lo urgente fue también un gran aprendizaje para todos los equipos de trabajo, que debían priorizar la información en función de lo que fuera de mayor relevancia para el negocio y para sus diversos públicos”.*  
**Alfonso Castro Cid –**  
**Managing Partner KREAB Colombia**

---

## Narrativa

La narrativa de una compañía responde al porqué de la existencia y la actividad de la organización, de ahí que represente esa fuerza motivadora que conecta y articula. Este elemento, además, debe integrar las expectativas de la sociedad y los grupos de interés que son respuesta al sentido propio de las actividades de las organizaciones y las estrategias de actuación a corto, mediano y largo plazo.

El segundo bloque de este informe da a conocer *¿en qué medida la narrativa del propósito (razón de ser) de la organización, se fortaleció o requirió de una adaptación tras estos tiempos de crisis?* Un espacio que nos permite entender lo esencial que es saber comunicar ese propósito, más allá de su necesaria definición.



## Alineación y fortalezas del propósito en una organización

Varios de los directores y gerentes afirmaron que no existió un ajuste en cuanto a la esencia de ese propósito definido para cada organización; es decir, aun cuando en ocasiones fue necesario tocar base con esos principios discursivos definidos, no se requirió de una adaptación estructural al mismo. Lo que sí evidencian los encuestados es que fue necesario revisar la forma cómo se estaba comunicando -interna y externamente- dicho propósito, teniendo en cuenta los formatos y lenguaje propio de ese proceso de digitalización que se vivió y que, al menos el 80% de las organizaciones, comenzó a implementar.

---

*“En todos los casos estudiados, el propósito de cada marca fue el principal punto de partida para alcanzar la coherencia en la gestión de su reputación a través de la comunicación, tanto hacia el interior como exterior de la compañía. Aunque en muchos casos no hubieran contado con un propósito oficializado o formalizado hacia sus públicos, la referencia que tenían los directores de comunicación y marketing acerca de la razón de ser de las marcas, fue suficiente para construir una estrategia exitosa”.*

**Ana Lía Mansilla -  
Managing Partner KREAB Bolivia**

---

Es así como esta adaptación generó un balance entre el trabajo y el esfuerzo en sí mismo en materia de comunicación para transmitir este propósito con los distintos *stakeholders*. De esta manera, **apelando a la razón de ser de las organizaciones, se buscó ver la oportunidad en medio de la adversidad y se logró mantener la coherencia entre la narrativa y las acciones a ejecutar.**

En línea con lo anterior, las comunicaciones se convirtieron en el vehículo más eficiente, a veces el único, para estar en contacto con los públicos objetivo; situación que incidió de alguna manera en la forma de ejecutar el propósito. De esta manera, conforme al **50% de las organizaciones, la comunicación se convirtió en un factor determinante como punto de partida o referencia para conectar con los grupos de interés e integrarlos a ese propósito de subsistencia social y empresarial.** Fue el momento de dedicar todos los recursos en esa comunicación asertiva -y empática- del propósito, en todos los formatos posibles y canales disponibles, siempre dentro del reconocimiento de un entorno común a todos.

---

*“La pandemia ha sido un proceso disruptivo, lleno de altísima incertidumbre, marcado por diversos estados emocionales de las personas en el tiempo, por ello lograr empatía y relaciones de confianza ha sido uno de los principales desafíos de los líderes de las organizaciones”.*

**Juan Carlos Roldán -  
Managing Partner KREAB Panamá**

---

## Medidas que se tomaron para mantener el propósito

El estudio deja ver que las organizaciones encontraron un camino genuino en la comunicación para trazar estrategias de visibilización del propósito y fue allí donde las comunicaciones parecen haber tomado fuerza.

De esta manera, se identificó una nueva necesidad en las conversaciones y los canales para efectuarlas. **Es allí donde aparece la digitalización de los procesos a todo nivel, encontrando así, en la comunicación digital una adaptación del propósito.** El ajuste incluyó capacitaciones y formaciones en línea para entregar todas las herramientas necesarias del trabajo virtual, todo articulado a esos esenciales discursivos corporativos que se mantenían constantes en toda la comunicación.

Además de esta transición a la digitalización, se profundizó en el relacionamiento con el Gobierno Nacional de cada país para así lograr una concordancia entre las regulaciones y los pasos a seguir. En esta línea, al menos 27 organizaciones redujeron los horarios, mantuvieron el pago de nómina, acompañaron a los trabajadores, construyeron nuevas alianzas y estrecharon los lazos con proveedores y clientes. **La mayoría de ellas haciendo alusión justamente a esos valores corporativos, que encontraron una realidad para ser más vigentes que nunca. Una coherencia entre la integración de acciones con declaraciones.**

## La utilidad del propósito

En su totalidad, las organizaciones coincidieron en el propósito como base de distintos procesos. Sin este, según los encuestados, habría una mayor dificultad para tener una propuesta de marca competitiva y diferenciada. De esta manera, el 63% de los encuestados afirmó que la comunicación del propósito resulta fundamental.



---

*“En cuanto a la narrativa del propósito de las organizaciones, el estudio desvela que éstas consideran que mantenerse fieles a sus propósitos fue clave para una gestión exitosa de la reputación, contribuyendo a la coherencia discursiva ante todos sus grupos de interés, en cualquier acción, pero, sobre todo, en aquellas vinculadas a temas de salud, mitigación y control de riesgos e innovación”.*

**Ricardo Miranda de Sousa –  
Managing Partner KREAB Perú**

---

---

*“Esta crisis nos mostró a las empresas que tenían un propósito corporativo claro y muy bien enraizado en su cultura, permitiéndoles tener una base y valores comunes desde donde guiar acciones y decisiones críticas. Por otro lado, otras empresas tomaron esta crisis como un primer paso para comenzar a definir su propósito corporativo. Como dicen “las crisis son oportunidades”.*

**Karina Martini –  
Managing Partner KREAB Chile**

---

Y es que la coherencia debe ser tal que el propósito marque la pauta sobre cómo actuar y se ratifique en todos los aspectos propios de una organización. El no tener una narrativa clara se puede traducir en vacíos que son llenados con desinformación. **Es así como los líderes de comunicación coincidieron en que la cohesión y el propósito deben ser objetivos corporativos que respalden la reputación, pero, además, que guíen su desempeño.**

A su vez, es el propósito el que determina cómo las organizaciones se posicionan ante el mundo y, de acuerdo con más del 90% de organizaciones encuestadas, el propósito debe estar tan bien diseñado que logre ajustarse a cualquier contexto y vivir en cada uno de los actores de la cadena de valor de la compañía. **Por suerte, en la mayoría de los casos fueron los colaboradores eje para la articulación y, al mismo tiempo, motivación, por medio de un reconocimiento del propósito alineado a un objetivo claro para el trabajo y la proyección de las organizaciones.**

**HALLAZGOS**

**COMUNICACIÓN**



Gestionar la comunicación en una organización era, antes de la pandemia, un camino casi que preestablecido que seguía unas rutas similares *-comúnmente aceptadas-* respecto al qué hacer o cómo hacerlo. Sin embargo, con la crisis enfrentada, estos paradigmas se pusieron a prueba y fue necesario revisar los esquemas de planeación y ejecución de las estrategias tradicionales de comunicación.

Además, el rol de quienes llevan a cabo esta labor cobró una relevancia tal en la toma de decisiones estratégicas de los niveles directivos más altos que, sin duda, constituye un hito histórico para los académicos y estudiosos de este ejercicio profesional. **En pocas palabras, la pandemia favoreció la resignificación del rol de los directores, gestores, coordinadores, gerentes y vicepresidentes de comunicación, quienes pudieron evidenciar ante toda la compañía la relevancia de la gestión estratégica de un intangible de gran valor para la sostenibilidad de la organización: la reputación.**

En el caso de la comunicación interna fue necesario partir del reconocimiento de un ambiente de incertidumbre generalizada

para dar paso a acciones que fomentaran la participación, la motivación y el compromiso de las personas que hacen parte de las organizaciones para, con ello, contribuir al establecimiento de un sentido de pertenencia -y comprensión- más necesario que nunca. En la comunicación externa, también fue clave repensar los modelos de relacionamiento y construcción de confianza y trazar caminos en donde la integración coordinada de acciones de comunicación, desde la transparencia, la claridad y la pertinencia, fueron fundamentales.

---

*“La empatía, la transparencia, la flexibilidad, el compromiso social, el gregarismo y el altruismo pasaron a tener hoy un rol central en los directorios de las organizaciones”.*

**Federico Spitznagel -  
Managing Partner KREAB Argentina**

---

A continuación, presentamos los hallazgos de este ejercicio de identificación de aprendizajes, oportunidades y desafíos en tres ámbitos de la comunicación estratégica: interna, externa y digital.



## Comunicación Interna

La comunicación al interior de las organizaciones se afianzó como un eje fundamental para mantener la cohesión entre los colaboradores, facilitar el proceso de adaptación a las nuevas dinámicas de trabajo y promover el sentido de pertenencia de los empleados. En últimas: constituyó parte esencial para el sostenimiento organizacional en tiempos de pandemia.

En la planeación de la comunicación interna la priorización de otros actores clave como las familias de los colaboradores ahora es identificado como un asunto primordial por gestionar, desde la definición de planes de comunicación constantes, bidireccionales, construidos con lenguaje cercano, que reconocen abiertamente las inquietudes y responden a ellas con transparencia.

---

*“Las compañías han afrontado la necesidad de conectar emocionalmente con los empleados, obligando a los responsables de comunicación a pensar en fórmulas creativas para conseguir fomentar ese engagement y sentimiento de pertenencia. Nuevas herramientas de comunicación, nuevos formatos y nuevo lenguaje adaptado a un nuevo entorno de trabajo”.*

**Miguel Ángel Aguirre -  
Managing Partner KREAB España**

---

Para los directores de comunicación entrevistados, el 2020 fue un año en el que se vieron obligados a implementar nuevas estrategias de trabajo con planes de acción concretos y con objetivos que facilitarían la medición diaria. Aún cuando había espacio para la prueba y el error, se debía minimizar al máximo cualquier riesgo frente a lo que se decía, cuándo, quién y cómo.

En este panorama, la comunicación interna digital ya no representaba únicamente el envío periódico de un *mailing* o la actualización de la intranet. Esta era la base de la interacción efectiva entre todos los colaboradores; de ahí que su integración consciente en la planeación de acciones en esta materia fue vital.

Para el **90% de las organizaciones encuestadas**, la generación de información clara, transparente, empática y constante, a través de una integración coordinada de canales, fue fundamental para lograr una comunicación efectiva. Uno de los aspectos positivos que los directores de comunicación destacan en esta coyuntura fue, precisamente, la posibilidad de fortalecer los canales de comunicación que ya tenían, desde una evaluación y análisis de oportunidad y pertinencia de los mismos, entendiendo los objetivos que se podían alcanzar con cada uno de ellos. Así, **el abanico de formatos se amplió y las áreas de comunicación ahora definían formatos y temáticas -como un equalizador- según las características de cada canal:** *newsletter, mailing, grupos de WhatsApp, podcast, Teams, Zoom y jornadas de bienestar.*

---

*“Se rompieron muchos mitos a raíz de un proceso de digitalización acelerado, simultáneamente los equipos de trabajo cada día valoran más diversos elementos clave como parte de la interacción diaria que permite fortalecer la cultura y los valores de las organizaciones. Es claro que la comunicación interna es una de las claves de éxito en los negocios”.*

**Juan Carlos Roldán –**  
**Managing Partner KREAB Panamá**

---



---

*“Se logró cercanía por medio de algunas aplicaciones como WhatsApp, Slack y Zoom para públicos internos, aunque el tercero fue usado también para conferencias y webinars, al igual que StreamYard, entre otros. Sin descontar el uso de aplicaciones propias, o cumplir supervisiones de forma remota; así como la creación de comités de salud en las organizaciones para dar apoyo y*

*seguimiento, no solamente a los colaboradores, sino también a los familiares de éstos, aumentando el sentido de pertenencia en las instituciones”.*

**Raúl Luna –**  
**Director general de Nómada Digital y Aliado de KREAB en México**

---

En línea con lo anterior, la dinámica en la que se generaba la comunicación interna cambió y se adaptó. Fue necesario establecer prioridades, que se iban transformando constantemente, sobre los temas a comunicar a los empleados, en un ambiente que día tras día iba sobresaturándose con la generación de información por parte de otros actores y medios distintos a los de la empresa.

## Comunicación basada en el liderazgo y la cercanía

Responsabilidad, esa fue la palabra más recurrente por los entrevistados a la hora de definir las temáticas que guiaron su agenda interna de comunicación. **El bienestar y la confianza en los colaboradores fue el pilar en el establecimiento de estos temas, en un momento en el cual hubo una gran producción de noticias en medios e internet, donde se generaban con facilidad ruidos o inquietudes al interior de la organización.**

Informar sobre la coyuntura fue importante, pero fue más relevante compartir mensajes y campañas sobre autocuidado, formación

profesional, fortalecimiento de habilidades, esparcimiento familiar, disposición de canales para atención de preguntas relacionadas con la coyuntura y el acompañamiento en la adopción de ese nuevo modelo de trabajo, entre otros.

Aquí fue clave la participación activa de los líderes de las compañías y la integración de equipos de trabajo con los que antes, en la presencialidad, no se tenía contacto o se percibía como lejano y distante, tanto en áreas como países. Según los resultados de la encuesta, **más del 60% considera que la coyuntura facilitó el trabajo con otros equipos**, para lo cual fue indispensable promover ese tipo de interacciones a través de canales y mensajes que favorecieran esa integración y facilitaran, precisamente, el cumplimiento de resultados.

En este punto fue elemental incentivar la comunicación desde la dirección general de las organizaciones. Contar con un líder proactivo y presente en su ejercicio de voz interna fue piedra angular en el objetivo de mantener motivados y conectados a los colaboradores. **El 85% de los encuestados coincide que lograr esa cercanía del CEO y los gerentes generales con los empleados fue esencial para afianzar la confianza**, contrarrestar ese sentimiento de incertidumbre y estrechar el vínculo como organización. Lo anterior, por medio de videos, cápsulas y espacios periódicos institucionalizados, en donde, de forma cercana, natural y con un tono positivo y esperanzador, el líder estuviese cerca de sus colaboradores.

Y es que esos vínculos de cercanía como los que se mencionan anteriormente dieron paso a la creación de redes de apoyo para los colaboradores, en donde la comunicación volvió a efectuar un papel vital. **Saber cómo se sentían y qué necesitaban los colaboradores fue insumo necesario para**

**la definición de acciones coordinadas con el área de recursos humanos, para responder así a las expectativas.** El garantizar que fueran escuchados y que las acciones a realizar estuviesen en línea con sus necesidades fue parte de los objetivos que también se priorizaron en este ejercicio de comunicación interna.

---

*“En este contexto, la transparencia y el liderazgo destacan como dos pilares en la gestión de la reputación. Ser capaces de mantener una comunicación cercana, humana y constante con cada uno de los grupos de interés, con especial foco en los empleados. En tiempos de incertidumbre, esta regla es universal, pero en esta ocasión, con la distancia y el teletrabajo, se ha revelado como más importante que nunca”.*

**Miguel Ángel Aguirre -  
Managing Partner KREAB España**

---

Por otra parte, **el 70% de los encuestados resaltan la necesidad que hubo de cambiar el tono de los contenidos de la estrategia de comunicación interna, para que fueran más empáticos con la realidad que se vivía** y sus empleados. Todas las baterías se concentraron en ejercer un liderazgo mediante una comunicación integradora y pedagógica en donde, a través de contenidos humanos y con la participación de rostros y experiencias, se llegó a los colaboradores.

Ahora bien, **el 95% de los entrevistados, coincide en que esta nueva normalidad aceleró a su vez la transformación digital para todas las organizaciones**, lo que las llevó a desarrollar estrategias de comunicación en esta línea.

*“Los equipos de comunicación interna tuvieron que navegar a través de la incertidumbre durante esta pandemia, tomando un protagonismo como nunca antes. Muchos tuvieron la oportunidad de transformar la comunicación en su organización a través de iniciativas de transformación digital. Descubriendo nuevas maneras de comunicar de forma efectiva y oportuna y al mismo tiempo dieron apoyo a los líderes para que convertirse en comunicadores más efectivos.”*

**Karina Martini -**

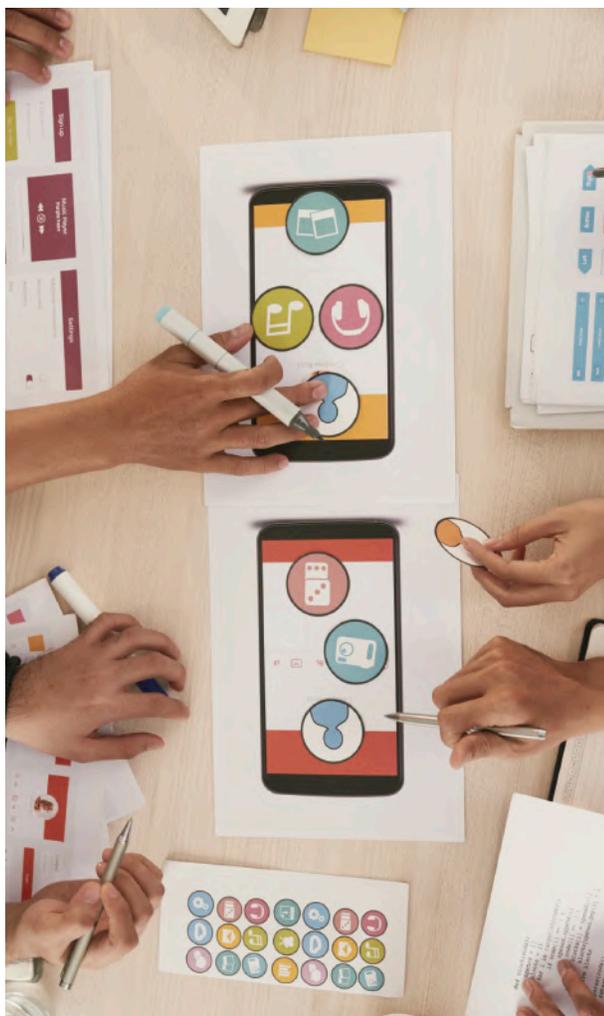
**Managing Partner KREAB Chile**

## Desafíos y aprendizajes

El 2020 fue un año que llevó a todas las organizaciones a repensar y reorganizar las estrategias de comunicación. Se enfrentaron un sin número de desafíos, pero también de aprendizajes que sirvieron no solo para sobrellevar la pandemia sino para incluirlos en los nuevos planes de trabajo de aquí en adelante. A continuación, expondremos los más recurrentes entre las respuestas dadas por los entrevistados:

-El 95% de los entrevistados coincide en que el desafío más grande durante la pandemia del COVID-19, fue la adaptación y resiliencia hacia las nuevas formas de trabajo. Aunque hubo organizaciones para las cuales este proceso fue más sencillo al contar con unos canales de comunicación digitales previos o tener grupos de trabajo pequeños, para otras, fue más difícil lograrlo dado el tamaño, la articulación de los equipos, el conocimiento digital, etc.

-Al hablar de influenciadores, por lo menos a nivel interno, la mirada se dirige principalmente a los propios colaboradores, que con su autenticidad transmiten un mensaje orgánico con un lenguaje común mucho más cercano para los empleados de una misma compañía. Esto permitió personalizar esos valores corporativos e incidir en el posicionamiento de asuntos clave como marca empleadora. Este, quizá, es uno de los principales aprendizajes que deja esta pandemia y que, de ahora en adelante, dejará de ser un recurso específico de una campaña para pasar a ser una iniciativa viva a lo largo del tiempo que involucre a más actores de la cadena.



-Asimismo, más del 50% de los líderes, mencionaron que fortalecer el sentimiento de pertenencia de todos los colaboradores fue vital. Pues para muchos la comunicación virtual fue más efectiva y ágil que la comunicación presencial.

-El 60% de las organizaciones que participaron en esta encuesta mencionaron que el cumplimiento de los horarios de trabajo ha sido otro aspecto importante durante la pandemia. Los encuestados destacan que se trabaja más de las ocho horas establecidas e incluso han tenido que cumplir con alguna tarea durante sus días de descanso. Por consiguiente, al menos el 30% de estas organizaciones gestionaron espacios de interacción con los colaboradores que permitieran apartarlos de las funciones laborales y brindarles apoyo para contribuir a su bienestar emocional.

---

*“El mundo de la comunicación interna tuvo una sacudida sin precedentes durante la pandemia, nos dimos cuenta que lo primordial es cuidar a los nuestros y enfocar esfuerzos en escucharlos y responder a sus necesidades. Una interesante enseñanza que estoy seguro continuará marcando una tendencia, ya que serán los mismos empleados los que continuaremos exigiendo más información y cercanía a nuestras organizaciones”.*

**Alfonso Castro Cid -  
Managing Partner KREAB Colombia**

---

## Comunicación Externa

En el caso de la comunicación externa la agenda de trabajo que guiaba las estrategias de comunicación cambió. Al menos el **90% de las organizaciones encuestadas tuvo que dar un giro a su planeación anual, tanto a nivel de temáticas como de formatos, concentrando la mayoría de los esfuerzos en darle prioridad a temas que les permitiera conectar con aliados de distintos sectores para enfrentar las consecuencias de la pandemia:** mantenimiento de empleos, facilidad para pago a proveedores, aporte a comunidades, donaciones de material de bioseguridad, entre otros.

Los contenidos y la agenda de relacionamiento fueron definidos por ese propósito común que tenía cada uno de los países a nivel social y económico. **El reto fue evidenciar cómo, desde el mismo propósito corporativo, se podía sumar a ello con una coherencia discursiva y de ejecución.** Los *webinars*, las reuniones virtuales y el contenido en los diferentes canales de comunicación se volcaron a esta dirección para mantenerse presentes y activos con sus *stakeholders*, en conversaciones gremiales, con el gobierno y con otros actores clave.

---

*“Las organizaciones encuestadas identifican hoy la necesidad de definir una estrategia de comunicación que conecte propósito, comunicación interna, reputación y comunicación externa, pero, sobre todo, que dé espacio a la escucha activa para colocar a los stakeholders en el centro de cualquier estrategia de gestión de reputación”.*

**Ricardo Miranda de Sousa -  
Managing Partner KREAB Perú**

---

Uno de los retos fue precisamente establecer espacios de diálogo y escucha con los actores de interés para entender sus necesidades y expectativas, en donde el liderazgo y disposición de cada director de área fue fundamental para hacerlo posible, pero, además, su adecuada vocería en estos escenarios.

Fue necesario entonces que los directorios empresariales estuviesen alineados discursivamente para que, en bloque, se transmitiera un mensaje de confianza a todos los actores de la cadena involucrados. **El reconocimiento desde otras áreas de la compañía sobre la importancia en la labor de vocería fue otro terreno ganado en tiempos de pandemia**, pues es un ejercicio esencial en la gestión de la reputación. Y, en esta línea, depende de todos los líderes que conforman la compañía efectuar una dinámica que permita llegar diariamente a sus audiencias y se pueda percibir o anticipar, de primera mano, cualquier escenario de riesgo o ruido. Esta red consciente de aliados amplificadores fue clave en esta época, pero, asimismo, será uno de los mayores retos para las áreas de comunicación en términos de continuación del mismo.

---

*“Los líderes se han visto en la necesidad de fortalecer sus capacidades de relacionamiento y habilidades de comunicación para mantener de forma continua ambientes favorables para superar los desafíos de los negocios”.*

**Juan Carlos Roldán**  
**Managing Partner KREAB Panamá**

---

**Solamente el 10% de los líderes de comunicación entrevistados decidió no hacer cambios y/o ajustes en las estrategias de comunicación externa**, principalmente por dos razones: la primera de ellas es que son organizaciones que manejan un modelo de trabajo B2B y, por otro lado, están las compañías que prefirieron enfocar su trabajo a nivel interno y responder de forma reactiva cuando fuese necesario frente a actores externos.

## Priorización de actores y acciones

De las 54 organizaciones pertenecientes a los nueve países que participaron, el 55% de ellas afirmó haber priorizado los esfuerzos de comunicación hacia tres actores fundamentales: colaboradores, autoridades nacionales (sobre todo del sector de la salud) y agremiaciones. Estos datos reflejan esa intención empresarial por articularse y sumar en medio de una coyuntura de crisis, reiterando esa conciencia que existe de manera generalizada: **generar valor al entorno desde la interacción con otros actores, en donde la comunicación colaborativa como base del trabajo coordinado toma relevancia dentro de esa detonación de conversaciones.**

Por otro lado, hubo un porcentaje restante de organizaciones que se concentró en la esfera interna, incluyendo en ella a las familias de colaboradores, como eje primario de trabajo para contribuir a la continuidad del negocio.

Al menos **el 80% de las organizaciones entrevistadas, coinciden en que el mayor reto que vivieron fue llevar su comunicación y relacionamiento hacia la digitalización**, entendiendo que muchos de sus grupos de interés estaban adaptados a un modelo presencial, de comunicación directa y física. Transmitir esa cercanía desde la virtualidad, a través de dinámicas y narrativas empáticas, fue un proceso de aprendizaje diario, en el que lo esencial fue reconocer que cada actor podría no estar 100% familiarizado o adaptado con el uso de los canales y las plataformas digitales, para con ello, minimizar los riesgos de generación de brechas de comunicación e interacción.

---

*“El segundo gran desafío fue conservar también coherencia hacia afuera, a través de la comunicación externa. Conscientes de las dificultades que estaba pasando la población, las marcas necesitaron construir una narrativa empática con la situación, que proyecte la responsabilidad que estaban asumiendo hacia adentro, pero al mismo tiempo, afiance la preferencia comercial hacia sus productos”.*

**Ana Lía Mansilla -  
Managing Partner KREAB Bolivia**

---

En línea con esto, los contenidos fueron el centro de muchas conversaciones de planeación. **Se trataba de lograr un justo balance entre información corporativa, comercial y coyuntural, en donde la protagonista era la vida humana.** ¿Cómo decir lo que queremos entendiendo las preocupaciones actuales de la sociedad? ¿Cómo llegar a las audiencias sin sobrecargarlas de información? ¿Cómo mantener y fortalecer esas relaciones de confianza con los distintos grupos de interés desde las barreras físicas que pone la virtualidad? ¿Cómo motivar, conectar, interesar, escuchar? Preguntas que son recordadas por los entrevistados para este informe y que **ponen sobre la mesa, ahora más que nunca, la vigencia de la comunicación por y para la gente, que entiende el entorno en el que está.**

Tras superar el 2020, un año lleno de cambios, incertidumbre y adaptación, los directores de **comunicación que participaron en esta encuesta destacaron algunos aprendizajes** para los procesos de planeación venideros en el terreno de la comunicación externa:

–“La crisis generada a raíz del COVID-19 demostró la importancia de centralizar las



estrategias de comunicación en la confianza, transparencia, credibilidad y veracidad con todos los actores de interés para lograr una comunicación efectiva y consciente”.

-“Enfocar las estrategias de comunicación con las personas más allá de los proyectos o servicios es un aspecto que se debe implementar de aquí en adelante, pues es fundamental lograr una relación cercana y empática con toda la cadena de valor”.

-“El involucramiento de los líderes y directivos en los procesos de comunicación que se generó en medio de esta coyuntura, tanto internamente como externamente fue algo fundamental y se debe mantener, aunque las organizaciones y los diferentes sectores vuelvan a la presencialidad”.

-“Consolidar un comité de crisis en el que se involucren diferentes equipos de trabajo de las compañías es necesario para estudiar y analizar los diferentes aspectos que pueden afectar a las compañías, esto, para saber qué medidas tomar. Esto no debe ser un asunto exclusivo para activar en una crisis, sino más como un ejercicio de entendimiento del entorno y del mercado”.

-“Robustecer las relaciones con los actores clave de cada sector resulta esencial para generar alianzas y lograr mejores resultados, generando acciones a largo plazo que se traduzcan en relaciones de confianza clave”.

-“Planificar de forma oportuna la estrategia de comunicación será indispensable para identificar la mejor manera de compartir y crear el contenido para cada grupo de interés. La pandemia evidenció la necesidad de planear, ejecutar y

medir la comunicación desde la adopción de un modelo híbrido, donde la presencialidad y la virtualidad se complementan desde las diferencias que cada ámbito permite y desde las cuales cada audiencia interactúa”.

## Comunicación Digital

---

*“Estamos definiendo una nueva forma de trabajar y de relacionarnos entre las personas, en paralelo ha sido evidente la necesidad de fortalecer el nivel de resiliencia para garantizar la continuidad de los negocios”.*

**Juan Carlos Roldán –  
Managing Partner KREAB Panamá**

---

**El 70% de los entrevistados resaltó que uno de los mayores puntos de trabajo durante la pandemia del COVID-19 fue justamente la adaptación y capacitación de todos los colaboradores en el uso de las herramientas digitales.** Frente a ello, el área de comunicaciones trabajó de manera sincronizada con las áreas de recursos humanos y tecnología para facilitar y contribuir con este proceso.

A lo largo de las entrevistas, los directores de comunicación también **destacaron la importancia que tomaron los canales digitales en lo que corresponde a la difusión de mensajes empresariales.** Si bien hubo organizaciones que ya utilizaban algunos de estos, con la pandemia fue necesario formalizar otros, poner reglas para un uso correcto, así como contemplar estrategias de difusión que capitalizaran las ventajas de

cada red, más allá de replicar contenido entre canales.

El 35% de los encuestados hizo referencia a la importancia que tiene la visibilidad y posicionamiento de las compañías, pero, con más fuerza, de quienes trabajan en ellas en estos canales digitales: redes sociales, *mailing*, plataformas de reunión como Zoom y Meets. Toma fuerza entonces el concepto de **employee advocacy como una figura relevante en el ámbito digital en términos de alcance y veracidad, dada la conexión y nivel de confianza que existe entre los empleados y sus propios seguidores, en comparación con las cuentas empresariales y su comunidad.** Sin embargo, desde ya se vislumbran desafíos asociados a este recurso, en términos de definición de normas base, cohesión entre contenidos personales y profesionales, seguimiento y control de menciones de marca, labores de promoción como parte del alcance del trabajador, entre otros.



Entendiendo que es un recurso que pasa por un proceso de formalización particular en cada empresa, varias de las compañías destacaron la labor realizada con los voces e influenciadores internos para la creación de contenido en tiempos de crisis. Para ello, el uso de formatos “más cercanos” como cápsulas de video y relatos de experiencias se incrementó, y son identificados como un indispensable dentro de la producción periódica de contenidos.

## Entendimiento de la comunicación digital antes y después de pandemia

**El 64% de los directores de comunicación entrevistados para este informe afirmaron que antes de la pandemia del COVID-19 ya contaban con una estrategia de comunicación digital.** Sin embargo, coinciden, que a pesar de lo difícil que fue afrontar esta coyuntura, gracias a un direccionamiento de acciones en este frente se potenciaron las acciones que venían trabajando, donde tuvieron que desarrollar nuevas iniciativas que se adaptaran a la nueva realidad.

El reto estuvo en estructurar e implementar en tan corto plazo una comunicación exitosa en canales digitales. Algunos directores de comunicación afirmaron que este era un factor que estaba previsto para un futuro -no tan cercano- pero, dadas las condiciones impuestas por la pandemia, se tuvo que acelerar y poner en práctica.



Entre los factores mencionados, destacaron que **anteriormente la comunicación digital se basaba en el envío de mailings**, donde las redes sociales eran utilizadas de manera esporádica y con contenido netamente informativo o de producto tipo réplica.

Por su parte, el 20% de los entrevistados afirmaron tener un conocimiento medio frente a la comunicación digital que fue aumentando a raíz del COVID 19. Con un porcentaje mayor, el 80% restante afirmó que, contaba con un nivel alto de conocimiento frente a la aplicación digital dentro de sus estrategias de comunicación, en donde la implementación de un sistema de monitoreo es fundamental para saber qué se está hablando sobre la marca y cómo se están comportando las audiencias, lo que facilitó la definición de contenido durante pandemia para conectar con sus *stakeholders*.

Sin duda, **el total de los entrevistados coincide en que todos los canales de**

**comunicación digital lograron tener gran relevancia para el desarrollo del trabajo** de las organizaciones durante el 2020, por lo que fue necesario fortalecer y crear, para quienes no tenían perfiles, las redes sociales como LinkedIn, Twitter, Facebook e Instagram, para que sirvieran como vehículo de contacto con clientes y no clientes y demás grupos de interés.

Otros, enfocaron sus esfuerzos en los canales de comunicación interna como los correos electrónicos para generar esa cercanía con los colaboradores. Y otro grupo de organizaciones mencionaron que decidieron centrarse en la atención al cliente y por eso crearon y reforzaron los servicios como los agentes virtuales.

**El 98% de las organizaciones afirmaron que los contenidos producidos durante la pandemia fueron recibidos de manera positiva, ya que se sentían informados y tranquilos en medio de tanta incertidumbre.** Resaltan que para los colaboradores fue muy importante contar con espacios de interacción digital con los directivos, así como tener voz durante este periodo, pues las dinámicas de trabajo cambiaron completamente y al estar en casa estos escenarios permitieron garantizar una comunicación fluida y efectiva.

---

*Es importante resaltar, además, que las organizaciones transformaron los contenidos de sus canales digitales, priorizando los que permitieran reducir la incertidumbre, generar confianza y fortalecer su reputación, relevando a un segundo plano aquellos con fines más comerciales o de producto. Este paso se dio muy rápido, en algunos casos sin una estrategia definida y sin necesariamente conocer la percepción de los stakeholders al respecto”.*

**Ricardo Miranda de Sousa –  
Managing Partner KREAB Perú**

---

## Retos y aprendizajes

La adaptación de los contenidos para los canales digitales fue un desafío común identificado por el 80% de los encuestados, dado que para muchos fue necesario cambiar el lenguaje técnico y comercial basado en el producto que se venía manejando por un tono amable y empático que reflejara de otra manera lo que era y lo que hacía la compañía.

**Al menos el 40% de los entrevistados mencionó lo importante y retador que fue exponer ante los directivos de las compañías la importancia de implementar una estrategia digital** en medio de la pandemia, al ser el único medio para llegar tanto a nivel interno como externo, teniendo en cuenta, que en este sentido era necesario evaluar la disponibilidad presupuestal para llevar a cabo la digitalización de los servicios, pero también la generación de contenido.

---

*“En definitiva, en este estudio hemos podido constatar el gran esfuerzo que han hecho muchas organizaciones por readecuar su estrategia de comunicación a los nuevos tiempos para que su reputación corporativa se viera reforzada”.*

**Miguel Ángel Aguirre -  
Managing Partner KREAB España**

---

Si bien durante el 2020 las organizaciones se enfrentaron a grandes retos para llevar a cabo una estrategia de comunicación digital efectiva, también es cierto que a raíz de esta coyuntura surgieron una serie de aprendizajes para la elaboración de los planes de trabajo siguientes:

-“Las estrategias de comunicación digital de las organizaciones deben ser flexibles para poder responder y adaptarse a las necesidades de todos los actores de interés, fomentando el diálogo doble vía con ellos y monitoreando de manera constante la acogida de estos”.

-“La pandemia demostró que es importante estar preparados para los cambios y la evolución para la gestión proactiva de la gestión de la reputación en las organizaciones”.

-“El entorno cambia más rápido de lo esperado y la adaptación de los clientes o trabajadores tiene menos fricción en la medida en que las empresas los acompañen de manera permanente con información clara y oportuna”.

-“Si bien las dinámicas de trabajo cambiaron a la virtualidad, las organizaciones se dieron cuenta que el negocio no se detenía y que para seguir era fundamental estar presentes por medio de canales digitales con eventos y contenido de valor para las audiencias, para el entorno y para la organización”.

-“Durante la pandemia los equipos de comunicación se dieron cuenta que es necesario contar con el presupuesto y la capacidad para producir contenido audiovisual para compartir en los diferentes canales de comunicación. Es importante mantener la constancia en el uso de estás después de la pandemia”.

-“Humanizar las narrativas corporativas con un lenguaje empático y transparente fue vital para lograr un acercamiento con las diferentes audiencias, pues fue un factor que los actores valoraron al sentirse identificados con las compañías a pesar de las barreras físicas”.

# CONCLUSIONES

POR: ALFONSO CASTRO CID,  
MANAGING PARTNER KREAB COLOMBIA



## Enseñanzas y desafíos en la realidad post-pandemia

El paso de la pandemia ha marcado a nuestra generación de muchas formas, trayendo nuevas formas de ver el mundo y mecanismos de organización que hasta ahora eran desconocidos. También es cierto que nadie tenía contemplado en sus planes de crisis una situación semejante, con el alcance, duración y repercusión mundial que vivimos y que continuamos sorteando a lo largo y ancho del planeta. La comunicación y el trabajo de la gestión de la reputación organizacional no estuvieron exentos de este impacto y el presente informe ha dejado unas interesantes líneas que, indistintamente del país, se convierten en grandes enseñanzas para los profesionales en estas áreas.

Tal vez el mayor valor que puso esta dura situación sobre la agenda de cualquier organización bien sea pública o privada, de enfoque B2B o B2C, de servicios o de productos, es que la comunicación y la gestión de la reputación, así como el adecuado manejo de los asuntos públicos y el relacionamiento institucional, están ahora en el centro de la conversación de cualquier equipo directivo que quiere dar un paso significativo con su negocio y su evolución a futuro.

El valor de los equipos que se dedican a gestionar este gran intangible que es la reputación ha tenido una significativa revalorización, siendo un área clave para coordinar acciones tanto al interior de la organización como hacia su exterior, conectando a los colaboradores entre sí y facilitando el trabajo entre áreas, uniendo equipos, fortaleciendo el accionar del propósito de la empresa y lo más importante, acompañando a quienes necesitaban ser escuchados en momentos tan complejos.

El resultado de esta pandemia es que tuvo un gran efecto en los líderes y sus grupos directivos, que reconocieron de una forma distinta el aporte que tienen como voceros o portavoces tanto al interior como al exterior de sus equipos. Los directivos son los principales embajadores de sus negocios y por lo tanto se hizo evidente que era el momento en que más se les necesitaba, no solamente para dar guía, sino para compartir también sus expectativas (e inquietudes) y ayudar a sus equipos a caminar de forma conjunta por un gran camino de incertidumbre. Esta crisis deja una gran enseñanza para quienes no se habían formado en vocería y también para aquellos que creían saberlo todo en el manejo de comunicación con equipos y actores clave, reforzando la idea de que estas habilidades hay que entrenarlas recurrentemente para fortalecerlas y enriquecerlas.

De igual forma este informe hace evidente el gran salto que dieron las organizaciones en el acercamiento a estrategias y tácticas en el mundo digital. La llegada del Covid y los confinamientos, hicieron que muchos equipos quedaran incomunicados y la única forma de interactuar era a través de pantallas y sistemas de trabajo remoto que resultaban desconocidos para muchos grupos de trabajo. La necesidad hizo posible que lo digital pasara de ser una herramienta que aún muchos veían como lejana, pasando a ser una solución que se integró en los negocios y que continuará enriqueciendo el trabajo en modelo híbrido de comunicación bidireccional con objetivos y tácticas diferentes, en constante adaptación.

Finalmente se destaca en este informe el valor del trabajo que los empleados realizan

en pro de fortalecer el posicionamiento y la construcción de una buena reputación organizacional. Si los equipos comparten

historias en sus redes, generan contenido sobre su labor y fomentan conversaciones sobre los valores organizacionales que guía a la empresa que representan, son personas que están construyendo sobre una narrativa organizacional, un posicionamiento diferencial y que tendrá gran aceptación por terceros.

Este último punto cobró gran valor durante el pasado año, donde ese “employee advocacy” se consolidó en una herramienta más de comunicación con impacto no solamente al interior sino también al exterior de las organizaciones. Validadores naturales de narrativas corporativas que se integraron a los ejes de conversación más necesarios en momentos tan complejos y de gran volatilidad, fueron los puntos que se destacaron.

Las crisis traen consigo dos caras de una misma moneda, por un lado, el duro golpe que representan para sociedades enteras, negocios, familias y personas, con pérdidas significativas difíciles de superar. Por otro dejan las más grandes enseñanzas y ejemplos de superación. La situación que hemos atravesado desde 2020 hasta la fecha es una muestra de esta dura realidad, que nos ha generado con grandes pérdidas, pero también inmensos aprendizajes que, para los efectos de este informe se traducen en nuevas formas de entender la interacción con los equipos, el trabajo y la construcción de relaciones basadas en hechos y datos relevantes, la constante construcción de contenidos y narrativas que reflejen no solamente los objetivos de negocio sino su impacto positivo sobre la sociedad.

La gestión de la reputación tiene hoy un valor mayor y unos elementos que todos nuestros entrevistados y sus equipos ven como ejes fundamentales para el éxito de cualquier negocio en el corto, mediano y largo plazo.

# Agradecimiento

Expresamos nuestro agradecimiento a los más de cincuenta directivos de entidades públicas y privadas de los países iberoamericanos representados en el estudio, quienes, a través de sus conversaciones con los equipos de investigación de KREAB, han fortalecido este espacio de comunicación con sus opiniones, compartiendo sus expectativas y percepciones sobre la gestión de la reputación en tiempos de pandemia.

Esto es solo el principio de un camino que queremos recorrer cada vez con más directivos de las organizaciones más importantes en Iberoamérica, a través de la investigación y el análisis periódico de diferentes aspectos de la gestión de intangibles en nuestros mercados. Estamos convencidos de que no hay nada más valioso que socializar información y conocimiento para que, a través de experiencias compartidas, se contribuya a una mejora continua de la gestión de los intangibles en general a través de la comunicación, y, en particular, de la reputación, siendo este el activo más poderoso con el que cuentan las organizaciones para legitimarse ante sus grupos de interés.

## Organizaciones participantes:

- Acciona
- Accenture
- Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)
- Asociación Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes)
- Arauco
- Banco Estado
- BCI
- Becton Dickinson
- Bupa
- Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi)
- Centro de Investigación Económica y Presupuestaria de México (CIEP)
- Citibank
- Coney Park
- Continental Gold
- Correos
- D&M
- Epiroc
- ETB
- Finning International
- Fundación Saldarriaga Concha
- GlaxoSmithKline - GSK
- H&M
- Ibercaja
- Imcruz
- Johnson Controls
- Kimberly Clark
- McDonald's
- Observatorio Mexicano de Medios
- Sage
- Scania
- Scotiabank
- Securitas
- Tetra Pak
- UNICEF
- Zona Franca de Barcelona

# KREAB

## WORLDWIDE

[www.Kreab.com](http://www.Kreab.com)

**Kreab Argentina**

+54 11 5554 7218

[fspitznagel@kreab.com](mailto:fspitznagel@kreab.com)

**Kreab Bolivia**

59174162601

[bolivia@kreab.com](mailto:bolivia@kreab.com)

**Kreab Colombia**

+57 314 3344278

[acastro@kreab.com](mailto:acastro@kreab.com)

**Kreab Chile**

+562 29935870

[kmartini@kreab.com](mailto:kmartini@kreab.com)

**Kreab Ecuador**

+593 2 4518 621

[carteaga@kreab.com](mailto:carteaga@kreab.com)

**Kreab España**

+34 917 02 71 70

[madrid@kreab.com](mailto:madrid@kreab.com)

**Kreab Panamá**

+507-3021435

[panamacity@kreab.com](mailto:panamacity@kreab.com)

**Kreab Perú**

+51 980 593 003

[rmdesousa@kreab.com](mailto:rmdesousa@kreab.com)

## Aliado

**Nómada Digital**

+52 55 5687-5317

[rluna@nomadadigital.net](mailto:rluna@nomadadigital.net)

CDMX · México