

Diferencias entre oír y escuchar al público en la comunicación corporativa*

SAM FORD*

RESUMEN

Las empresas generan ingentes cantidades de datos estadísticos para “oír” a sus clientes, un comportamiento que las nuevas tecnologías han contribuido a reforzar. A menudo, sin embargo, esa información cuantitativa proporciona una engañosa imagen de precisión. Además, a través de ella no siempre se “escuchan” las verdaderas preferencias y preocupaciones de consumidores y usuarios. Las empresas tienen hoy día posibilidades inusitadas de escucharlos y establecer relaciones profundas con ellos gracias a las nuevas tecnologías. Pero es importante que esa voz escuchada llegue a los departamentos de la empresa afectados, y que se comparta y discuta internamente, con el fin de interpretarla acertadamente y darle la mejor respuesta posible. Este artículo argumenta a favor de una transformación de las comunicaciones corporativas que, centrándose en una escucha más atenta de los consumidores y usuarios, redunde en un mejor análisis de sus muy diversas manifestaciones y coloque a las empresas en mejor situación de atenderlos.

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación verbal es la forma más antigua e influyente de compartir información. Mucho antes de que los nuevos medios de comunicación de masas hicieran bastante más factibles

♦ Traducción del inglés de Jesús Cuéllar Menezo.

* Massachusetts Institute of Technology (MIT), Universidad de Western Kentucky y Peppercomm Strategic Communications (samford@mit.edu).

las conversaciones entre muchas personas, la información se difundía principalmente a través de conversaciones tradicionales. Sin embargo, el incremento actual del uso de plataformas de comunicación para alojar conversaciones cotidianas hace que esos procesos tradicionalmente ligados a nuestra cultura sean ahora mucho más frecuentes y generalizados. Para quienes utilizamos redes sociales o conversamos a través de Internet, ahora es mucho más fácil mantener relaciones laxas con conocidos de todo nuestro ciclo vital, acceder a personas de todo el mundo con intereses comunes y comunicarnos regularmente con ellas. Todavía más transformador resulta que, por primera vez, haya rastros textuales, sonoros y visuales de muchas de esas conversaciones y comunicaciones virtuales. Eso significa que actividades cotidianas como hablar de algo y difundir contenidos pueden resultar visibles para terceras personas, y que su grado de visibilidad lo determina en parte el nivel de privacidad con el que se están desarrollando dichas conversaciones. Es cada vez más frecuente que actos de comunicación verbal antes efímeros queden registrados de forma más o menos permanente y que se puedan buscar, lo cual transforma las conversaciones en una especie de publicación.

El hecho de que haya más gente que nunca con capacidad para compartir sus opiniones con un público potencialmente amplio mediante una sola entrada en un blog o una actualización de estado no ha pasado desapercibido a los profesionales de la comunicación comercial o empresarial, departamentos de seguimiento y control, servicios de atención al cliente, directores de

recursos humanos y muchos otros responsables empresariales, a quienes tampoco se les ha escapado que esas conversaciones se archivan y que es fácil tropezarse con ellas horas, días, meses e incluso años después. Las empresas han reaccionado creando una amplia gama de herramientas que ayudan a rastrear esas huellas textuales, ya que cada vez son más conscientes de que las conversaciones que los consumidores mantienen sobre ellas, sus productos y servicios, y también sobre sus competidores, influyen directamente en la reputación de la organización y en los hábitos de consumo.

Ante este nuevo panorama comunicacional, las respuestas más habituales de las empresas mediáticas, los comercializadores y otros actores han sido de índole tecnológica y cuantitativa. Y parece que las tendencias actuales apuntan aún más en esa dirección. En un texto publicado en 2012 en la revista *Advertising Age*, Kunur Patel relataba la historia de dos aerolíneas: Southwest, famosa en el sector por su atención al cliente, y Delta, entregada a la automatización de procesos a través de tecnologías móviles; es decir, más dedicada al servicio mediante aplicaciones que al servicio personal. Según Patel, “puede que el futuro de los servicios de atención al cliente en el sector de las aerolíneas se vea privado de los afables y sonrientes empleados que han sido cruciales en la estrategia de Southwest. Más bien el sector está orientándose hacia una [...] tecnología que garantice que los clientes no se topen con ningún ser humano en sus viajes”. Entretanto, en el mismo número de 2012 de *Advertising Age*, Natalie Zmuda escribía que “Cuando los directores de *marketing* aprendan a enamorarse de los datos, serán, vips, dentro de la cúpula directiva, pero, si no lo hacen se verán relegados a labores de supervisión de promociones, mientras otros asumen el papel de jefe de atención al cliente”.

¿Pero es así de fácil? ¿Y acaso debe esa multitud de datos cuantitativos, cuyo acceso nos permite la era de la información, determinar la toma empresarial de decisiones? ¿Qué pasa con la inusitada capacidad que ahora tienen las empresas de conectar con sus audiencias de forma más humana y directa? El *quid* de la cuestión es si entregarse a los datos es incompatible con enfoques más “humanos”.

En las observaciones siguientes partiré del sentido común para distinguir entre los conceptos de “audición” y “escucha”, y analizaré

cómo están respondiendo las empresas a esta inundación de conversaciones rastreables con métodos que, con frecuencia, las distancian de su público, y de qué modo dichos métodos conforman maneras de entender a los consumidores y estrategias de comunicación con ellos que son, por lo tanto, deficientes. En concreto, aquí defiendo que las empresas adopten mejores métodos de investigación cualitativa y de comprensión de su público, y para ello me centraré, en particular, en la importancia del contexto y de la empatía en la capacidad efectiva de las empresas para comprender y servir mejor a ese público.

2. UNA ERA DE MACRODATOS

En los sectores de la mercadotecnia y los medios de comunicación, gran parte de las estrategias de comprensión del público nacieron en la era de las retransmisiones, cuando la relación íntima en su día existente entre empresas y clientes –y entre artistas y público– no podía mantenerse, ya que las empresas crecían y cada vez era más fácil que una persona compartiera información con muchas. Como era casi imposible recabar información sobre suscriptores de periódicos, radioyentes y televidentes, y sobre el conjunto del “mercado objetivo”, las empresas desarrollaron toda una industria en torno a la llamada medición de medios; una industria que, a través de métodos como encuestas e índices de audiencia (por ejemplo, los de Nielsen en Estados Unidos), aspiraba a saber, de forma representativa, quién era su público. A la información cualitativa se accedía principalmente a través de entornos controlados, como los grupos de discusión, en los que las empresas podían centrar los diálogos en los asuntos que querían conocer.

A pesar de que esas organizaciones están accediendo ahora a espacios virtuales, se ha mantenido la lógica de la representación de audiencias y de los perfiles de segmentación, forjada en un entorno en el que, al no ser posible conocer realmente al público, había que recurrir a dichas herramientas. Es frecuente que las audiencias se sigan definiendo a partir del puro y simple recuento, haciendo hincapié en unos pocos rasgos que después se agrupan o utilizan para realizar extrapolaciones, utilizando métodos como las representaciones cuantitativas o los perfiles de segmentación. Como escribe Ilya Vedrashko

(2013), esa forma de conocer al consumidor se centra en dos preguntas que desde hace tiempo se plantean comercializadores y comunicadores de masas: “¿quiénes son?” y “¿cuántos hay?”.

Quizá no sea sorprendente que los comercializadores trasladaran esas preguntas desde la era de la retransmisión a un nuevo entorno en el que parece cada vez más posible acceder a las conversaciones de la gente en contextos más amplios. Para los comunicadores corporativos, las limitaciones de la era de la retransmisión tenían muchas ventajas. Como la información sobre el público era escasa, resultaba fácil hacer como que sus motivaciones y comportamientos eran sencillos, aunque no fuera así: las cifras agregadas y los simples datos demográficos disponibles eran “bastante adecuados” para comprender al público. Para la mayoría de los comercializadores, la actual superabundancia de información potencial sobre audiencias puede resultar abrumadora, en comparación con esas vías de acceso bastante limitadas a las vidas del público de que antes se disponía. Por ejemplo, un informe realizado por Emily Yellin (2011) para la agencia Peppercomm cita una afirmación de un directivo informático: “La cantidad de datos de que disponen los directores de *marketing* y los que trabajan en comunicación es asombrosa [...] los directores de *marketing* disponen de tanta información y acceden a tantas cosas, que la cantidad resulta abrumadora. No saben qué hacer con ella”. Un directivo de automoción citado por Yellin subraya lo mismo al decir que “no es que no haya buenos datos. Es que no podemos utilizarlos. No tenemos tiempo”.

Ahora que la palabra “macrodatos” está absolutamente de moda en todas las disciplinas empresariales, las compañías corren el riesgo de prestar todavía menos atención a la comprensión profunda del contexto global de las comunidades a las que pretenden llegar. De hecho, algunas han empezado a definir la objetividad de esos datos de un modo que parece absoluto, cayendo en la misma trampa que, desde hace tiempo, se cierne sobre los datos cuantitativos: la idea de que los números, con su aparente pátina de inmunidad frente a la injerencia humana, retratan “verdaderamente” el mundo, y de que los datos, y la tecnología que los rodea, acabarán siendo el motor único de los avances que se hagan en materia de comunicación y entendimiento humanos. Por ejemplo, un artículo publicado en 2012 en *USA Today* por Chuck Raasch señaló que, según *The*

Human Face of Big Data [El rostro humano de los macrodatos], de Rick Smolan y Jennifer Erwit, publicado ese mismo año, esa acumulación de datos es “un sistema nervioso planetario”. Raasch también cita al informático teórico y escritor Jonathan Harris, para quien Internet está creando “un sistema nervioso singular, capaz de transmitir pensamientos, ideas e información”, algo que, en última instancia, confiere rasgos humanos a este “megaorganismo, a este “ser humano global””.

No cabe duda de que ahora se pueden cuantificar muchas más cosas que antes. Todavía estamos empezando a descubrir los múltiples beneficios que esto puede reportar a la sociedad. Sin embargo, “el hecho de que los macrodatos sean nuestro sistema nervioso global” presupone que todo puede cuantificarse, que la cultura puede reducirse siempre a números. Da por supuesto que el mundo es infinitamente cognoscible, planteando que el contexto y la particularidad solo son útiles en la medida en que pueden ser recogidos por las máquinas. Y ahí es donde, recurriendo al tópico, podemos decir que se empieza a coger el rábano por las hojas.

Los macrodatos no pueden decirle a un concesionario de automóviles que la encuesta que se hizo a sus clientes estaba sesgada por el hecho de que un vendedor, para evitar que le redujeran el sueldo, chantajeaba emocionalmente al comprador, induciéndole a señalar las casillas de “excelente”. Los macrodatos no pueden decirle a un minorista como Target que quizá esté causando una enorme tensión a una adolescente embarazada al entregarle a su familia cupones de descuento para futuras madres (Hill, 2012). Los macrodatos tampoco pudieron informar a una importante empresa de que su tan cacareada y aparentemente exitosa presencia en las redes sociales, aun centrándose en los buscadores de empleo, era en realidad un lugar al que la gente únicamente acudía cuando había reducido al máximo sus condiciones de búsqueda y solo quedaban los últimos aspirantes, de manera que no se estaba llegando al público que comenzaba realmente a buscar trabajo. En cualquier época de rápidos cambios tecnológicos, es fácil deslizarse hacia ese determinismo tecnológico y comenzar a ver en la tecnología no una herramienta, sino el motor de la cultura y la humanidad.

Hasta cierto punto, esta obsesión por los “macrodatos” tiene que ver con el hecho de que

las empresas, para poder transitar de una cultura en la que la información era escasa a una época de sobredosis informativa, han reaccionado tratando de hacer más inteligible el mundo que las rodea. La lógica corporativa ha intentado preservar los antiguos modelos y encajar nuevos fenómenos en pautas de gestión conocidas. Por ejemplo, al convertirse en sus propios editores de contenidos en Internet, las empresas, con el fin de mantener un modelo de comprensión del público basado en impresiones, han recurrido a la lógica de la “adhesión”, definiendo el éxito en virtud de cosas como los clics, los “me gusta” o la cantidad de tiempo dedicado a cada página, que convierten al público en una serie de datos cuantitativos de fácil recogida y comparación. Del mismo modo, al hacer un seguimiento de lo que la gente dice fuera de las plataformas comerciales, las empresas suelen convertir las conversaciones en estadísticas. Y los creadores de nuevas tecnologías han ideado diversas herramientas de seguimiento dinámicas para descifrar lo que la gente dice en Internet sobre ellos y sus marcas, calibrando así la “cuota de voz” (cuánto se habla de una compañía en Internet en comparación con sus competidores), el “sentimiento” (si las conversaciones son positivas, negativas o neutras) y los cambios de magnitud que van experimentando las comunicaciones a lo largo del tiempo.

Marc Andrejevic (2007) analiza de manera crítica esas técnicas de “vigilancia” cuantificada, redefiniendo los espacios virtuales de supuesta comunicación abierta para calificarlos de cotos vedados digitales en los que a la gente se la sigue de cerca y analiza. Como señala Andrejevic, esos procesos transforman a los seres humanos en conjuntos de datos, ocultando las complejidades y conexiones sociales de los individuos, para privilegiar una información cuantitativa que nos priva de gran parte del contexto que rodea precisamente las conexiones sociales que canalizan esas conversaciones, devolviendo a los participantes a un estado de “pasividad” imaginada, similar al que propiciaban los modelos tradicionales de medición de audiencia, basados en impresiones, en lugar de reconocer que los seres humanos son algo dinámico y socialmente conectado. Además, priorizar más a los procesos de medición que a la experiencia del público, las empresas que lo atizan y pinchan en busca de información (demostrando con frecuencia poca consideración, por ejemplo, hacia la experiencia de quienes realmente les prestan atención), han

desequilibrado totalmente la balanza (pensemos que la mayoría de las empresas comparten sus contenidos para poder conseguir de la mejor manera posible datos sobre su público, pero, al hacerlo, los proporcionan de un modo que no es igual de útil para la audiencia a la que precisamente se dirigen).

3. UNA CULTURA BASADA EN LA ESCUCHA

Los comunicadores y publicistas corporativos se pierden en una atención excesiva a la “rentabilidad de la inversión”, basada en modelos de medición propios de la era de la retransmisión. En tanto que las marcas tratan de “rastrear” lo que el público dice de ellas, esos programas de seguimiento suelen tender en exceso hacia la agregación, perpetuando la cultura de la vigilancia detectada por Andrejevic, que tan frecuentemente ve en los miembros del público poco más que series de datos. Este recurso a las medidas cuantitativas también produce estrategias de mercadotecnia que definen el éxito en función de lo que resulta más fácil de medir. La medición es especialmente importante no solo para determinar si una iniciativa ha tenido éxito, sino para definir qué es realmente el éxito. Esos enfoques no solo atribuyen un escaso valor a la implicación del público, sino que también pueden inducir a las empresas a diseñar estrategias que, en realidad, poco tienen de tales, a entrar en comunidades o plataformas virtuales sin comprender sus contextos entender en cómo o por qué las audiencias pueden querer interactuar con la empresa y su contenido, porque, más que ver a personas, en las audiencias se ven datos (Ford, 2010d).

Para evitar esas falacias, las empresas deben pasar de una cultura que se limite a “oír” lo que dice el público a otra que priorice la “escucha” de lo que este tiene que decir. En la comunicación interpersonal somos conscientes de la diferencia existente entre “oír” y “escuchar”. Al oír, recibimos físicamente un ruido que se articula, en tanto que la escucha conlleva un proceso activo que va más allá de la mera recepción: es decir, hay una espera, una concentración y una respuesta al mensaje. Gran parte de los medios tecnológicos de comprensión de audiencias antes descritos parten de procesos que reprodu-

cen el acto físico de la audición, centrándose más en recoger los sonidos articulados que en intentar darles sentido.

Cuando las empresas hablan de programas de “escucha”, suelen referirse a esos procesos de audición. Firmas como Cymfony, Nielsen BuzzMetrics, Radian6 y Meltwate, entre otras muchas (de las que podríamos decir que ayudan a la “audición”), proporcionan diversos tipos de herramientas –que van desde plataformas basadas en el principio de “hágalo usted mismo” hasta informes y análisis más elaborados– todas ellas destinadas a promover una recogida y una explicación más certera de los datos. Esas plataformas, que vienen compitiendo entre sí, se han visto empujadas por sus clientes a convertirse en mecanismos cada vez más voraces, por los tipos de material que recogen, y cada vez más automatizadas, por cómo pueden convertir los datos en una amplia gama de medidas y análisis cuantitativos. La cuantificación de comentarios y conversaciones virtuales, y el filtrado semántico de unos y otras para identificar sentimientos, auguran mediciones más coherentes porque es más fácil determinar y evaluar la precisión en la recogida de datos que en otros tipos de información, porque los defectos de esas herramientas son problemas que seguramente pueden resolverse tecnológicamente y porque esos proveedores de tecnología a terceros se aseguran de que las empresas no tengan que desarrollar sus propias herramientas de seguimiento.

En cierta medida, esos procesos de “audición” han cobrado más importancia porque, como suele ocurrir al medir lo que hacen las personas, la labor es más fácil cuando las propias personas quedan fuera del proceso (Ang, 1991). Y quizá los comunicadores hayan dedicado más tiempo a cuestiones relativas a la audición porque es un problema identificable que parece más fácil de solucionar: para recoger de manera más exhaustiva las ocasiones en las que la gente utiliza determinada palabra o expresión y automatizar con más precisión los procesos de evaluación de algunos atributos, tanto de esas conversaciones como de ciertas pautas cuantificables de los conjuntos de datos, solo hace falta trastear un poco con la máquina. Las empresas no aciertan dedicando recursos a la audición porque esos datos proporcionan una engañosa imagen de precisión. Ciertamente, los equipos de *marketing* pueden fijar “indicadores clave de desempeño” (IRC), calibrar el “rendimiento de la

inversión” (RI) y presentar cifras que den cuenta ante toda la cadena de mando de su organización de esos procesos de audición, en tanto que las formas de escucha cualitativas solo pueden ser incompletas, caóticas y difíciles de resumir en un gráfico o tabla.

4. AUDICIÓN FRENTE A ESCUCHA

Las empresas creen que pueden demostrar que están escuchando porque saben cuál es su “cuota de voz” y la de sus competidores, y porque a veces disponen de pormenorizados conjuntos de tablas y gráficos que expresan el seguimiento de los sentimientos que suscitan. Saben si la conversación sobre su marca se ha vuelto más positiva, más negativa o más neutral. No cabe duda de que esta información puede ser de utilidad para las organizaciones. Pero también puede darse el caso de que, después de recogerla, en realidad sigan sin saber mucho sobre sus propios clientes.

Esas herramientas y los informes que proporcionan los analistas solo pueden dotar a la audición de la mayor complejidad posible, pero no pueden escuchar en nombre de la organización. Puede que las empresas, mientras dedicaban bastante tiempo a perfeccionar la recogida de datos y a difundir mensajes corporativos a través de los “puntos de contacto de sus redes sociales”, no hayan puesto el mismo empeño en establecer una relación entre lo que dicen y lo que oyen. En *Chief Culture Officer* [El director], Grant McCracken (2009) pide a las corporaciones que se conviertan en entidades que “vivan” y “respiren”. Las empresas se han aficionado a exhalar sus mensajes, pero no se les da tan bien inhalar lo que sus audiencias dicen sobre ellas o sobre los asuntos que plantean esos mensajes. Pensemos en las muchas empresas que absorben convulsivamente datos de audiencia agregados, y fácilmente nos las imaginaremos sometidas a respiración asistida, dependiendo de artilugios mecánicos para aspirar puntos de vista ajenos, pero absorbiendo únicamente los mensajes que cada una de ellas ya sabe cómo absorber.

Desde el punto de vista empresarial, cuanto más se asemeje la “escucha” a los resultados de las encuestas, mejor (y cuando las empresas quieren información cualitativa siguen recurriendo

a los grupos de discusión: entornos cerrados y artificiales cuyos programas están bajo el control de la propia compañía). Con esto no quiero decir que dichas investigaciones estén fuera de lugar. Sin embargo, al convertir las conversaciones reales de las comunidades en datos agregados (transformando, por tanto, al público en una audiencia pasiva) se les priva de capacidad de acción, rechazando también su posible participación. Incluso dentro de la lógica de maximización del beneficio de las empresas estadounidenses, esas iniciativas de simplificación y cuantificación de las audiencias resultan limitadoras. Según, Hesmondhalgh (2007: 196-197), en el sector de los medios de comunicación, el recurso a datos cuantitativos y grupos de discusión de las investigaciones de mercado ha generado procesos de gestión cuyo principal objetivo es amortiguar el riesgo. No obstante, el impacto restrictivo de tales procesos va más allá de las empresas de medios, y reprime tanto las energías creadoras de los empleados como los procesos cualitativos que aspiran a comprender a las audiencias externas y conectar con ellas.

Esos procesos también limitan la información que las empresas pueden recoger. Al convertir a las personas en números o segmentos resulta mucho más fácil ocuparse de ellas o controlarlas. Pero, en su búsqueda de control, las organizaciones pierden mucho. Al ir simplificando a sus audiencias, la comprensión que las empresas tienen de la gente a la que tratan de llegar se torna rudimentaria y tosca. Por culpa de la mensurabilidad y la escalabilidad, se les escapa el auténtico colorido de esas personas. Lo cual supone que comienzan a ver el mundo en tonos grises.

Las empresas que oyen, pero no escuchan, pueden detectar cambios en la percepción, pero sin saber muy bien por qué se han producido. Quizá detecten un incremento del interés en su compañía, pero sin saber mucho sobre las tendencias generales que impulsan ese nuevo fenómeno. *A posteriori* pueden saber qué ocurrió en una crisis, pero carecer de herramientas para ver venir la próxima. Se les pueden escapar nuevas oportunidades de negocio porque solo buscan lo que la gente dice sobre la compañía, sin dedicarse a comprender qué pautas siguen las vidas de sus clientes al margen de las ocasiones en que mencionan su marca.

Los procesos de escucha se centran más en el contexto de la comunicación que en la pura y

simple mención de una empresa o de sus productos. Aunque el seguimiento cuantitativo puede proporcionarnos una instantánea general de alto nivel, poco hace para explicarnos lo que en realidad quieren, necesitan o piensan los clientes. Por el contrario, la escucha necesita atender al detalle real de lo que las audiencias dicen o, por lo menos, centrarse en una amplia muestra de lo que dicen. Por ejemplo, desde mediados de la década de 1990, Robert V. Kozinets (2009) viene postulando una metodología de investigación que él denomina “netnografía”, es decir, “una forma de investigación etnográfica que incorpora la influencia de Internet en los entornos sociales contemporáneos” (2009; 1). En pocas palabras, Kozinets y otros autores han desarrollado sistemas que ayudan a los científicos y al sector de la mercadotecnia a investigar la comunicación virtual en su propio contexto. En su obra, Kozinets defiende la necesidad de que se extienda la utilización de las técnicas cualitativas de investigación de comunidades virtuales que cabría esperar encontrar en los estudios sobre aficionados (un campo explorado por Kozinets en muchas ocasiones, desde los *fandom*, colectivos de seguidores de productos mediáticos [Kozinets, 1997], a los *brand fandom*, seguidores de marcas [Brown, Kozinets y Sherry, 2003]).

Por otra parte, los procesos de escucha se centran en empresas que prestan atención a lo que dicen las audiencias externas, y no solo sobre sus marcas o productos. Lamentablemente, muchas empresas que dedican recursos a atender a lo que dice su público se limitan a realizar seguimientos “reactivos”, dejando de lado las conversaciones que no aludan directamente a la empresa (por eso, las corporaciones, si fueran gente real, serían en general aburridísimos compañeros de cóctel). Por el contrario, los procesos de escucha se centran en captar lo que dicen las audiencias externas sobre cuestiones, necesidades y deseos más generales, a los que sus productos y servicios pretenden dar respuesta, y lo hacen centrándose en los planes y preocupaciones del público, no solo en los de la empresa. Grant McCracken (2009) ha defendido enérgicamente la necesidad de que las empresas también presten atención a lo que ocurre fuera de su propio sector, que estén atentas a lo que sucede en el entorno cultural y que atiendan a las nuevas tendencias y pautas que se están desarrollando en la vida y la comunicación humanas. Entre ellas pueden figurar las siguientes:

a) Escuchar para comprender las pautas sobre lo que las audiencias tratan y comparten. Con demasiada frecuencia, las empresas solo ven en la expansibilidad de nuestra época una oportunidad para conseguir que el público comparta sus productos. Pero, ¿qué hay de las enseñanzas que las organizaciones podrían sacar si prestaran atención a todo lo que ese público está compartiendo? Hacer un seguimiento de lo que las audiencias recomiendan ayuda a las empresas a estar más al corriente de qué les importa realmente a quienes tienen interés en ellas.

b) Escuchar para saber dónde y cómo las audiencias se están implicando más en su condición de ciudadanos y defensores de causas. El interés que, desde hace tiempo, muestra la gente en una película o serie a través de Internet cada vez influye más en su participación política o en la defensa de reivindicaciones sociales, o en cómo se comunica de diversas maneras con las empresas. Además, las formas de participación activa que hoy en día ocupan el tiempo libre de los individuos también pueden ser el motor futuro de sus actitudes como profesionales, consumidores y ciudadanos.

c) Sin dejarse llevar por las modas, escuchar para permitir las prácticas de la audiencia guíen el uso que las empresas hacen de las nuevas tecnologías o plataformas. Las compañías se han centrado con demasiada frecuencia en las tendencias, en detrimento de las pautas de participación del público, pasando sucesivamente de los mundos virtuales a las páginas de fans, las aplicaciones y la “ludificación”, porque consideraban que eran algo “candente” y no porque respondieran al contenido que querían transmitir o al público al que supuestamente querían atraer. Escuchar es el mejor método para evitar verse atrapado en las oleadas de entusiasmo que suscitan tendencias tecnológicas novedosas cuando, en realidad, estas no tengan mucho sentido para las audiencias a las que la empresa pretende llegar.

d) Escuchar para repensar la forma de abordar la “posesión” de la propiedad intelectual. Las empresas suelen decir que quieren que la gente comparta, recomiende y encuentre relevantes sus contenidos, pero suelen regirse por lógicas basadas en el deseo de conservar un control estricto de sus comunicaciones. En esta época de expansibilidad, ¿cómo pueden las empresas desarrollar prácticas que protejan

sus derechos intelectuales sin reducir la capacidad del público para difundir su contenido e interactuar con él? Uno de los métodos es utilizar la circulación de dicho contenido como una oportunidad de aprendizaje, haciendo un seguimiento de dónde se difunde y cómo, para que la empresa pueda ponerlo a disposición del público.

e) Escuchar para sopesar qué se podría aprender de entornos ajenos a la propia empresa. En ocasiones, audiencias que la empresa no consideraba como destinatarias de sus mensajes acaban interesándose por ellos o por cuestiones de las que se ocupa. Estar atento a esas situaciones podría permitir a la organización acceder a nuevas audiencias importantes, ayudarle a comprender posibles crisis de comunicación emanadas de la sensibilidad de sectores nunca contemplados o hacerla más sensible a discrepancias nacidas de fronteras geográficas y culturales.

Con todo esto no pretendo minusvalorar la enorme y positiva influencia de los datos cuantitativos. La abundancia de información existente y disponible se suele utilizar para servir, de manera muy positiva, al público. Sin embargo, en lugar de creer que los datos proporcionan la única senda hacia la innovación, quizá los profesionales de la comunicación podrían ver en sus organizaciones a ciborgs (tomado de Amber Case [2012], cuya categoría profesional oficial es la de “antropólogo ciborg”, encargado de investigar la relación entre las personas y sus tecnologías). Esto quiere decir que las empresas pueden utilizar los datos de forma que sean de utilidad a su público, automatizando, por ejemplo, sus procesos para hacerlos más eficientes para los consumidores o analizando todos los datos cuantitativos que pueden generar tanto el “seguimiento de los sentimientos” como la información sobre usuarios de páginas web.

Sin embargo, aunque las empresas aprovechen todas esas tecnologías para dar servicio a sus clientes, no deben perder de vista lo que no puede automatizarse ni cuantificarse: deben escuchar lo que dicen esos clientes, en el mundo virtual o fuera de él, y darles respuesta, a ellos y a sus preocupaciones, introduciendo cambios operativos, y deben desarrollar relaciones con ellos, proporcionándoles lo que desean y necesitan. Eso es lo que ayuda a la empresa a ir un poco más allá, adonde la investigación y los analistas de mercado no pueden llevarla.

Si retomamos los dos artículos de *Advertising Age* mencionados al inicio de este texto, podremos realmente descubrir cómo avanza esa senda cibernética, enterrada bajo los angustiosos escenarios en los que aparecen aerolíneas sin empleados, o jefes de *marketing* relegados a labores de promoción por no centrarse exclusivamente en los datos. En su artículo, Kunur Patel (2012) cita a Teresa Laraba, veterana vicepresidenta de servicios de atención al cliente de Southwest Airlines, que dice: "Tienes que asegurarte de contar con personas sobre el terreno cuando la tecnología no hace lo que tú necesitas que haga. Nuestra tecnología no será tan omnipresente como para que la gente tenga que remover cielo y tierra para encontrar a una persona". Además, en el texto en el que apunta que los directores de *marketing* deben centrarse en los datos para mantener su consideración profesional, Natalie Zmuda presenta a Josh Bernoff, de Forrester Research, refiriéndose al equilibrio entre el conocimiento del consumidor, por un lado, y la participación y las relaciones, por otro. Tanto Laraba como Bernoff insisten en el importante papel que desempeñan la tecnología y los datos, pero también recalcan que esos enfoques automatizados y cuantitativos tienen sus límites.

La abundancia de datos de que disponemos en la actualidad proporciona a las empresas métodos más fiables de comprensión de sus clientes y de otros tipos de público, siempre que esos datos se utilicen para ayudar a quienes las empresas pretenden servir. Pero las organizaciones que quieran prosperar también deberán ser conscientes de qué es lo que esos números no pueden hacer, y conceder igual importancia a los métodos cualitativos que sirven para comprender al público y establecer contacto con él. Esas empresas deben ser cibernéticas, no solo robots.

Gracias a las redes sociales, las empresas tienen posibilidades inusitadas de escuchar realmente a sus clientes y de establecer relaciones profundas con ellos. Pero las dilapidarán si se limitan a vigilarlos. Antes de determinar por completo cómo será este nuevo entorno comunicacional y qué son los "macrodatos", pensemos detenidamente en lo que no puede ser y nunca será cuantificable, o, preguntemos más bien qué nos "queda" cuando cuantificamos la comunicación humana: nos quedan el contexto y la humanidad, que no caben en una hoja de cálculo.

Nadie me quitará de la cabeza la idea de que el desarrollo conjunto y sin precedentes de la

información cuantitativa y la cualitativa puede ayudar a transformar la comprensión humana, el avance tecnológico y la vida cotidiana. La novedosa disponibilidad de datos cuantitativos nos permite acceder a información de una magnitud nunca vista. En esos datos podemos descubrir pautas que ni siquiera sabíamos que existían. Por su parte, la información cualitativa nos ayuda a comprender realmente las vidas de otras personas, a escucharlas teniendo en cuenta el contexto global de sus conversaciones; es decir, nos ayuda a prestar atención al detalle. Analizar y pensar, en tanto que seres humanos, lo que significan todos esos datos cualitativos y cuantitativos es lo que nos ayuda a interpretarlos, es decir, a sopesar las cuestiones éticas que inevitablemente conllevan la forma de recogerlos y lo que nos dicen, y a aplicar las técnicas cualitativas de reconocimiento de pautas que nos ayudan a identificar qué ocurre en la cultura, utilizando los números pero sin que estos sean determinantes (porque para encontrar algo en ellos tenemos que saber lo que estamos buscando). Puede que quien mejor haya expresado esta idea sea Lara Lee en un artículo escrito en 2012 por Stephanie Clifford en el *New York Times*: "Los datos no te pueden decir en qué dirección va el mundo".

Quizá lo más importante sea que hace falta un análisis humano para comprender qué "sabemos" y de qué manera podemos aplicarlo. Como me dijo en una ocasión el experto en servicio al cliente Frank Eliason, a los directivos no suelen convencerles las cifras de tipo financiero, pero sí una buena historia que, con respaldo empírico y poniendo de relieve algún asunto, suscite empatía. En última instancia, la escucha exige una respuesta activa; es decir, no solo hay que recoger datos, sino hacer algo con ellos. Entre las posibilidades figuran tareas de divulgación que, en respuesta a las conversaciones del público, le agradezcan su entusiasmo, le ofrezcan apoyo o más recursos, aborden sus preocupaciones y corrijan errores de percepción. En otros casos, la escucha podría suscitar más bien cambios internos, llegándose a abordar las necesidades de un nuevo e inesperado público, los ruegos de los sectores más entregados de la audiencia, las pautas culturales de aquellas comunidades a las que la empresa más interés tiene en llegar o asuntos polémicos o malentendidos, que se pueden afrontar alterando las prácticas de comunicación u operativas, o introduciendo cambios en los productos, servicios y políticas corporativas, en respuesta a

las cuestiones planteadas ante los servicios de atención al cliente.

Esos procesos pueden proporcionar a las empresas la oportunidad de responder al público tal como este quiere y necesita, y de un modo que responda realmente a las conversaciones que ese público ya está manteniendo y al entorno en el que las mantiene: así ocurrirá si la organización escucha y comprende verdaderamente a la comunidad a la que se dirige.

Pero las prácticas de escucha también son cruciales porque la ilusión del mundo reproducido por los medios de comunicación tradicionales se ha hecho añicos: cuando no se escucha proactivamente lo que los clientes u otros grupos dicen sobre una determinada marca, se deja sin respuesta un problema de atención al cliente antes de que se convierta en un problema de relaciones públicas, se omiten las reacciones de la compañía o la empresa a la inquietud suscitada entre la gente, con el consiguiente riesgo de que se produzca un deterioro de la marca. Dicho de otro modo, escuchar es importante para el balance de la compañía, no solo porque ayuda a desarrollar relaciones positivas con el público, sino porque contribuye a evitar crisis como las que se están tornando cada vez más probables cuando las empresas ignoran lo que se dice sobre ellas o sus productos.

Por ejemplo, desde finales de 2009 Domino's Pizza prescindió de su *marketing* habitual y comenzó a escuchar y considerar lo que se decía realmente sobre sus *pizzas*: que no eran muy buenas. En lugar de seguir haciendo caso omiso de esta realidad, Domino's la afrontó cara a cara, anunciando públicamente que se comprometía a proporcionar mejores *pizzas* y pidiendo ayuda a sus clientes para conseguirlo. La empresa reaccionó a lo que se decía en Internet sobre sus nuevas *pizzas*, pidió opiniones y se comprometió a no dejar de ocuparse de los problemas que el público seguía viendo en Domino's. Pidió a los consumidores que, si tenían alguna mala experiencia, le remitieran prueba documental de la misma, y realizó una campaña de publicidad nacional subrayando en qué se había equivocado, disculpándose y comprometiéndose a subsanar los errores.

Un entorno mediático más participativo no solo se centra en una mejor comprensión y priorización de los métodos de participación del

público, sino en las actividades en las que tanto el sector mediático como las propias marcas deben implicarse para poder seguir progresando. Dicho de otro modo, hay que sustituir conceptos corporativos de tipo vertical, como el de "alineamiento", por empresas que escuchen constantemente lo que dicen sus clientes, reformulando su infraestructura para que la organización sea más capaz de responder a los deseos y las necesidades de ese público.

La era de la expansibilidad proporciona la oportunidad de transformarse, de conseguir que las iniciativas de escucha ayuden a colocar a la empresa en mejor situación para responder a los deseos y las necesidades de sus diversos grupos de clientes y usuarios. Con frecuencia, la información, el servicio y las capacidades que les proporcionan son tan importantes como los propios productos y servicios. Una empresa sacará el máximo partido a la escucha cuando priorice absolutamente el servicio a su público.

5. POR QUÉ LAS EMPRESAS NO ESCUCHAN

Muchas empresas no escuchan verdaderamente porque sus directivos no quieren. Los líderes empresariales viven en un mundo menos complicado cuando pueden simplificar y ver en sus clientes a individuos pasivos, no a miembros de un público conectado por redes (de ahí que prefieran oír a escuchar).

Aunque los directivos aprecien el valor teórico de la escucha, la mayoría de las empresas no destinan a ella recursos apreciables porque es un concepto más abstracto y complejo, que exige tener en cuenta el contexto en el que se habla. Depende de que se comprenda a la gente concreta con la que una organización busca establecer contacto, sin convertirla inmediatamente en estadísticas. Puede que esta sea la razón de que las empresas, al ir creciendo, vayan desplazándose cada vez más hacia la audición, porque los procesos cuantitativos resultan más fáciles de incrustar en la expansión de las infraestructuras corporativas, en tanto que la escucha se va tornando en un desafío cada vez mayor cuando la audiencia potencial a la que una compañía quiere llegar no deja de crecer. Escuchar es difícil porque, en lugar de hacer hincapié en el mundo

comparable y cognoscible de la investigación sobre públicos amplios, recalca el carácter caótico e impreciso de la comunicación humana.

No obstante, una de las razones más desalentadoras de que las empresas se hayan centrado mayormente en oír es que, en realidad, no están organizadas para sacarle partido a la escucha. Los expertos en medios de comunicación y mercadotecnia hace tiempo que luchan por evitar que se vea en las audiencias a un todo pasivo. Siguiendo esa misma lógica, tampoco debemos considerar que las organizaciones son entidades coherentes y unificadas. En una empresa, las funciones de *marketing* y de comunicación apenas suelen tener relación, si es que la tienen, con los departamentos de tecnología, asesoría jurídica o atención al cliente. Para muchas organizaciones, cada división, función y canal tienen su propia personalidad. Y, con frecuencia, las comunicaciones que recorren la empresa no reflejan valores corporativos esenciales, de manera que los diversos departamentos carecen de elementos comunes en los que basar su trabajo.

En la mayoría de las organizaciones de gran tamaño, el núcleo de la infraestructura corporativa se desarrolló durante la era de las retransmisiones. En una época en la que gran parte de los soportes mediáticos eran diferenciables, y más directos los canales de comunicación con los segmentos del público, la empresa otorgaba valor al mantenimiento de relaciones, prácticamente aisladas, con cada uno de los sectores en ella interesados. En la práctica, esto significa que, en muchas entidades, las relaciones con el Estado, con los inversores, o la gestión de recursos humanos se desarrollan en departamentos independientes y poco coordinados, dirigidos a públicos muy concretos.

Pensemos, por ejemplo, en la típica experiencia que una persona tiene con su proveedor de servicios de cable. Para iniciar el servicio me pongo en contacto con la oficina local de la empresa. El técnico que acude a mi casa a poner en marcha el servicio pertenece a una subcontrata que no se comunica directamente con esa oficina. Una vez puesto en marcha el servicio, mi primera interacción con la empresa consiste en pagar mensualmente mi factura a través de su página web. Si tengo un problema con el servicio, la cuenta en Twitter de la empresa reacciona inmediatamente cuando me quejo pública-

mente a través de Internet. Sin embargo, si llamo a su teléfono gratuito me recibe un contestador automático y, después de quince minutos de espera, me atiende un operador que, siguiendo un guión, intenta solventar rápidamente el problema. Entretanto, la empresa no deja de enviarme todas las semanas cartas, correos electrónicos y publicidad, e incluso algún empleado suyo llega a llamarme cada cierto tiempo para hablarme maravillas de su “servicio tres en uno”.

Este abanico de experiencias, con comunicaciones establecidas a través de diversos soportes, pone de manifiesto lo difícil que es pedir a los clientes que describan su relación con una empresa. Aunque todos los empleados participantes en las situaciones antes descritas estuvieran absolutamente motivados para servir al consumidor, su experiencia no dejaría de ser, como mínimo, inconexa.

En Estados Unidos, las empresas conocen el abanico de ventajas jurídicas y fiscales que conlleva la consideración de la entidad como un sujeto individual; sin embargo, si la compañía proveedora de servicios de cable antes descrita es considerada una única “persona”, esta debe de sufrir uno de esos trastornos de identidad que sufren los personajes de las comedias televisivas. En uno de sus canales, la empresa responde inmediatamente, en tanto que en otro resulta difícil conectar con ella; en un soporte se muestra parlanchina, y lacónica en otro.

Esta imagen fracturada de la comunicación corporativa que se ofrece al consumidor se debe a las escindidas prácticas de gestión empresarial que rigen las comunicaciones externas. En la empresa de cable, por ejemplo, la “integración organizacional” del cliente se gestiona localmente; la puesta en marcha del servicio está subcontratada; la página web la diseña el equipo “.com”; de las quejas a través de Internet se ocupan los profesionales de las relaciones públicas; del centro de llamadas, atención al cliente; los materiales promocionales salen del departamento de mercadotecnia, y las llamadas las hace el de ventas. Es frecuente que los empleados de las diversas divisiones trabajen en lugares distintos y que rindan cuentas a jefes también distintos. En muchas organizaciones, esos jefes de equipo apenas se coordinan. Además, no se otorga la misma importancia a todos los tipos de comunicación, y lo normal es que los directivos de la empresa den más prioridad a las más directamente relacionadas con la generación de ingresos.

Todavía más problemático resulta que cada división empresarial tenga su propia concepción del cliente, que se rija según una lógica de gestión distinta y que tenga criterios propios para calibrar el éxito. En el entorno del proveedor de servicios por cable, la eficacia del equipo de ventas se mide en función de los “índices de conversión” alcanzados, de manera que, tal como se dice en la película sobre agentes inmobiliarios *Glengarry Glen Ross*, de 1992, “siempre hay que cerrar” tratos. La tarea del equipo de *marketing* es “interesarse” a clientes actuales y potenciales a los que con frecuencia se evalúa mediante niveles de adhesión: cuántos clientes actuales o potenciales ven un anuncio o hacen clic sobre un enlace, y cuánto tiempo dedican a los contenidos de la empresa. Por su parte, los operadores de la central de llamadas deben pasar con la mayor eficacia posible de una llamada a otra (Ford, 2010c), ya que, dentro de la empresa, el servicio de atención al cliente se suele considerar un “centro costoso”, lo cual significa que cualquier recurso que se destine a ese departamento se cree que únicamente merma los beneficios de la empresa (Yellin, 2009: 13).

Las estructuras empresariales, y sus consiguientes organigramas, cada vez más complejos, tienen una razón de ser: poner orden y conseguir que la organización sobrelleve los cambios que sufre a causa de la economía, la situación del sector, la rotación de personal y otras fuerzas externas. Pero cuando se trata de incorporar nuevos procesos o filosofías, la estructura puede producir organizaciones más rígidas, sobre todo para los encargados de labores creativas, como la redacción de textos mediáticos y la gestión de comunicaciones y servicios. Mark Deuze (2009: 144) escribe sobre la “burocratización gradual del ámbito laboral en las organizaciones mediáticas”, una tendencia que probablemente se acentúe todavía más en los departamentos de trabajo creativo que prestan servicio a empresas ajenas al sector de los medios.

Ateniéndose a la filosofía cartesiana, en las organizaciones los empleados van aceptando “verdades” internas sin siquiera pararse a cuestionarlas, lo cual significa que la tradición acaba dictando las formas de organización, aunque el mundo exterior haya cambiado. Amanda D. Lotz (2008) señala que solo la presión exterior de fuerzas perturbadoras puede poner por fin al descubierto esas anticuadas “verdades”. En todas las manifestaciones de la comunicación corporativa, esa perturbación se encarna en las muchas y novedosas

formas que han encontrado los clientes y otros públicos externos para hablar sobre las empresas y para acceder a sus contenidos y compararlos con otros que hablan de ellas (Ford, 2010b). En cierto momento, esos “silos” internos (tal es el término habitual para aludir a ese problema en el mundo empresarial) podían existir por su cuenta porque los clientes tenían menos oportunidades de expresarse fuera de los mecanismos que, con todo cuidado, montaban las empresas para conocer sus reacciones. Sin embargo, hoy en día, cuando una marca pide la colaboración del público para crear “contenidos generados por el usuario” o le facilita la adaptación de un producto y la difusión de material “oficial”, ¿siguen estando tales actividades dentro del ámbito de la publicidad o pertenecen a las relaciones públicas? Para responder a esas situaciones, las empresas están dando cada vez más prioridad a la búsqueda de nuevas estructuras de comunicación interna que coordinen mejor la producción de contenidos mediáticos para uso externo.

Sin embargo, las lógicas internas contrapuestas que antes he esbozado no constituyen la única barrera de las empresas deseosas de promover la integración. Las luchas que suscitan los presupuestos y los principales puestos jerárquicos también inciden en la colaboración interna. Dentro de las organizaciones se puede hablar mucho de “quién se sienta a la mesa” con el director y con otros miembros de la llamada “cúpula directiva”. Una vez más, este problema es especialmente acusado entre quienes suelen ocuparse de labores creativas fuera del propio sector de los medios, donde cualquier desarrollo mediático y comunicación externa se considera más un mal necesario que reduce los márgenes de beneficio que una función vital para la empresa.

En el ámbito de la mercadotecnia y las comunicaciones, esas tensiones también son frecuentes. Surgen conflictos a medida que los nuevos procesos que rodean la comunicación digital van difuminando, dentro de las empresas, las líneas de demarcación entre las funciones del “equipo digital”, la división de relaciones públicas y comunicación corporativa, y los departamentos de *marketing* y publicidad. Lo normal es que la empresa determine cuánto se va a gastar en publicidad, relaciones públicas, *marketing* directo y otros tipos de mercadotecnia, y que cada equipo desarrolle un plan partiendo de ese presupuesto. En consecuencia, lo delicado es quién se “queda” con las comunicaciones digitales. Por

ejemplo, gracias a una encuesta realizada entre miembros de la Sociedad de Relaciones Públicas de Estados Unidos, Kenneth Payne (2008: 76) ha descubierto la creciente preocupación por el hecho de que "si los profesionales de las relaciones públicas no asumen papeles de liderazgo en la adopción y utilización de tecnologías Web 2.0, acabarán sufriendo [...] la injerencia de otras disciplinas como la mercadotecnia y la publicidad".

No estamos ante una mera cuestión semántica. La estructura corporativa ha creado rígidas fronteras disciplinarias entre esos departamentos, que no solo afectan a su ámbito de trabajo sino a sus presupuestos (y quizá esto sea lo más importante). En última instancia, dentro de una empresa el que "se queda" con la relación con el cliente es el que mantiene la consideración y el empleo. Además, mientras los comunicadores corporativos dentro de una empresa se adaptan a la era digital, las tensiones y fracturas entre departamentos configuran el grado en el que las compañías pueden orientar sus esfuerzos hacia la escucha de sus diversos públicos.

Durante mi labor de asesor me he encontrado con clientes que nunca comparten una buena idea con otros miembros de su organización, por temor a que sea percibido como revelación de confidencias a un compañero ajeno al departamento ("Es una idea estupenda, pero eso es competencia de nuestra división de publicidad"), o por miedo a que, si la idea se pone en práctica, pueda quedársela otro departamento y privar de presupuesto al equipo de mi cliente. Ese entorno se basa en una mentalidad en la que los otros departamentos de la empresa se consideran tanto colaboradores como competidores, estableciéndose una dinámica que, como apuntó Moed, es cotidiana en el ámbito laboral, y omnipresente en las estrategias de gestión desarrolladas por quienes se agrupan, en sentido amplio, bajo el epígrafe de *marketing* y comunicación.

Todavía más complejas se tornan esas dinámicas y luchas por el poder y el presupuesto al salir de los departamentos de *marketing* y acceder al conjunto de una organización. Dirijo constantemente cursillos sobre redes sociales y comunicación digital para organizaciones, y siempre animo a apuntarse a quienes, de alguna forma, tienen a su cargo las comunicaciones externas. Es frecuente que esos empleados de recursos humanos, contratación, tecnologías de la información, atención al cliente, asesoría jurídica, relaciones

con el Estado, relaciones con los inversores, ventas, investigación y otros departamentos sean tan desconocidos para sus compañeros como para mí. En consecuencia, nos pasamos la primera parte del día ayudando a los participantes a explicar quiénes son y a qué se dedican.

Conseguir que diversos departamentos de una misma empresa conversen utilizando un mismo lenguaje es muy fatigoso. No solo la organización mide y entiende a esos departamentos de manera distinta, sino que la cultura profesional de cada disciplina es la que guía la perspectiva de cada empleado (Mierzejewska, 2010: 18). Es frecuente que la formación, el foco de atención y la filosofía de un campo entren en contradicción tácita o abiertamente con las preocupaciones e intereses de compañeros de otros departamentos.

He visto a empresas lanzar diversas y casi idénticas cuentas de Twitter o páginas de Facebook porque, dentro de ellas, cada departamento quería tener su propia versión, sin coordinación interna de las iniciativas y sin siquiera comunicarlas a los demás. He tenido noticia de equipos de ventas que se dedicaban a ridiculizar y a socavar la estrategia de mercadotecnia de su empresa al hablar con posibles clientes, pero sin plantear nunca sus objeciones al equipo correspondiente. Me he encontrado con equipos de comunicación digital que tratan de ayudar a los clientes que se quejan en Internet, sin poder acceder a los archivos detallados que sobre sus problemas tienen los departamentos de atención al cliente de sus respectivas empresas. En las reuniones, he visto cómo aumentaba la tensión cuando el departamento de *marketing* escuchaba lo que decían los empleados de los centros de llamadas, enfureciéndose porque no encajaba con los mensajes de la página web y los anuncios. Y he sabido de la frustración que tenían los profesionales del servicio de atención al cliente porque, conociendo de primera mano lo que este desea y necesita, nunca tienen la oportunidad de trasladar ese conocimiento a quienes diseñan los mensajes de la empresa en los medios.

Los estudios de producción y la investigación sobre la gestión de las industrias mediáticas nos han proporcionado una perspectiva más matizada de cómo se organiza el trabajo en el sector creativo. Por su parte, esas observaciones apuntan las múltiples fisuras administrativas que determinan el desarrollo de los medios y los men-

sajes en las empresas que están fuera del sector mediático, donde lo normal es que se entienda menos la comunicación y que sea menos prioritaria, y donde los encargados del trabajo creativo pueden verse especialmente limitados por los procesos de gestión. Para entender cómo se relacionan y comunican las organizaciones con públicos externos, es vital comprender cómo esas presiones determinan el trabajo de los comunicadores profesionales en todo el organigrama empresarial.

Es indudable que, en este entorno mediático, hay departamentos que se beneficiarían de cierta remodelación de sus funciones: por ejemplo, los publicistas podrían escuchar para desarrollar, mantener y aumentar la importancia de sus campañas de mercadotecnia; los profesionales de las relaciones públicas, para establecer relaciones y aumentar la sensibilidad de la organización a conversaciones registradas más allá del entorno comercial; y el servicio de atención al cliente, para responder de manera proactiva a los problemas que la gente tiene con los productos o servicios (Ford, 2010a). Escuchar al público es un objetivo y una actividad que todos esos departamentos podrían compartir y que podría constituir un elemento capital con el que forjar nuevas formas de comunicación y colaboración internas.

En el caso de las organizaciones que divulgan informes sobre conversaciones *online* y actividades virtuales relativas a una marca, los diversos jefes de departamento pueden llegar a conocer más o menos las cifras generales si acceden a esos informes estáticos. Sin embargo, continuarán sin tener la oportunidad de escuchar conversaciones que están teniendo lugar y que podrían ser importantes para su área de interés en el negocio, y tampoco podrán compartir lo que ellos mismos aprenden en sus departamentos con sus propias iniciativas de escucha. De este modo, puede que los agentes de atención al cliente se enteren de problemas relativos al diseño de un producto del que los encargados de ese diseño nunca tengan conocimiento. Los equipos de venta pueden recibir opiniones sobre la mercadotecnia de una empresa que nunca lleguen al equipo responsable de ella. Los encargados de la comunicación corporativa pueden descubrir percepciones relativas al comportamiento de la empresa como empleador que nadie comparta regularmente con el departamento de recursos humanos. Es frecuente que incluso la información recogida en escu-

chas eficaces nunca llegue a su supuesto destino. Muchas de las ideas que podrían extraerse de los datos que ya está recogiendo una organización se desaprovechan porque la información no llega al departamento que la necesita. Puede que la empresa esté recogiendo datos o incluso escuchando con atención al público, pero, si a esa información no acceden los sectores internos afectados, la organización seguirá estando mal preparada para comprender lo que escucha y para darle una respuesta adecuada.

6. UN PASO MÁS ALLÁ: LA EMPATÍA

El desafío al que la gran empresa necesita realmente responder –escuchando y comprendiendo mejor al cliente– puede partir del concepto de empatía, basado en alentar a los trabajadores a dejar a un lado sus obligaciones laborales específicas y ponerse en el lugar de públicos como sus clientes o sus nuevos empleados. La empatía ofrece un enfoque fundamental para la creación de procesos de gestión más eficaces de las comunicaciones empresariales, pero también más equitativos para su público externo. En parte, este enfoque se basa en lo escrito por Carol Sanford (2011), que, partiendo de su labor en *Seventh Generation* y otras organizaciones, afirma que las empresas que sitúan la responsabilidad para con sus clientes en el centro de sus prácticas cotidianas, adecuando la forma de funcionar de todos sus empleados a ese enfoque, no solo se tornan más responsables con el tiempo, sino también más rentables. La aplicación de los enfoques de Sanford a la estrategia mediática y comunicacional de una empresa favorece que los empleados encargados de gestionar algún aspecto de su comunicación externa compartan el deseo primordial de observar a la empresa y sus comunicaciones desde ese ángulo.

Esa mentalidad tiene mucho que ver con ciertos rasgos del llamado “pensamiento de diseño” (*design thinking*) (Ford, 2012), un concepto impulsado por autores como Rolf Faste y David Kelley, de la Universidad de Stanford, cuya *d.school* (el Instituto de Diseño Hasso Plattner) ha popularizado una forma de abordar el diseño y los negocios con el objetivo confeso de crear un entorno interdisciplinario que “mejore la vida de los destinatarios del diseño” (Universidad de Stanford, 2010).

Como señala Dev Patnaik (junto a Peter Mortensen, 2009), para que un enfoque así sea eficaz, la organización debe empaparse de empatía. Aplicar el pensamiento de diseño requiere la capacidad de solucionar problemas partiendo de la voluntad constante de ver el mundo a través de la perspectiva del público al que se pretende llegar, una capacidad que solo se tendrá si los empleados se sienten vinculados a la vida de los individuos que lo integran. Ejemplo de ese enfoque es el trabajo de David McQuillen en el Credit Suisse (Yellin, 2009: 248-249). Con el fin de ayudar a los directivos del banco a comprender mejor las experiencias de sus clientes, McQuillen hizo que respondieran a los clientes desde la central de llamadas de la entidad y los obligó a esperar cola para ser atendidos en una ventanilla. Credit Suisse incorporó esta perspectiva a su funcionamiento cotidiano, creando un equipo centrado en ayudar a todos los miembros de la organización a tratar de solucionar sus problemas diarios, analizándolo todo desde el punto de vista del cliente.

La insistencia en la investigación etnográfica y la intención de ponerse en el lugar del cliente han inspirado nuevos procesos de diseño de productos y páginas web, planificación de espacios de minoristas y, cada vez más, servicios de atención al cliente, con el objetivo último de abordar los objetivos cotidianos de la empresa teniendo en cuenta al “usuario” final. En gran medida, mi trabajo en el mundo empresarial ha tratado de plantear preguntas similares en los ámbitos de la mercadotecnia y las comunicaciones corporativas. Ya hace tiempo que la comprensión de la experiencia del consumidor ha sido la niña mimada, y con razón, de los mundos del diseño digital y los videojuegos, ya que los diseños innovadores no sirven de mucho si no responden a las necesidades de los usuarios. Sin embargo, normalmente los comunicadores no se han tomado tan en serio la experiencia del público con su oferta comunicativa. Además, el contenido a cuyo desarrollo y puesta a punto las empresas tanto tiempo dedican no servirá de mucho si estas son completamente ajenas a la experiencia que un sector del público tiene de su organización.

La empatía hacia el consumidor, uno de los principios más sencillos, puede ser de lo más difícil de dominar, sobre todo para quienes tienen que comunicarse con una comunidad a la que en realidad nunca han pertenecido. Pero, mien-

tras las empresas continúan aclimatándose a las realidades del entorno comunicacional actual, es imprescindible que quienes consideramos que la escucha y la empatía son esenciales y determinantes para la salud de las organizaciones defendamos su conversión en una prioridad empresarial. Desde el interior de esas organizaciones, desde el mundo académico o desde otras posiciones estratégicas, todos debemos pedir a las empresas para que sirvan a su público en lugar de limitarse a convertirlo en datos. Es crucial que dentro de las corporaciones se difunda el mensaje, tanto vertical como horizontalmente. Probablemente, defender esos procesos de escucha y empatía sea frustrante y en ocasiones descorazonador, sobre todo porque parece engañosamente simple. Pero es una labor vital, no solo para la eficacia y la salud de las empresas, sino, en última instancia, para procurar que nuestro actual entorno comunicacional propicie una cultura más participativa. Solo se podrá decir que se está escuchando al público cuando todos los empleados, desde el equipo directivo a los becarios, se esfuercen por entender realmente el mundo desde el punto de vista de sus clientes.

Partes de este artículo proceden de:

FORD, S. (2010), “For best brand-building results, listen up!”, *PR News*, 2 de agosto (<http://www.prnewsonline.com/topics/measurement/2010/08/02/for-best-brand-building-results-listen-up/>).

— (2012), “6 ways of listening to culture that will change your business,” *Fast Company*, 25 de octubre (<http://www.fastcompany.com/3002409/6-ways-listening-culture-will-change-your-business>).

— (2012), “Technology and humanity: Creating cyborg organizations,” *Fast Company*, 27 de febrero (<http://www.fastcompany.com/1819828/technology-and-humanity-creating-cyborg-organizations>).

— (2012), “Tip sheet: Put the humanity back in communications”, *PR News*, 9 de enero (<http://www.prnewsonline.com/featured/2012/01/09/tip-sheet-put-the-humanity-back-in-communications/>).

— (2012), “Without human insight, big data is just a bunch of numbers,” *Fast Company*,

19 de diciembre (<http://www.fastcompany.com/3004000/without-human-insight-big-data-just-bunch-numbers>).

— (2013), "Companies have split personalities," *Harvard Business Review*, 26 de febrero (<http://blogs.hbr.org/2013/02/speaking-with-one-voice/>).

— (2013), "Does your company listen to social media—or simply hear it?," *Fast Company*, 15 de marzo (<http://www.fastcompany.com/3006974/does-your-company-listen-social-media-or-simply-hear-it>).

— (2013), "In marketing, people are not numbers," *Harvard Business Review*, 13 de febrero (<http://blogs.hbr.org/2013/02/how-companies-avoid-spreadabil/>).

— "Listening and empathizing: Advocating for new management logics in marketing and corporate communications", en: KOMPARE, D.; SANTO, A. y D. JOHNSON (ed.), *Making Media Work: Cultures of Management in the Entertainment Industries*, Nueva York, New York University Press (en prensa).

FORD, S. y S. CODY (2011), "Tip sheet: Match your brand promise to the brand experience," *PR News*, 27 de junio (<http://www.prnewsonline.com/featured/2011/06/27/tip-sheet-match-your-brand-promise-to-the-brand-experience/>).

JENKINS, H.; FORD, S. y J. GREEN (2013), *Spreadable media: Creating value and meaning in a networked culture*, Nueva York, New York University Press.

BIBLIOGRAFÍA

ANDREJEVIC, M. (2007), "Surveillance in the digital enclosure," *The Communication Review* 10(4): 295-317.

ANG, I. (1991), *Desperately Seeking the Audience*, Londres y Nueva York, Routledge.

BROWN, S.; KOZINETS, R.V., y J. F. SHERRY, JR. (2003), "Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning," *The Journal of Marketing*, 67(3): 19-33.

CASE, A., CON M. NICHOLS (ilustradora) (2012), "An Illustrated Dictionary of Cyborg Anthropology", *Cyborg Anthropology* (<https://gumroad.com/l/anthropdf>).

CLIFFORD, S. (2012), "Social media are giving a voice to taste buds", *New York Times*, 30 de Julio (<http://www.nytimes.com/2012/07/31/technology/facebook-twitter-and-foursquare-as-corporate-focus-groups.html>).

DEUZE, M. (2009), "Convergence culture and media work", en: HOLT, J. y A. PERREN (Ed.), *Media Industries: History, Theory and Method*, West Sussex, Wiley: 144-155.

FORD, S. (2010a), "Get advertising and PR to work together for a spreadable approach", *Chief Marketer*, 9 de junio (<http://chiefmarketer.com/disciplines/branding/0609-spreadable-approach/>).

— (2010b), "Truly tackling 'social media' will require a deep shift in corporate logic", *Fast Company*, 6 de julio (<http://www.fastcompany.com/1667436/truly-tackling-social-media-will-require-a-deep-shift-in-corporate-logic>).

— (2010c), "Does social media give us the 'Trojan Horse' to fix corporate communication?," *Fast Company*, 20 de agosto (<http://www.fastcompany.com/1684032/does-social-media-give-us-the-trojan-horse-to-fix-corporate-communication>).

— (2010d), "What's the rush?: Creating meaningful dialogue with social media messages", *The Public Relations Strategist*, 23 de agosto (http://www.prsa.org/Intelligence/TheStrategist/Articles/view/8756/1019/What_s_the_Rush_Creating_Meaningful_Dialogue_with).

— (2012), "Reports of design thinking's death were an exaggeration", *Fast Company*, 27 de enero (<http://www.fastcompany.com/1811688/reports-design-thinkings-death-were-exaggeration>).

HESMONDHALGH, D. (2007), *The Cultural Industries*, Londres, Sage.

HILL, K. (2012), "How Target figured out a teen girl was pregnant before her father did", *Forbes*, 16 de febrero (<http://www.forbes.com/sites/kashmirhill/2012/02/16/how-target-figured-out-a-teen-girl-was-pregnant-before-her-father-did/>).

KOZINETS, R.V. (1997), "I want to believe': A netnography of the X-philes' subculture of consumption", *Advances in Consumer Research*, 24(1): 470-475.

— (2009), *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*, Londres, Sage.

LOTZ, A.D. (2008), "Television's industrial practices in crisis: Industry lore and the post-network era", presentación en la conferencia anual de Society for Cinema and Media Studies in Philadelphia, PA.

MCCRACKEN, G. (2009), *Chief Culture Officer: How to Create a Living, Breathing Corporation*, Nueva York, Basic Books.

MIERZEJEWSKA, B.I. (2010), "Media management in theory and practice", en: DEUZE, M., *Managing Media Work*, Thousand Oaks, CA, Sage: 13-30.

PATEL, K. (2012), "Are smartphones a customer-service channel of choice?", *Advertising Age*, 13 de febrero (<http://adage.com/article/news/smartphones-a-customer-service-channel-choice/232683/>).

PATNAIK, D. y P. MORTENSEN (2009), *Wired to Care: How Companies Prosper When They Create Widespread Empathy*, Upper Saddle River, NJ, FT Press.

PAYNE, K. (2009), "Much ado about something: Web 2.0 acceptance and use by public relations practitioners", en: McCORKINDALE, T. (ed.), *Proceedings of the 2008 Public Relations Society of America Educators Academy Research Forum*, Nueva York, Educators Academy, 76-92.

RAASCH, CH. (2012), "Book says 'big data' becoming a global nervous system", *USA TODAY*, 4 de diciembre (<http://www.usatoday.com/story/tech/2012/12/04/big-data-explosion/1729535/>).

SANFORD, C. (2011), *The Responsible Business: Reimagining Sustainability and Success*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

SMOLAN, R. y J. ERWITT (2012), *The Human Face of Big Data*, Sausalito, CA, Against All Odds Productions.

STANFORD UNIVERSITY (2010), "the d.school: The Hasso Plattner Institute of Design at Stanford", septiembre (<http://dschool.stanford.edu/wp-content/uploads/2010/09/dschool-fact-sheet1.pdf>).

VEDRASHKO, I. (2013), "How spreadability changes the way we think about advertising," en: JENKINS, H; FORD, S. y J. GREEN, *Spreadable Media.org*, (<http://spreadablemedia.org/essays/vedrashko/>).

YELLIN, E. (2009), *Your Call Is (not that) Important to Us: Customer Service and What It Reveals about Our World and Our Lives*, Nueva York, Free Press.

— (2011), "Can you hear me now? Connecting with your audiences through all the noise", informe (http://www.h2ointeractive.com/client-upload/AE_Report.pdf).

ZMUDA, N. (2012), "When CMOs learn to love data, they'll be VIPs in the C-suite", *Advertising Age*, 13 de febrero (<http://adage.com/article/cmo-strategy/cmoss-learn-love-data-c-suite-vips/232699/>).