

Grado en Marketing

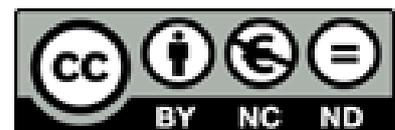
Curso 2018/2019

Comunicación en la Era digital. Cambio o revolución: Análisis de los programas de *employee advocacy*

Autor: Gorka de la Iglesia

Tutora: Pilar Zorrilla Calvo

Bilbao, a 20 de junio de 2019



RESUMEN

Las dificultades de adaptación de las pymes a la Era Digital se están convirtiendo en un problema para su supervivencia. En plena revolución tecnológica, surge el papel del empleado como prescriptor interno de marca, pues el enorme impacto que tiene su opinión en la imagen corporativa ha supuesto que las grandes organizaciones hayan comenzado a situarle en el centro de sus estrategias.

A través de un programa de *employee advocacy*, cualquier tipo de empresa independientemente de su tamaño, puede fomentar el compromiso de su plantilla e incentivar su participación en medios sociales para que hable de ella. En el caso de las pymes, la clave está en que sepan adaptar las posibilidades del programa a sus necesidades.

Palabras clave:

Employee advocacy, Era Digital, comunicación interna, reputación corporativa, embajadores de marca, redes sociales, PYMEs

ABSTRACT

The difficulties of adaptation of smes to the Digital Era are becoming a problem for their survival. In the midst of the technological revolution, the role of the employee emerges as an internal brand prescriber, as the enormous impact of his opinion on the corporate image has meant that large organizations have begun to place him at the center of their strategies.

Through a program of employee advocacy, any type of company, regardless of its size, can encourage the commitment of its staff and encourage their participation in social media to talk about it. In the case of smes, the key is that they know how to adapt the possibilities of the program to their needs.

Keywords:

Employee advocacy, Digital Era, internal communication, corporate reputation, brand ambassadors, social media, SMEs

Índice

PARTE I: OBJETO DE ESTUDIO, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	5
1.1. Objeto de estudio y justificación de la elección del tema	5
1.2. Objetivos.....	5
1.3. Metodología y estructura	6
PARTE II: UNA NUEVA ERA: LA ERA DIGITAL	8
2.1. La “Era Digital”: introducción	8
2.2. El papel de las redes sociales	9
2.3. El empoderamiento del consumidor	11
2.4. “Adaptarse o morir”, nuevas formas de negocio.....	11
2.5. La credibilidad como eje principal	12
PARTE III: EL PAPEL DE LOS EMPLEADOS EN LA GENERACIÓN DE IMAGEN EMPRESARIAL	14
3.1. De dentro hacia afuera: cultura empresarial.....	14
3.2. Comunicación interna, la gran olvidada	15
3.3. Empleados: los mejores “ <i>brand ambassadors</i> ”	17
3.4. Los medios sociales: un aliado para mejorar la reputación corporativa	20
PARTE IV: PROGRAMA DE “EMPLOYEE ADVOCACY”: TODOS A UNA	22
4.1. Análisis	22
4.2. Definición y acondicionamiento	23
4.2.1. Ambiente social y de confianza	23
4.2.2. Objetivos	24
4.2.3. Técnicas para incentivar la participación en medios sociales	24
4.2.4. Selección de plataformas	26
4.3. Instauración del programa	27
4.4. Control y medición de resultados	28
PARTE V: INCORPORACIÓN DEL <i>EMPLOYEE ADVOCACY</i> EN PYMES	29
5.1. Pequeñas y Medianas Empresas	29
5.2. Un modelo adaptado	30

PARTE VI: CONCLUSIONES	35
BIBLIOGRAFÍA	36
WEBGRAFÍA	36
ANEXO	39
ÍNDICE TABLAS, FIGURAS Y CUADROS	
Figura 2.1. Inversión real estimada medios convencionales	9
Figura 2.2. Tweet de un usuario con mención a una empresa	10
Figura 3.1. Revista de Comunicación	16
Figura 3.2. Edelman Barómetro de credibilidad 2019	18
Figura 5.1. Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión	29

PARTE I: OBJETO DE ESTUDIO, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

1.1. Objeto de estudio y justificación de la elección del tema

En un mercado en constante cambio donde la congestión comunicacional ya es una realidad, el concepto de credibilidad que poseen las empresas se ha transformado en un tema de vital importancia y en un reto para ellas. La influencia que los empleados de una empresa pueden tener en la construcción de la imagen de marca, y al mismo tiempo, en la fidelización de usuarios, es un recurso aún por explotar.

A través de la participación activa y abierta de los miembros de la organización en medios sociales gracias al desarrollo de diferentes técnicas, como por ejemplo la implantación de un programa de *“employee advocacy”*, pueden alcanzarse mejoras considerables en la imagen de marca y confianza del consumidor. Si bien es cierto que las compañías, generalmente de gran tamaño, empiezan a tomar conciencia ello, no sucede lo mismo en el caso de las pymes, para las cuales, trazar una estrategia que permita mantener una relación sostenible con el entorno puede resultar crucial para determinar su futuro a corto-medio plazo. Son precisamente estas las que son objeto de nuestro estudio, en tanto que suponen más del 99% del tejido empresarial y cerca del 70% de la generación de empleo en nuestro país (EAE Business School, 2018).

1.2. Objetivos

El objetivo principal que perseguimos con el presente trabajo es identificar y analizar las potencialidades de la participación en medios sociales de los empleados de una empresa para la construcción de la imagen y la reputación corporativas.

Para el logro de dicho objetivo hemos establecido una serie de subobjetivos, entre los que destacan los siguientes:

- Analizar la importancia de la credibilidad de una empresa en el mercado actual.

- Valorar hasta qué punto incentivar el compromiso y la participación de los empleados en redes sociales puede resultar beneficioso para la organización o las marcas que esta comercializa.
- Estudiar las diferentes fases estratégicas de un programa de “*employee advocacy*” para implantarlas en una pyme.
- Establecer propuestas para incentivar el compromiso de los empleados en el desarrollo de la imagen y la reputación empresarial.

1.3. Metodología y estructura

Para el desarrollo del presente trabajo y el logro de los objetivos marcados hemos utilizado una combinación de metodologías. Por un lado, el método analítico-sintético, con el que hemos estudiado el objeto central, a saber, los programas de *employee advocacy*, a partir de la revisión bibliográfica pertinente y tras analizar sus partes constituyentes, lo hemos interpretado como un “todo”, valorando su utilidad para el contexto de las pymes. Por otro lado, hemos realizado un estudio exploratorio para valorar algunas de las herramientas que en la actualidad se pueden emplear para el desarrollo y la gestión de un programa de *employee advocacy*. En concreto, nos hemos ayudado de un estudio ya realizado que recoge las opiniones de diferentes usuarios que han implementado estas herramientas en sus respectivas empresas, para identificar aquella que resulta más adecuada para una pyme.

El trabajo finalmente ha quedado estructurado en seis partes, de las cuales una corresponde a la introducción, tres al marco teórico y dos a los resultados y conclusiones de la investigación. Además, hemos incluido un anexo para poder completar la información de una de las fases del estudio. A continuación detallamos cada uno de los apartados y contenidos:

- **Parte I:** Parte actual donde se expone de manera introductoria el tema a tratar, se definen objetivos y se describe brevemente la manera en que está organizado el documento.
- **Parte II:** Se presentan los cambios que se han producido en los mercados actuales provocados por la digitalización.

- **Parte III:** Se explica cómo estos cambios han afectado al entorno de la empresa, al mismo tiempo que el impacto que las opiniones de los empleados y empleadas tienen en la imagen corporativa.
- **Parte IV:** Se presentan de manera general algunas de las fases que compondrían un programa de *employee advocacy*.
- **Parte V:** Se propone un modelo de *employee advocacy* adaptado a las características de una pyme y se explican las diferencias que tendría este en comparación con el que podría implementarse en una multinacional.
- **Parte VI:** Se exponen las conclusiones del estudio.
- **Anexo 1:** Recoge la opinión de 20 usuarios diferentes sobre cuatro de las plataformas de *employee advocacy* más utilizadas para escoger la que mejor se adapte a las propiedades de una pyme.

PARTE II: UNA NUEVA ERA: LA ERA DIGITAL

Desde el momento en el que nos levantamos hasta instantes antes de irnos a dormir, los niveles de consumo de tecnología se han disparado en la última década y es que, en pleno siglo XXI, el mundo se encuentra completamente sumergido en lo que algunos llaman la Era de la información. Esto ha supuesto cambios de diferente naturaleza en diversos ámbitos: el modo en que nos relacionamos y comunicamos, en que accedemos a información sobre marcas y empresas, el modo en que tomamos por tanto, decisiones de compra y consumo, por citar solo algunos. En esta segunda parte del trabajo, expondremos varios de los cambios que ha experimentado el mercado a causa del desarrollo tecnológico.

2.1. La “Era Digital”: introducción

La incorporación de la tecnología a nuestra vida cotidiana, de cara a comunicarnos, para desplazarnos, a la hora de la comida y hasta mientras estamos en el baño, a pesar de que la tecnología sea algo relativamente nuevo, se ha asumido con mucha facilidad. La integración es tal, que estudios como el Kaspersky Index (Kaspersky Cybersecurity Index, 2016) hablan de más de 6 dispositivos electrónicos conectados por hogar de media, y según predice un informe del Cisco Visual Networking Inditex (Cisco, 2017), el número medio de dispositivos conectados por habitante en 2021 ascenderá a 7.

Como ha sucedido en ocasiones anteriores, la emergencia de un nuevo panorama conlleva una serie de oportunidades y paradigmas. Herrera (2017) señala que al igual que cuando se inventa la imprenta, la oratoria desaparece, la revolución digital supone una transformación clara y repentina de los hábitos de la sociedad, o lo que es lo mismo, nuevos cambios en las relaciones entre las personas y las empresas provocados por la tecnología.

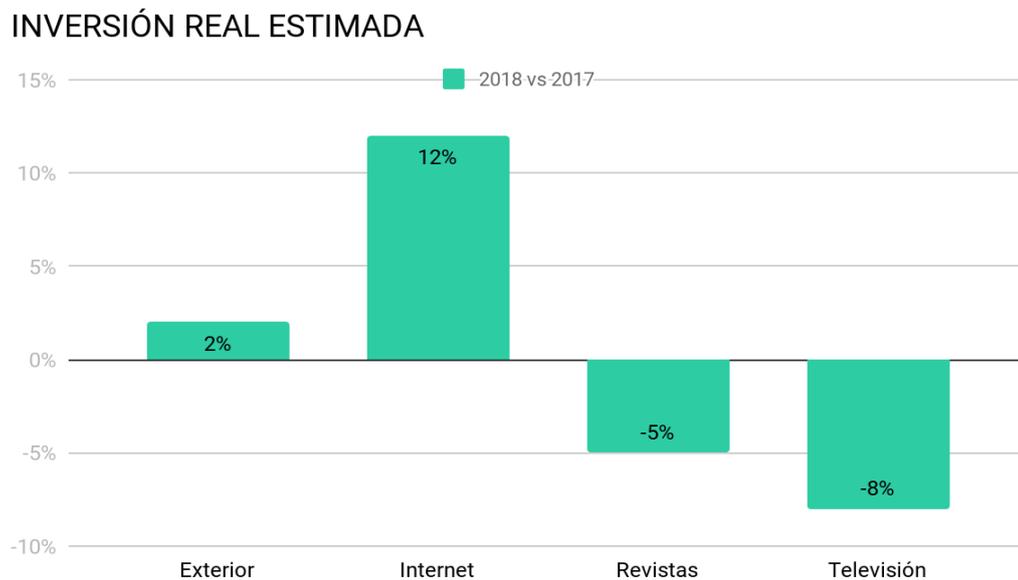
Pasamos de mercados con organizaciones mecánicas y rígidas a escuchar términos como la “humanización” de las empresas, del consumidor tradicional pasivo al “prosumer”. En este hábitat digital se habla de confianza, credibilidad, motivación de personal, omnicanalidad, personalización, de experiencias, de cultura empresarial y colaboradores... Así pues, la capacidad de adaptación a este nuevo escenario en el que la comunicación ocupa el eje principal, se convierte en un factor fundamental para todas aquellas compañías que pretendan ser competitivas en la “Era Digital”.

2.2. El papel de las redes sociales

Todos los cambios que estamos viviendo en relación al acceso a la información han modificado la forma en que nos comunicamos a nivel global. Queda atrás la unidireccionalidad de los mensajes que lanzaban las empresas y nacen las RRSS como producto de la necesidad de conexión entre las personas, y en consecuencia, la posibilidad de conectar con los consumidores y usuarios finales de forma interactiva y personalizada.

Se habla de revolución porque esta herramienta permite a las empresas dar gran visibilidad y posibilidades de difusión de contenidos, segmentar y buscar clientes y/o proveedores con facilidad y ofrecer soporte y atención al cliente entre otras muchas cosas, todo ello de forma casi inmediata y a un coste mucho más bajo que en los métodos tradicionales. Por lo tanto, las RRSS se han convertido en un recurso prácticamente obligatorio en el ámbito empresarial y así se refleja en los datos de inversión en medios en los últimos años. En la figura 2.1, podemos ver la caída en inversión en medios convencionales frente al crecimiento de Internet.

Figura 2.1, Inversión real estimada medios convencionales



Fuente: Info Adex (2019)

Pero la característica diferencial de esta tecnología que hace que haya cobrado tanta importancia recientemente es la posibilidad que ofrece de dar voz a los consumidores y recoger su opinión para la constante mejora del servicio o producto. En un artículo para el diario Expansión, Viaña (Viaña: 2017) señala que esta situación puede ser tan ventajosa para quienes sepan aprovecharla como peligrosa...

El empoderamiento de las personas en relación a las marcas es cada vez mayor. A modo de ejemplo, vemos en la figura 2.2, cómo con un tweet de un usuario (y todos los que le siguieron), se consiguió que una reconocida marca de pizzas comenzase una campaña de responsabilidad social corporativa que se hizo viral, algo prácticamente inimaginable hace tan solo un par de décadas.

Figura 2.1, Tweet de un usuario con mención a una empresa



Fuente: @ofdachurch (2018)

Así pues, las RRSS se han convertido a su vez en una herramienta que otorga poder a las personas, por lo tanto, las empresas deben estar preparadas para gestionar nuevas situaciones continuamente (desde comentarios prejuiciosos hasta noticias falsas), no sólo para afrontarlas sino para sacar provecho de ellas.

2.3. El empoderamiento del consumidor

Posiblemente, una de las figuras cuya presencia ha ganado más importancia con la llegada de la revolución tecnológica, y más concretamente, con el boom de las RRSS, es la de la clientela.

Antaño, el consumidor tan solo era “aquella masa” a la que las empresas dirigían sus campañas para que consumiesen los productos que lanzaban. Sin embargo, ahora se han vuelto las tornas, el orden de decisión de compra ha cambiado y parece como si la clientela hubiese tomado las riendas del mercado.

Las nuevas tecnologías permiten a los usuarios tener casi cualquier tipo de información sobre los productos y las empresas que los producen. Son personas multipantalla y multicanal (Puromarketing, 2014) lo que a su vez les ha convertido en clientes más impacientes y exigentes. Pero la cosa no acaba ahí, además, gracias al desarrollo de las RRSS, los consumidores pueden interactuar en todo momento con las marcas y generar infinidad de opiniones (tanto positivas como negativas).

Por lo tanto, el verdadero reto al que se están enfrentando las empresas en los últimos años es conocer y establecer vínculos con un perfil de consumidor que genera continuamente contenido y que solamente le es fiel a la calidad y no a los productos. De ahí la obsesión de las empresas por reunir los datos que este origina y de la manera en que lo hace.

El análisis de toda esta información, junto con la producida en el entorno interno de la empresa, podrá facilitar la generación de un servicio y atención más personalizados, un factor que gracias al internet, se ha convertido en la gran fuerza de las pequeñas empresas.

2.4. “Adaptarse o morir”, nuevas formas de negocio

No es casualidad que se empiece a hablar de que “emprender está de moda” en el mismo momento en el que se consolidan las RRSS. Lejos de una época lineal en la que las empresas prácticamente solo se centraban en la vertiente local debido a un acceso restringido a la información, la irrupción digital ha supuesto, entre otras cosas, ser la llave que ha abierto las puertas del mercado de par en par a las personas emprendedoras. En plena ebullición

digital, estas han visto la posibilidad de “hacerse con un pedazo del pastel” al disponer de una herramienta que le permite a cualquier forma de negocio (independientemente de su tamaño) llegar a un gran número de clientes potenciales de forma fácil y sin asumir apenas gastos y, por otro, crear una comunidad activa alrededor de la empresa.

Acentuada con los recientes cambios en la legislación que agilizan los procesos de creación de sociedades de responsabilidad limitada y otros programas de ayuda al emprendizaje (tanto por parte de los Gobiernos como de empresas privadas) esta eclosión emprendedora tiene como consecuencia que por ejemplo, hayan crecido los pedidos a nuevas sociedades un 50% entre 2016 y 2017 (Donovan: 2017), o que el último informe del mapa del emprendimiento realizado por Spain Startup-South Summit (2018 citado por Foromarketing, 2018) revele que el 66% de las *startups* españolas ya hayan alcanzado su primer año de vida y que la media sea de 2,3 años, frente al 1,87 del 2017.

Pero aparte de que se haya multiplicado el número de sociedades en edad temprana, debe de haber un elemento diferenciador que haya provocado que aumenten de manera tan brusca los pedidos a nuevas estructuras empresariales en los últimos años.

Una de las características que diferencia a esta década de la precedente, es la posibilidad de segmentar hasta límites insospechados y consecuentemente, de personalizar las ofertas y los mensajes que las empresas quieren hacer llegar a su clientela. Este último rasgo está directamente vinculado con la capacidad de emocionar a las personas, y en plena “edad del pavo del consumidor” (Carreras, citado por Viañas: 2017) en el que se premia tanto la inmediatez como la calidad de la atención, supone el principal valor para la consolidación de las *startups*, pymes¹ y nuevas estructuras empresariales.

2.5. La credibilidad como eje principal

Como avanzábamos en el apartado anterior, en la era de las tecnologías no cambia solamente el canal, sino que también cambia el mensaje y la forma de transmitirlo. Son las

¹*Startups* y pymes: Empresas de tamaño similar (pequeño) cuya diferencia radica en que, mientras la primera se encuentra en una etapa temprana caracterizada por la escalabilidad de la forma de negocio gracias a la innovación y la tecnología, la segunda tiene una estructura tradicional y asume menos riesgos.

personas, empoderadas gracias a las nuevas herramientas tecnológicas, las que establecen con sus opiniones, qué son las marcas, lo que genera un impacto positivo en la credibilidad.

Además, las claves de la comunicación de hoy en día son la calidad, rapidez y sencillez y tienen como principal objetivo impactar en las emociones de las personas (Puromarketing, 2012).

Pero para entender la complejidad de la comunicación del siglo XXI tenemos que darnos cuenta de que las empresas no solo se relacionan con el mercado, también establecen relaciones entre ellas en calidad de socios y proveedores. Más allá de experiencias concretas, si queremos consolidar la imagen global de una empresa en el tiempo, debemos considerar la confianza como núcleo de cualquier relación empresarial, y cuanto más profunda queramos que sea la relación, se exigirá mayor credibilidad.

Como ejemplo de cuán importante es la confianza y reputación de una empresa, recordamos que tras el escándalo del caso Volkswagen por la manipulación de sus softwares para ocultar niveles de contaminación, el valor de las acciones de la compañía cayó un 22,5% en tan sólo unas horas y a día de hoy sigue recuperándose de aquel tremendo desplome.

Por lo tanto, ahora que la preocupación de los usuarios por la gran cantidad de información a la que tienen acceso las organizaciones es un tema que está en boca de todos, las empresas que quieran consolidarse y tomar ventaja en este escenario tecnológico deben reflexionar cuidadosamente acerca de la credibilidad y situarla en el eje principal de sus estrategias de marketing.

PARTE III: EL PAPEL DE LOS EMPLEADOS EN LA GENERACIÓN DE IMAGEN EMPRESARIAL

Acabamos de exponer una gran cantidad de cambios que se han producido en el mercado a causa del desarrollo de la tecnología y la digitalización en la última década y su impacto en el modo en que las empresas se relacionan con su clientela. En este contexto, las personas que trabajan en las empresas no son ajenas a todo lo que acontece y son partícipes activos del entorno digital, están en las RRSS, opinan, generan contenido e impactan en las marcas, pero ¿cómo han afectado estos cambios al entorno interno de la empresa? En este punto nos centraremos en el marco empresa-empleado para entender la repercusión que ha supuesto la revolución digital tanto para las organizaciones como para sus empleados, y a su vez, valoraremos las posibilidades de que su participación activa en las RRSS pueda beneficiar a la organización/marca para la que trabajan.

3.1. De dentro hacia afuera: cultura empresarial

Lejos del perfil de organizaciones mecánicas, estrictas e inalterables, con planes estratégicos rígidos, estas han evolucionado y se ha producido una especie de fenómeno que algunos llaman “la humanización de las empresas” (Dakhina: 2019) con la mirada puesta en mantener una relación significativa y perdurable con sus consumidores. Para ello, las firmas han tenido que desarrollar nuevas estrategias de comunicación con un propósito claro de diferenciación y personalidad, y eso pasaba, en primer lugar, por definir la cultura de la empresa. Antes de entrar en detalles, es preciso matizar que, si bien es cierto que es un aspecto sobradamente estudiado a lo largo del grado, creemos necesaria una breve alusión al concepto de cultura empresarial debido a la relación que esta tiene con el tema principal a estudiar.

Así pues, ¿qué es la cultura de una organización? Para responder a esta pregunta tenemos que empezar a analizar a la empresa desde dentro y situar a las personas en el centro de la organización. Robbins (1987) define la cultura empresarial como un concepto que engloba una serie de valores, símbolos, lenguaje y comportamientos que determinan lo que es la firma en su día a día. Estos componentes de los que hablaba Robbins son considerados como la “columna vertebral” de la compañía, pues evolucionan lentamente con el paso del tiempo, son aprendidos, interiorizados y transmitidos por los integrantes de la organización y acaban por definir la filosofía de la empresa.

Podemos hablar de que una filosofía corporativa está bien desarrollada, cuando está completamente integrada en todos los campos de la empresa, desde la gestión, a la forma de tomar de decisiones de la firma. Debe estar presente en cada puesto de trabajo, es decir los empleados deben saber el sentido al que contribuyen cuando realizan cotidianamente sus tareas, y el clima y sensaciones que se respiran dentro de la compañía, deben de ser acordes a la ética y valores de la organización para fomentar la consecución de las metas establecidas en la manera deseada.

Por su parte, para la construcción de una cultura empresarial, es necesario que la dirección busque la forma de potenciar la motivación y el talento de los empleados a través de la comunicación con el fin de asegurar que estos se lleven algo de la empresa en lo personal, más allá de una recompensa monetaria. Es interesante lo que revela una serie de estudios sobre el comportamiento humano que se realizaron en Hawthorne a mediados del siglo pasado y que sorprendentemente aún se tienen en gran consideración en la actualidad. Demuestran que la productividad no solo está relacionada con los incentivos monetarios y que los aspectos de tipo afectivo influyen directamente en la consecución de objetivos fijados por la organización (Elton Mayo, 1945). Esta teoría nos conduce a concluir que si los empleados se sienten útiles y valiosos para la empresa en la que trabajan, estos conectarán y compartirán los valores corporativos con su entorno, desde otros compañeros hasta el consumidor final.

3.2. Comunicación interna, la gran olvidada.

Como avanzábamos, el primer paso para motivar a un equipo y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido, es establecer comunicación con todos sus integrantes.

La comunicación interna², esa parte de la comunicación de las empresas que ha sido en muchas ocasiones ignorada, se está convirtiendo en uno de los principales desafíos del siglo XXI. Las organizaciones se han dado cuenta de que para ser más competitivas y poder afrontar mejor los cambios del mercado provocados por la revolución tecnológica y digital, la dirección y otros departamentos de la empresa deben tratar de inculcar en sus empleados la verdadera cultura de la empresa, y eso sólo es posible si los trabajadores están informados en el día a día.

² Comunicación interna: Parte de la comunicación organizacional que se desarrolla hacia el ámbito interno de la organización.

A través de mensajes corporativos dirigidos a los empleados, estableciendo líneas de comunicación con ellos y transmitiendo lo que sucede en la empresa se puede despertar sentimientos de integración y pertenencia a la compañía, así como disposición a dar todo de uno mismo y así aumentar la eficacia del equipo. En otras palabras, la clave está en establecer comunicación para atraer, retener, motivar y así conseguir resultados. Como ejemplo ilustrativo, el caso de la empresa de envíos TNT, que contaba con más de un 50% de la plantilla que trabaja *off-line* (gente de almacén, reparto, logística...). La compañía decidió involucrar a sus empleados a través de una colaboración con la revista Gente para crear un magazín interno denominado “Gente TNT”, un soporte físico de y para los empleados y empleadas de la empresa que les informaría de la realidad corporativa al mismo tiempo que les pondría en el centro de la organización. ¿El resultado? (figura 3.1) Además de conseguir los objetivos principales de información, unión y sentimientos de pertenencia, logró el premio a la mejor revista de comunicación interna otorgada por el Observatorio de la Comunicación Interna.

Figura 3.1, Revista de Comunicación



Fuente: Del Peso (2009)

Sin embargo, lo que acabamos de comentar solamente es la punta del iceberg y siempre se puede dar un paso más, tanto es así que algunas organizaciones estimulan la participación activa y abierta de sus trabajadores debido a los enormes beneficios que esto puede suponer para la empresa. Pero antes de profundizar en este aspecto vamos a comentar el rol que el empleado puede ocupar en una empresa como prescriptor de marca interno.

3.3. Empleados: los mejores “*brand ambassadors*”

Para entender mejor este punto vamos a empezar explicando lo que es un embajador de marca o “*Brand Ambassador*”, y no es más que la persona con cierto reconocimiento y credibilidad que promueve la imagen y da mayor visibilidad a la empresa. Esta figura surge en el siglo pasado cuando se empezó a utilizar a personajes famosos y celebridades para promocionar cualquier tipo de producto o servicio y evoluciona en el actual, con el nacimiento de los “*influencers*”, “*youtubers*”, “*bloggers*” y otro tipo de perfiles que gozan de gran reconocimiento social.

Durante mucho tiempo, cuando nos referíamos a un “*Brand Ambassador*” pensábamos en una figura ajena a la empresa contratada, pero hoy en día gracias a la explosión digital y en concreto, con la consolidación de las RRSS, surgen otra clase de embajadores de marca cuyos perfiles no son tan populares pero que sin embargo pueden llegar a ser más influyentes que un personaje famoso. Hablamos de los consumidores y de los propios empleados de una empresa, cuyo criterio puede ofrecer una perspectiva mucho más veraz y causar un impacto mucho mayor con sus comentarios y opiniones que los propios mensajes corporativos lanzados a través de una persona remunerada por hacerlo. Un estudio de Nielsen (2018, citado por Hosteltour 2018) revela que el 92% de los consumidores se fía más de la opinión de otros usuarios antes que de la publicidad de las marcas. Además, añade que en el caso de los millennials el índice es aún mayor, tanto es así que el 84% de ellos afirma directamente que el contenido de otros usuarios influye en sus decisiones de compra.

Para ilustrar mejor la repercusión que puede tener la información proveniente del entorno interno de una organización, nos ayudamos de un estudio que llevó a cabo recientemente la empresa *Edelman*, figura 3.2, que hace una comparativa entre los niveles de credibilidad de diferentes perfiles (técnicos y corporativos) y que revela que los más influyentes son los empleados y personas semejantes al individuo.

Figura 3.2, Edelman Barómetro de credibilidad 2019



Fuente: Guillem Recolons (2019)

Ahora que hemos visto que existe un nuevo rol que el empleado puede adoptar como figura prescriptora de marca, estamos en disposición de estudiar las ventajas y desventajas que esto supondría para la organización que quiera adoptar una estrategia para la conversión de empleados en embajadores internos de marca:

- Por un lado, como comentábamos anteriormente, los mensajes que lanzan los empleados de cualquier organización siempre están asociados con términos de experiencia y conocimiento sobre el producto o servicio, por lo tanto son mucho más creíbles. Un estudio del IBM (IBM 2017, mencionado por Recolons 2017) demuestra que los contactos a través de los empleados convierten 7 veces más que otros medios. Por lo tanto, lo que pueda decir un empleado sobre el lugar donde trabaja influye directamente tanto en las decisiones de compra de los clientes finales, como en otro tipo de público potencialmente interesante, ya que los buenos comentarios que puedan tener sobre su empresa, atraerán a nuevos profesionales a la organización.
- Por otro lado, mientras que los mensajes que produce un consumidor son prácticamente incontrolables por los dirigentes de una organización, los que pueden llegar a lanzar los empleados son bastante más manejables. La clave está en conducir al empleado o empleada a través de acciones corporativas para que hable de la organización y para que lo haga bien.

- Otra ventaja (no muy aparente) de que los empleados de una firma compartan contenido corporativo con su entorno es que, aunque el perfil individual de un empleado como embajador de marca puede que no suponga llegar a muchas personas directamente, el poder de alcance si sumamos las conexiones individuales que todos los empleados de una organización, es en muchas ocasiones mucho mayor que el que consigue la empresa por medios propios. Para comprobarlo, no hace falta más que comparar la suma de los seguidores de las cuentas en RRSS de los empleados de una firma con los de la propia organización.
- Además, una buena red de embajadores de marca puede suponer un gran ahorro para la empresa en otros medios promocionales. Sin ir más lejos, Sanchez (Sanchez, 2015), en un artículo para El País explicaba el estudio que llevaron a cabo en Microsoft, calculando el ahorro en publicidad (hasta 9 millones de euros) que podían conseguir si 10.000 de sus 17.000 empleados generaban contenido relacionado con la empresa en sus RRSS.

Si bien es cierto que establecer una red interna de “*Brand Ambassadors*” a priori puede suponer un gran avance en términos de comunicación organizacional, esta ha de tener en cuenta que no será igual de fácil de entender y de aplicar en todos los casos porque, entre otras cosas, puede provocar envidias entre empleados o dificultades de aprendizaje en perfiles que no estén habituados al uso cotidiano de las tecnologías, de modo que la empresa interesada en implantar este tipo de programa en sus estrategias de comunicación también ha de estar preparada para asumir ciertos riesgos.

Una vez estudiado cómo los cambios derivados de la explosión digital y la conectividad han revolucionado la forma de comportarse, y en especial, de comunicar que tienen las firmas y el papel clave que pueden desempeñar los empleados para tomar ventaja de esta situación, aún nos topamos con una incógnita por resolver: Si por ejemplo, una empresa busca proyectar una imagen corporativa determinada (objetivo), los empleados adquieren el papel de nuevos emisores y el consumidor o proveedor es el receptor final, todavía nos hace falta un elemento clave en este proceso de comunicación, y este no es otro que el medio o canal para transmitir la información.

3.4. Los medios sociales: un aliado para mejorar la reputación corporativa

Hasta ahora hemos visto que las RRSS son como un altavoz a través del cual los consumidores expresan su opinión con grandes connotaciones en las decisiones de compra de otros usuarios y que, a su vez, sirven como “tablón de anuncios virtual” donde las marcas pueden colgar contenido a bajo coste y con altos índices de difusión. Además, son un medio mediante el cual empresa y clientela pueden interactuar directamente. Pues bien, aún hay más. Las RRSS también pueden utilizarse como instrumento a través del cual la compañía puede convertir a sus empleados en prescriptores internos de marca. Para explicar este fenómeno, vamos a hacer una distinción entre dos tipos de redes sociales que las firmas pueden utilizar para mejorar su comunicación interna. Las redes sociales corporativas, y las no corporativas:

- Las primeras, cuya implementación requiere una mayor formación previa para asegurar un uso eficiente, son plataformas internas desarrolladas con el fin de facilitar la integración de una cultura más flexible y horizontal en la organización. En ellas los trabajadores disponen de un lugar donde poder manifestarse y proponer ideas con mayor libertad. Además, mejoran las relaciones entre empleados asegurando un buen ambiente laboral. Un ejemplo claro de red social corporativa es la plataforma “Social Chorus”. Erica Lockhart, jefa de personal y comunicación de Vodafone, (Lockhart, 2018) cuenta que gracias a esta aplicación, en Vodafone han conseguido conectar a sus empleados presentes en 25 países diferentes. Añade que Social Chorus les da la posibilidad de colgar diferente tipo de contenido relevante en una plataforma que mantiene informada a toda la plantilla con noticias relevantes para su día a día, lo que se ha traducido en poco tiempo en una mejora considerable del compromiso de sus empleados.
- Las RRSS no corporativas son las que comúnmente conocemos como “las clásicas”, donde los empleados y empleadas, en su día a día pueden compartir contenido con su entorno personal sobre temas relacionados con la compañía entre otras cosas. A continuación veremos brevemente las principales funciones de seis de las plataformas más populares en la actualidad.
 - **Facebook:** Interactuar de manera personal con una enorme red de consumidores y familiares.

- **LinkedIn:** Nutrir relaciones de manera profesional, además de servir como medio de reclutación para las empresas.
- **Instagram:** Generar contenido de manera personal a través de imágenes de productos o historias.
- **Youtube:** Subir y visionar vídeos al mismo tiempo que buscar información.
- **Twitter:** Generar contenido en diferentes segmentos del mercado intercambiando mensajería de 280 caracteres como máximo.
- **Pinterest:** Asociar productos de manera muy visual relacionándolos con estilos de vida específicos.

Por último, es preciso añadir que no se debe caer en el error de considerar las redes de los empleados como sustitutivo de la publicidad en RRSS por parte de la empresa, sino un complemento eficaz para lograr las metas establecidas. Ahora bien, partiendo de la base de que el compromiso de los empleados de compartir contenido de la empresa es algo que no se puede ni comprar ni fingir, si las marcas quieren que estos estén activos en sus canales sociales y que hablen de ellas a su entorno deberán buscar la forma de incentivarlos, por ejemplo, reconociendo su participación. Pues bien, en unas pocas líneas acabamos de describir los cimientos principales en los que se sustenta un programa de *“employee advocacy”*, también llamado marketing de recomendaciones.

PARTE IV: PROGRAMA DE “EMPLOYEE ADVOCACY”: TODOS A UNA

A pesar de ser un concepto novedoso del que todavía no se tienen muchos registros, la idea en sí no es algo revolucionario, el boca-oreja ha existido y funcionado desde siempre. El hecho de que los empleados de una organización hablen de la empresa es un concepto que ha estado ligado desde hace mucho tiempo, sobre todo, a empresas anglosajonas. La revolución, como venimos explicando durante todo el trabajo, se produce en el campo de la tecnología, y en concreto, en el de las RRSS. Por lo tanto, el concepto de “*employee advocacy*” es producto de adaptar lo ya existente a la Era Digital y utilizar un canal como el *social media* para la consecución de objetivos y a la vez, desarrollar un sentimiento de unidad empresarial. Lo que lleva a las empresas a tratar de motivar continuamente a los empleados para que estos participen como impulsores de las campañas a través de sus perfiles sociales. Resulta por tanto algo normal que hoy en día se hable sobre la importancia que tienen los departamentos de Recursos Humanos (RRHH) de las empresas en involucrar a la plantilla en sus estrategias, con la mirada puesta en ayudarse de sus RRSS como canal para mejorar el marketing y las ventas (Prieto, 2015). Ahora bien, la puesta en marcha de este tipo de iniciativas no puede dejarse a la improvisación o al azar. Las empresas deben planificar el modo en que sus empleados pueden participar en la construcción, desarrollo o mantenimiento de la reputación corporativa.

Teniendo en cuenta que los programas de *employee branding* se están extendiendo durante los últimos años como un mantra entre las grandes empresas, sobre todo en las estadounidenses, a continuación vamos describir algunas de las fases en las que normalmente reparan estas multinacionales a la hora de convertir a los empleados en embajadores internos de marca. Haremos hincapié en cuatro de ellas: análisis, definición y acondicionamiento, implementación y medición de resultados.

4.1. Análisis

Como en cualquier otra estrategia de marketing, si queremos establecer un programa que deje a los empleados hablar por la empresa, el punto de partida ha de empezar por analizar el entorno interno de esta para así conocer cuáles serían las condiciones más adecuadas para su puesta en marcha.

Esto pasa por un lado, por analizar el perfil social de la empresa, ya que no todas las organizaciones se encuentran en un momento adecuado para instaurar un programa de *employee advocacy*. Con esto nos referimos a la “cultura digital” de la empresa. Esta debe de ser fuerte y favorecer el uso de las tecnologías, de lo contrario haría difícil la implementación del programa.

Por otro lado, también se debe tener en cuenta el perfil de los empleados para conocer el potencial de participación y el grado en el que se les podría involucrar en estrategias de tipo socio digital programadas por la empresa, así como su hipotética respuesta y adaptación a tal implementación.

4.2. Definición y acondicionamiento

Esta fase consiste en primera instancia en validar la información resultado del análisis del entorno interno de la compañía y, teniendo en cuenta estos datos, en segundo lugar, preparar/planificar la hoja de ruta a seguir para escoger la mejor combinación de acciones a llevar a cabo. Destacaremos cuatro aspectos a tener en cuenta a la hora de establecer el programa:

4.2.1. Ambiente social y de confianza

Una de las claves para que una campaña de marketing de recomendaciones sea exitosa es que exista un clima de transparencia en torno a la organización. Esta es la mejor forma de demostrar a los empleados y empleadas que la empresa se fía de su criterio y de reconocerles su libertad de compartir contenido corporativo, de ahí que hayamos insistido en apartados anteriores en que la credibilidad y la confianza son el primer paso para motivar al trabajador. Como ejemplo ilustrativo, cabe mencionar la iniciativa que llevó a cabo Amazon hace tan solo unos años, que en lugar de ocultar la mala situación económica por la que estaba pasando, decidió confiarles esta delicada información a sus empleados y empleadas. Gracias a ese gesto de transparencia, la empresa consiguió crear una atmósfera que unificó a todos los integrantes de la compañía y así, superó el bache financiero que estaba atravesando (Antevenio, 2017a).

4.2.2. Objetivos

Toda estrategia de marketing implica una etapa de definición de objetivos. Para ello, y como norma general, los dirigentes deben tener presente en todo momento qué es lo que quieren que comparta el personal de la organización, alineando este pensamiento con las metas a alcanzar por la empresa. Una vez aclarado este aspecto, y como sucede en cualquier fase en la que se fijan objetivos, en una estrategia de marketing de recomendaciones estos también deben de ser en todo momento concretos y medibles.

Además, para los objetivos que se fijan no se debe caer en el error de pensar en el corto plazo, pues aunque los resultados de un programa de *employee advocacy* son notorios desde el primer momento (en forma de *likes*, o comentarios en RRSS), la mirada debe estar puesta en hacer crecer la reputación general de la firma. Para conseguirlo, una de las mejores recetas es fortalecer la marca personal de los colaboradores, en este caso, la de los empleados y empleadas de la empresa. Como sugerencia, la campaña “*Starbucks cares*”, a través de la cual la compañía trata de reforzar el sentimiento de pertenencia de los dependientes que trabajan en ella. Entre otras acciones, la cadena internacional de café llevó a cabo el rodaje de un video “*What It's Like to be a Starbucks Partner*” (Starbucks Coffee, 2012), en el que situaba a sus trabajadores en el centro de la organización convirtiéndolos en los verdaderos protagonistas. Una de las peculiaridades a destacar es que todos ellos coincidían en compartir experiencias positivas sobre la marca, teniendo como resultado final un refuerzo considerable de la imagen de la empresa.

4.2.3. Técnicas para incentivar la participación en medios sociales

Antes de profundizar en este punto, es preciso matizar que el conjunto de técnicas y herramientas de las que se ayudarán las marcas variarán según los objetivos establecidos por estas. Es decir, si por ejemplo queremos atraer talento a nuestra empresa nos ayudaremos de plataformas como puede ser LinkedIn, y sin embargo, si queremos mejorar la comunicación interna de la organización nos ayudaremos de Smarp o Sociabble, “*fish where your fishes are*” (González y Pérez, 2018a).

A continuación, veremos diferentes métodos de actuación por parte de las empresas con el fin de conseguir inculcar en los empleados y empleadas lo que la empresa quiere que compartan y motivarlos a que lo hagan.

Todas las estrategias para que sean eficaces han de ser orientadas y seguir una serie de patrones, y en este caso, al tratarse de RRSS con más motivo, dado que tienen relación directa con la imagen y reputación de la marca como hemos analizado anteriormente en otros apartados. Por lo tanto, una técnica muy recomendable que ayudará a los embajadores de marca a desenvolverse con mayor facilidad en este escenario en el que se convertirán en protagonistas, es escribir un **manual de procedimientos y de estilo** que establezca los criterios y la política de participación de la empresa en medios sociales. Esta guía deberá responder entre otras cuestiones a las temáticas que se van a compartir (qué), los canales y plataformas que se van a seleccionar (cómo), la asignación de embajadores (quiénes) y en qué plazos se lanzarán tanto la estrategia como el contenido corporativo (cuándo).

Otro movimiento estratégico que la empresa puede realizar para ayudar a mejorar la actividad social de sus empleados es el **“personal branding”**, es decir, involucrarse en la profesionalización de sus perfiles en redes no corporativas (como por ejemplo LinkedIn) y poniendo a su disposición contenido para vincularlos con el rol profesional que desempeñan. Con esto, lo que se consigue es que el empleado se posicione como profesional en su área, que resulte más “vistoso” tanto para su entorno como para el mercado en general, y al mismo tiempo supone un incentivo a la participación en este tipo de medios.

Por otro lado, y siguiendo la misma línea de apartados anteriores, otra forma de estimular la participación del empleado es establecer **programas de recompensas** por participar en medios sociales. Se pueden crear soluciones como la gamificación³ con reconocimientos virtuales a los empleados más activos de una organización para atraerlos, engancharlos y conseguir despertar un sentimiento de competitividad (sano) entre ellos. Estrategia que fue adoptada por Cisco. La compañía, tras realizar un estudio de los diferentes perfiles que tenían sus empleados en RRSS, decidió aplicar un sistema de gamificación como recurso para conectar con ellos, obteniendo como resultado, previa instrucción de su uso, un aumento de un 140% en su actividad en medios sociales (Antevenio, 2017b).

³ Gamificación: O aprendizaje divertido, es el uso de técnicas, mecanismos y dinámicas propias del ocio en el ámbito profesional, con el fin de potenciar la motivación y así obtener mejoras en la productividad y resultados.

4.2.4. Selección de plataformas

Es “el plato fuerte de la comida”, en torno a la plataforma (o plataformas) escogidas girará el programa de prescriptores internos de marca. Estas herramientas van a contribuir a la integración de procesos y contenidos, los cuales, deben de ser coherente con la información y objetivos de los que hablábamos anteriormente. Entre otras cosas, proporcionan a los usuarios la seguridad de saber que el contenido que comparten sobre la empresa está previamente aprobado por la misma y, al mismo tiempo, les ayuda a pasar parte del tiempo que dedican a sus redes sociales en una actividad que es beneficiosa para la organización. Según Hernández (2018), este tipo de softwares de *employee advocacy* tienen como común denominador las redes de embajadores, aplicaciones móviles, analíticas y gamificación.

A continuación presentamos un análisis de algunas de las herramientas más recomendadas en la actualidad a la hora elaborar un programa de *employee advocacy*. Para ello, nos hemos ayudado de un estudio realizado por G2 (2019) que recoge las opiniones de diferentes usuarios que han implementado estas herramientas en sus respectivas empresas. De cada plataforma hemos analizado y clasificado 20 opiniones siguiendo tres criterios (ver Anexo), para más adelante poder evaluar de manera clara y objetiva las diferentes posibilidades y escoger la que por sus características se pueda acoplar con mayor facilidad a las propiedades de una pyme:

- **Smarp:** Una herramienta fácil de usar que destaca por su aplicación compatible con *smartphones* y otros dispositivos de los empleados y, además, cuenta con un sistema de gamificación que incentiva la participación de los usuarios. Los aspectos negativos son que no goza con muchas posibilidades de personalización y al parecer los errores en el sistema suceden con frecuencia. El beneficio principal es el aumento de compromiso de los empleados con la marca.
- **Bambu:** Plataforma muy sencilla, simple e intuitiva tanto para los usuarios como para los administradores quienes apenas requieren instrucción para familiarizarse con su uso. Con muy buena asistencia por parte del equipo y a un precio económico, pero que por contra cuenta con pocas posibilidades de personalización y no deja a los usuarios enviar contenido a los administradores. Aumentar el compromiso de los empleados involucrándose

en RRSS, aumentar la presencia en medios y el tráfico en la web son algunos de sus beneficios.

- **Sociable:** Aparentemente herramienta fácil de implementar pero a su vez parece más completa que las dos precedentes. Ofrece mayores posibilidades de personalización y de gamificación, que en ocasiones puede ser contraproducente por los niveles de competitividad que genera. Ayuda a mejorar aspectos como la comunicación interna, marca personal de los miembros de la plantilla y establecer conexiones entre ellos.
- **Everyone Social:** Los usuarios destacan la facilidad de programar y analizar contenido. A pesar de que los usuarios coinciden en que hay aspectos que se pueden mejorar, uno de los beneficios que ofrece esta plataforma y que la diferencia del resto, es que también ayuda a fomentar las ventas.

4.3. Instauración del programa

Una vez definidos con claridad los pasos a tener en cuenta en la fase de preparación para establecer una estrategia de marketing de recomendaciones y teniendo a su vez por bandera una cultura organizacional basada en la confianza y transparencia, es turno de poner el plan en marcha y “entrenar” a los protagonistas.

Inicialmente y para reducir riesgos, especialistas como Rachel Chastain (comunempresa, 2015) recomiendan probar el programa con un número reducido de empleados para “romper el hielo” y empezar a estudiar cómo responden, esto es, lanzar un programa piloto y en función de los resultados, ir incorporando poco a poco nuevos empleados a este programa para terminar estableciéndolo a gran escala, o por el contrario, corregir errores para intentarlo de nuevo.

Durante este proceso, es necesario que la organización instruya a su red de prescriptores de marca, transmitiéndole a esta la importancia y beneficios del plan y procurando los medios necesarios para que reciba la formación necesaria para la gestión de las herramientas que deberá usar cotidianamente. Para ello, es preciso que se organicen sesiones en las que estén presentes los encargados de instaurar las plataformas de *employee advocacy*

y que instruyan y asesoren sobre su funcionamiento. Además, la dirección debe establecer las indicaciones precisas para que la red de embajadores interiorice por un lado, el contenido interesante a compartir, al mismo tiempo que la forma de hacerlo, ya que no se trata de que distribuyan los mensajes de la misma forma en que lo hace la empresa, si no que deben darle su propio “toque personal” a la información emitida (Vendrell, 2015a).

4.4. Control y medición resultados

No por ser la última fase es la menos importante. Hacer un seguimiento, recoger información, hacer comparativas, medir y analizar los resultados son procedimientos de vital importancia, y más aún en los meses en los que se empieza a poner en práctica el plan. En este periodo es cuando se debe perfeccionar la estrategia corrigiendo errores e introduciendo mejoras, para lo cual, la opinión de los usuarios de la plataforma o plataformas es vital. Un programa de este tipo no puede funcionar si a los verdaderos protagonistas de la función no están cómodos con su manejo. Por eso es relevante comenzar la implantación de ese sistema a pequeña escala con un programa piloto como comentábamos en el apartado anterior.

Además, la empresa debe tener en todo momento presente que uno de los grandes desafíos de un plan de marketing de recomendaciones es mantener la iniciativa viva a lo largo del tiempo. Así pues, es preciso destacar que la constancia resulta un aspecto clave, pues puede que tras los primeros meses desciendan los índices de participación (Vendrell, 2015b). Si esto ocurriese, sería preciso hacer una revisión del programa. Puede que por ejemplo los sistemas de gamificación no estén funcionando o que el contenido proveniente de la organización no esté enganando a los usuarios y haya que buscar otra forma de emitirlo. Por último, y como consejo para que esto que acabamos de comentar no suceda, un contenido que siempre interesa a la comunidad de embajadores internos de marca son los resultados que se han obtenido desde la aplicación de la iniciativa, por lo que emitir un informe cada cierto tiempo donde queden recogidos estos datos es un recurso bastante recomendable para generar *engagement*.

PARTE V: INCORPORACIÓN DEL *EMPLOYEE ADVOCACY* EN PYMES

Hasta ahora hemos visto cómo los cambios en la tecnología han alterado los mercados además de las consecuencias que esto ha supuesto para el entorno de la empresa. También hemos profundizado en el papel fundamental de los empleados y empleadas en las organizaciones en este escenario digital y hemos desarrollado de forma genérica los puntos clave de una estrategia donde estos se convierten en protagonistas como prescriptores internos de marca.

Así pues, en esta última parte del trabajo trataremos de adaptar lo aprendido acerca de los programas de *employee advocacy* a las características de una pyme, pues como decíamos cuando introducíamos el tema objeto de estudio, los programas de marketing interno de recomendaciones se están empezando a desarrollar en las grandes multinacionales y no tanto en las pequeñas formas de negocio emergentes. Para ello, sin querer profundizar en este concepto, creemos necesario empezar haciendo un breve repaso de las peculiaridades de una pyme, para acabar proponiendo un modelo específico de red de embajadores internos de marca que puedan seguir y adoptar con facilidad estas formas de negocio.

5.1. Pequeñas y Medianas Empresas

La definición de pyme queda recogida en el Boletín Oficial del Estado, y se refiere precisamente a los límites que tienen que ver con el número de empleados y volumen de cifra de negocios de una empresa (figura 5.1), mientras que su nombre sencillamente se debe a sus siglas “Pequeñas y Medianas Empresas”.

Figura 5.1, Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión

CATEGORÍA DE EMPRESA	EFFECTIVOS	VOLUMEN DE NEGOCIOS (M €)	BALANCE GENERAL (M €)
Mediana	<250	<= 50	<= 43
Pequeña	<50	<= 10	<= 10
Micro	<10	<= 2	<= 2

Fuente: BOE (2014)

En la primera parte del trabajo comentábamos lo importante que son las pymes tanto para la economía como para la generación de empleo de un país. Además, son un método flexible al adaptarse con facilidad a los cambios tecnológicos del entorno. No obstante, en muchas ocasiones terminan desapareciendo en el corto-medio plazo por no llegar a cumplir las exigencias del mercado, resultando de esta forma las decisiones estratégicas tomadas por los dirigentes de la empresa, una práctica crucial para su supervivencia y consolidación a lo largo del tiempo. De acuerdo con (Arsys y ePages, 2013) las empresas que quieran triunfar en el comercio electrónico y satisfacer las necesidades de los usuarios deberán combinar estrategias y soluciones con tecnología. Así pues, las pymes tendrán que seguir enfrentándose al reto que supone adaptarse a los rápidos y constantes cambios que se producen tanto en la sociedad como en el sector tecnológico, y ¿por qué no? una solución original para ser capaz de seguir el ritmo frenético del mercado puede ser la integración del *advocacy* en la empresa.

5.2. Un modelo adaptado

A continuación, a partir de lo estudiado sobre los programas de *employee advocacy*, vamos a desarrollar un modelo adaptado a las particularidades de una pyme, de tal forma que trataremos de explicar las diferencias en las fases de implementación de una estrategia de embajadores internos de marca según el tipo de empresa, así como los aspectos clave a tener en cuenta.

Pues bien, nuestra pyme se encuentra en la casilla de salida. Esta no es otra que la del **análisis del entorno** al que se enfrenta, es decir, conocer hacia dónde se dirige y qué tendencias ha de considerar.

Por un lado, si bien es cierto que a la hora de realizar un primer análisis tanto para conocer las oportunidades y amenazas como los niveles en los que se puede integrar un sistema de este tipo habría que tener en cuenta factores como el sector de la empresa, la situación económica o el entorno de la misma entre otros, existen ciertos aspectos que la empresa debería implementar cuanto antes. Con esto nos referimos al nivel de cultura digital que ostenta, pues a pesar de que cualquier firma, independientemente de su tamaño, puede poner en marcha un programa de *employee advocacy* en el seno de la misma, antes de ello es totalmente imprescindible llegar a un punto de madurez cultural determinado (González y Pérez, 2018b). Si hacemos una primera comparación entre las culturas de una multinacional y

una pyme, creemos que en la mayoría de los casos la primera sale reforzada pues notamos que a pesar de que se ha producido una considerable mejora en los índices de competencia digital de las pymes españolas, estas no están reaccionando a la misma velocidad que las grandes organizaciones por no disponer en muchas ocasiones de los conocimientos o recursos para afrontar con éxito la digitalización (Olivares, 2019). Por lo tanto, para una pyme esta fase es una de las más importantes (si no la que más) y es en una de las que más debería reparar y dedicar esfuerzos. Así pues, una vez que haya entendido la importancia de incorporar la cultura digital a la empresa, nuestra pyme deberá centrarse en el capital humano, esto es, en los empleados y empleadas de la compañía. Al fin y al cabo ellos van a ser los protagonistas del programa.

Suponiendo que, a los dirigentes de nuestra pyme, por el tamaño de la misma, les resulta más fácil que a los de una multinacional conocer las características del personal empleado, estos estarán en disposición de conocer en mayor medida el grado de formación necesario que deben proporcionar a su equipo, así como de adaptación y respuesta que ofrecerá el mismo ante la instauración del programa. Dependiendo de esta información, la empresa deberá dedicar mayores o menores recursos para su implementación teniendo siempre en cuenta que es mejor “digerirlo” poco a poco y establecer el programa de forma que todos los implicados lo puedan asimilar y familiarizarse con su manejo. Por lo tanto, si lo que hemos comentado acerca de la cultura digital y el conocimiento que se tiene acerca de las características de la plantilla se cumplen, la cantidad de esfuerzo que nuestra pyme destinaría al proceso de **definición y acondicionamiento** del programa de *employee advocacy*, a primera vista no debería resultar muy diferente en comparación a la que hacen frente las multinacionales. A continuación comprobaremos si esto es cierto:

En primer lugar, normalmente el ambiente que se da en una multinacional tiene un carácter más formal que el que reina en el día a día de una pyme. Mientras que en la primera los procedimientos de actuación son más rígidos y jerarquizados en una pequeña empresa no sucede lo mismo. En torno a estas impera el “tú a tú”, esto es, el contacto tanto con los integrantes del equipo como con los jefes es más directo y flexible, lo que en la gran mayoría de las ocasiones se acaba traduciendo en un clima laboral más sociable y de confianza, y como ya hemos explicado, crear un entorno de credibilidad es una de las claves del éxito de un programa de *employee advocacy*.

A la hora de definir los objetivos a conseguir a través del programa interno de recomendaciones, salvando las diferencias entre las ambiciones en cuanto al alcance que por ende tienen las pymes y las multinacionales -pues el margen de crecimiento de la primera es mucho mayor que el de la segunda-, a priori no deberían existir apenas disparidades ya que independientemente del tipo de empresa, al establecer un programa de estas características la mirada siempre debe estar puesta en hacer crecer la reputación de la misma a través de sus empleados y empleadas. A modo de ejemplo citaremos algún objetivo que podría adecuarse tanto a un plan de *employee advocacy* de una gran organización como de una pequeña empresa:

- Aumentar el nivel de alcance de las publicaciones en el twitter de la empresa en un 20% y el engagement del contenido en un 25% en los próximos 12 meses.
- Aumentar el índice de compromiso de la plantilla en un 10% en los próximos 12 meses.
- Mejorar el índice de candidatos reclutados por el programa de *employee advocacy* en un 20% en 2019.
- Mejorar el tráfico de la página web de la empresa en un 20% en 2019.

En cuanto a la metodología para fomentar la participación de los empleados en medios sociales, consideramos que el tamaño o poder económico de la organización tampoco son factores enormemente condicionantes. Si bien es cierto que por el reconocimiento que una multinacional puede ofrecer en la marca personal de sus empleados y empleadas, seguramente las acciones de *personal branding* que esta lleve a cabo suponen un mayor incentivo de participación en medios que si se tratase de una pyme, no significa que el resto de técnicas de motivación vayan a funcionar mejor o peor. Sin ir más lejos, la elaboración de un manual de procedimientos y estilo no es una técnica restrictiva para las pequeñas empresas. Tampoco lo son los sistemas de gamificación. Así como la guía de actuación en RRSS de una multinacional recogería una perspectiva mucho más global para que un gran número de personas puedan interiorizar lo que la organización desea transmitir, la de una pyme podría elaborarse bajo un punto de vista mucho más personalizado a las particularidades del personal, de la misma forma que sucede con los sistemas de recompensas por participar en medios. En definitiva, cualquier compañía está en disposición de llevar a cabo estas técnicas sin tener que realizar grandes esfuerzos a nivel económico para desarrollarlas, luego posiblemente una de las grandes razones del fracaso de las iniciativas que se plantean radica en el deseo y empeño que tenga la empresa por llevarlas a cabo.

Por último, a la hora de escoger una plataforma que se adecue a las características de la empresa notamos que, pese a la multitud de opciones que existen en el mercado y sin tener por qué traducirse obligatoriamente en un diferencial a nivel de esfuerzo, la clave es dar con aquella solución que permita superar los desafíos que presentan este tipo de iniciativas, de ahí que sea posible que se den ciertas disparidades entre las plataformas de las que se ayudará una pyme y las que escogerá una organización de gran tamaño. Como sugerencia, en este modelo hemos creído conveniente que nuestra pyme podría combinar el uso de plataformas no corporativas con el de al menos una corporativa.

Respecto a medios no corporativos, a pesar de que en la elección final influirá en gran medida factores como el sector de actividad de la empresa o dónde se encuentren los clientes y colaboradores de nuestra pyme, proponemos que esta se ayude de una plataforma de carácter profesional como puede ser Twitter o LinkedIn y otra más personal, del estilo Instagram, con la mirada puesta en llegar a diferentes nichos de mercado y que colaboradores con diferente perfil se puedan adaptar a estas herramientas de la manera más fácil posible. Eso sí, las RRSS requieren de mucho tiempo y dedicación, por lo que si la empresa cree que no puede gestionar varias plataformas a la vez es mejor que se centre solamente en la que considere más conveniente, pues de lo contrario podría perjudicar seriamente a la imagen de la empresa.

En cuanto a la plataforma no convencional, de las anteriormente mencionadas, consideramos que la más apropiada para que nuestra pyme se convierta en una verdadera “empresa social” es Bambu, ya que la sencillez y simplicidad que caracterizan al software harían muy cómoda su implementación un entorno poco habituado a las RRSS, bien a nivel de usuario como de administrador. Además, su precio económico hace que las empresas con menores recursos puedan permitirse esta opción. A pesar de tratarse de una plataforma que ofrece pocas posibilidades de personalización, de manera introductoria al *social sharing* en la empresa, Bambu podría servir a los dirigentes de nuestra pyme para a aumentar la presencia corporativa en medios sociales y, en caso de que la empresa necesite de una plataforma más completa, podría barajar la opción de acoplar a su estrategia otra de las mencionadas.

Así pues, podemos concluir que tanto las multinacionales como las pequeñas formas de negocio deberán esforzarse análogamente en la fase de definición y acondicionamiento del programa y que por consiguiente se cumple la hipótesis que planteamos anteriormente.

Continuando con las fases del modelo nos topamos con la de **instaurar el programa**, en la que podemos evidenciar que una de las diferencias entre multinacionales y pymes podría estar en la forma de instruir al personal. En las primeras necesariamente se debería comenzar por ejecutar un programa piloto para comprobar cómo se va integrando la idea. De esta manera habría que hacer una selección de personal para distinguir a los candidatos cuyo perfil haga más fácil su integración en el programa, lo que conllevaría un esfuerzo que, por el contrario, dependiendo del tamaño de nuestra pyme se podría ahorrar y tratar de instaurar el plan de *employee advocacy* directamente. Ahora bien, lo que tienen que tener claro los líderes de ambas formas de negocio es que al iniciar esta estrategia deben crear una experiencia pausada tratando de no forzar a los colaboradores a compartir contenido y a su vez de mantener su compromiso a lo largo del tiempo. Esto por ejemplo se puede conseguir a través de la segmentación, pues independientemente del tamaño y poder económico de la empresa, es importante saber que perfiles diferentes de usuarios requieren tipos únicos de contenido, incentivos y reconocimiento, de manera que nuestra pyme al igual que cualquier otra empresa sí que debería realizar esfuerzos en segmentar al equipo según antigüedad o intereses para que ellos puedan compartir lo que les es relevante. Bajo nuestro punto de vista, creemos que mientras que en una multinacional el contenido compartido puede enfocarse en mayor medida a temas corporativos como la apertura de nuevas oficinas, colaboraciones con otras empresas o premios conseguidos, en el caso de una pyme, el contenido debería enfocarse más en el día a día del empleado, quien puede aportar su conocimiento sobre el producto o servicio a la vez que se refuerza su marca personal y la empleadora de la empresa.

Para terminar con el modelo, haría falta comprender el impacto de la iniciativa haciendo un **control y medición de datos**. En el caso de una pyme creemos que por un lado este proceso sería más sencillo que si se tratase de una gran empresa, ya que la cantidad de datos que se maneja es mucho menor en el primer caso, si bien es cierto que gracias a la tecnología el proceso de recolección y análisis de datos se ha optimizado en los últimos años. Sin embargo, en este punto para poder continuar mejorando el plan, la opinión de los colaboradores en una pyme cobraría un papel si cabe, aún más importante que en una multinacional, pues como hemos visto, para el buen funcionamiento de una red de embajadores internos de marca, lo más importante es que estos se sientan cómodos con el programa. Por lo tanto, nuestra pyme debería hacer un seguimiento más exhaustivo y continuo de la adaptación del empleado si quiere que la aplicación del plan de *employee advocacy* tenga éxito.

PARTE VI: CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos visto por un lado, el papel principal que ocupan las personas que trabajan en la empresa y la influencia que pueden tener en la imagen corporativa, y por otro, las diferentes fases de una estrategia en el que cobran un rol protagonista como embajadores de marca gracias a los medios sociales.

Ahora bien, debido al número reducido de empleados y empleadas con los que cuenta una pyme en comparación con los de una multinacional, creemos que la importancia que tienen sus opiniones en las estrategias de *employee advocacy* cobra un papel vital, pues si los líderes de la empresa no consiguen que la gran mayoría se adapte al plan, con seguridad este se desmoronará. Por lo tanto, aparte de los esfuerzos de digitalización en los que debe incurrir una pyme, consideramos que la gran diferencia entre esta y una gran empresa a la hora de implementar un sistema de embajadores internos de marca, radica en que las primeras han de esforzarse en personalizar al máximo posible los procesos del programa a las necesidades de su plantilla con el fin de mantenerla involucrada y entusiasmada con contenido que sea beneficioso tanto para ella como para la empresa.

En definitiva, con una estrategia bien definida, una plantilla comprometida y un continuo seguimiento del plan, los resultados se notarán desde el primer minuto y mejorarán con paso del tiempo. La clave en el caso de las pymes es que sean capaces de adaptar las posibilidades del programa a sus necesidades. Lo demás vendrá solo.

BIBLIOGRAFÍA:

Bermúdez y Hevia, A. y R. (2016), "Tendencias en Formación y Desarrollo: Retos y novedades", *E-book Tendencias 2017*, 1, 12. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1555896/GPA_Tendencias_2017/Tendencias2017.pdf

BOE (2014), "Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión", <https://www.boe.es/doue/2014/187/L00001-00078.pdf>

Del Peso, E. (2009), "TNT. Premio a la Mejor Revista Interna TNT. Orgullosos y convencidos", *Revista de Comunicación 2009*, 40, 44. <http://pdfs.wke.es/9/4/0/3/pd0000049403.pdf>

González y Pérez, L. y J. (2018), "Las 10 reglas de oro del Employee Advocacy", *Desarrollando ideas en Llorente y Cuentas*, 1, 3. https://ideasen.llorenteycuentas.com/wp-content/uploads/sites/6/2018/03/180307_Employee-Advocacy_ESP2.pdf

Trujillo M.A. (2010), "The social problems of an industrial civilization", *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20, 257-259.

WEBGRAFÍA:

Álvarez, M. (2018). "RSC: Twitter se organiza y consigue que Telepizza done mil pizzas a los sintecho", *Prnoticias*, <https://prnoticias.com/comunicacion/reputacion-y-rsc/20166828-rsc-telepizza-dona-pizzas-sintecho?jij=1555918432138>

Antevenio (2017). "Qué es el employee advocacy y por qué deberías aplicarlo en tu empresa", <https://www.antevenio.com/blog/2017/12/que-es-employee-advocacy-y-por-que-deberias-aplicarlo-en-tu-empresa/>

Bernabeu, J. (2014). "Soluciones E-commerce para tu pyme", *La Vanguardia*, <https://www.lavanguardia.com/economia/pymes/20140821/54413233394/soluciones-e-commerce-para-tu-pyme.html>

Dakhina, M. (2019). "Humanizar la empresa", *Superrhheroes*, <https://superrhheroes.sesametime.com/humanizar-la-empresa/>

Donovan, F. (2017). "Boom de emprendedores, tras los cambios que agilizaron la creación de sociedades de responsabilidad limitada", *La Nación*, <https://www.lanacion.com.ar/economia/boom-de-emprendedores-tras-los-cambios-que-agilizaron-la-creacion-de-sociedades-de-responsabilidad-limitada-nid2047963>

Dorantes, R. (2017). "Qué es una startup", *Entrepreneur*, <https://www.entrepreneur.com/article/304376>

EAE Business School (2018). “Descubre las características de las pyme”, <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/descubre-las-principales-caracteristicas-de-las-pyme>

EIPE Business School (2018). “¿Qué es la cultura empresarial y por qué es tan importante?”, <https://www.eipe.es/blog/cultura-empresarial-importancia/>

Foromarketing (2018). “Radiografía de las startups en España: un sector en expansión”, <https://www.foromarketing.com/radiografia-las-startups-espana-sector-expansion/>

G2, (2019), “Best Employee Advocacy Software”, <https://www.g2.com/categories/employee-advocacy>

Green, B. (2019), “Top 10 Employee Advocacy Tools”, *Oktopost*, <https://www.oktopost.com/blog/top-10-employee-advocacy-tools/>

Guillem Recolons (2019), “Slight recovery in confidence #EdelmanTrust2019”, <https://www.guillemrecolons.com/en/category/employee-advocacy/>

Herrera, M. (2017). “La comunicación humana en la era digital”, *Forbes*, <https://www.forbes.com.mx/la-comunicacion-humana-en-la-era-digital/>

Hosteltour (2018). “El contenido generado por los usuarios, clave en la estrategia de marketing”, https://www.hosteltur.com/127459_contenido-generado-usuarios-clave-estrategia-marketing.html

Jacobs, B, (2017). “10 top employee advocacy tools to increase brand reach and ROI”, *Medium*, <https://medium.com/@BreannaJacobs/10-top-employee-advocacy-tools-to-increase-brand-reach-and-roi-cac8a377f0a8>

Kaspersky Cybersecurity Index (2016). “Device usage”, <https://index.kaspersky.com/metrics/deviceusage/allcountries-h22016-all-all/allcountries-2015-all-all>

Olivares, D. (2019). “7 consejos para la digitalización de las pymes”, “MuyPymes”, <https://www.muypymes.com/2019/01/12/7-consejos-para-la-digitalizacion-de-las-pymes>

Puromarketing (2014), “El nuevo perfil del consumidor, más conectado, informado, participativo y exigente”, <https://www.puromarketing.com/88/22399/nuevo-perfil-consumidor-mas-conectado-informado-participativo-exigente.html>

Puromarketing (2012). “Siglo XXI vs Siglo XX: grandes cambios en la comunicación de los negocios”, <https://www.puromarketing.com/55/12295/siglo-siglo-grandes-cambios-comunicacion-negocios.html>

ReasonWhy (2019). “InfoAdex incluye Branded Content e Influencers como Medios no Convencionales”, <https://www.reasonwhy.es/actualidad/estudio-infoadex-2019-inversion-medios-convencionales-internet-crece>

Recoloms, G. (2017). “El auge del empleado social en la empresa”, <https://www.linkedin.com/pulse/el-auge-del-empleado-social-en-la-emp-guillem-recolons-argenter/>

Sanchez, C.S. (2015). “Se buscan empleados anuncio”, *El País*, https://elpais.com/economia/2015/12/13/actualidad/1450033075_591393.html

The Network. Cisco’s Technology News Site (2017): “Cisco Visual Networking Index Predicts Global Annual IP Traffic to Exceed Three Zettabytes by 2021”, <https://newsroom.cisco.com/press-release-content?type=webcontent&articleId=1853168>

Viaña, E. (2017). “Así es el consumidor de la era digital”, *Expansión*, <http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2017/06/09/59358548468aebf86f8b45b2.html>

ANEXO:

Opiniones de usuarios sobre plataformas de *employee advocacy*

N°	SMARP			BAMBU			SOCIABBLE			EVERYONE SOCIAL		
	LO QUE MÁS LE HA GUSTADO	LO QUE MENOS LE HA GUSTADO	PROBLEMAS Y BENEFICIOS	LO QUE MÁS LE HA GUSTADO	LO QUE MENOS LE HA GUSTADO	PROBLEMAS Y BENEFICIOS	LO QUE MÁS LE HA GUSTADO	LO QUE MENOS LE HA GUSTADO	PROBLEMAS Y BENEFICIOS	LO QUE MÁS LE HA GUSTADO	LO QUE MENOS LE HA GUSTADO	PROBLEMAS Y BENEFICIOS
1	La facilidad de uso y escalabilidad de la herramienta	Problemas de integración periódica con las plataformas de RRSS	La obtención de una defensa orgánica y genuina de los empleados	Sencillez, usabilidad y asistencia del equipo Bambu	Las características y funcionalidad solo sirven para fortalecer la oferta de Bambu	Involucrar empleados en las RRSS. Captar nuevos usuarios.	Contenido de eventos e información de marketing, todo integrado en un solo lugar	Difícil motivar a cada empleado para que contribuya y comparta nuestras comunicaciones todos los días	La gamificación ha motivado a los empleados al principio, pero ahora el sistema tiene un límite	Ahorro mucho tiempo buscando las noticias adecuadas para compartir en mis perfiles de RRSS	La oportunidad de no poder compartir fácilmente noticias provenientes de otros países	Puede ver fácilmente las últimas noticias corporativas y seleccionar la correcta para compartir
2	Fácil de compartir noticias de nuestra empresa Y ayuda a impulsar el reclutamiento	El post en SMARP debe ser muy corto y compartir Instagram no es fácil en absoluto	En los negocios B2C somos SMARP como uno de nuestros canales de comercialización y reclutamiento	Sencillez de preparar el contenido para que sea compartido	No se puede compartir videos	Involucrar empleados en las redes sociales de una forma divertida	Sencillez. Los administradores necesitarán una sesión de entrenamiento, pero la mayoría de los usuarios no lo harán	No puedo pensar en nada significativo	Mejorar la comunicación interna o impulsar los programas de defensa de los empleados	Muy fácil de entender una vez que haya iniciado sesión	Hay algunas integraciones que son limitadas	Nuestros equipos de ventas y marketing compartan nuestro contenido nativo de una manera más consistente
3	Puedes medir el ROI	No se puede programar la publicación en FB	Crear un sentido de pertenencia y confianza hacia la empresa para los empleados	Sencillez y rápida implementación	No integra instagram	Involucrar empleados en las redes sociales hace que crezca su presencia en estos medios	Fácil para los usuarios compartir contenido. Interfaz muy personalizada	Podría proporcionar conectores a redes como Snapchat o WhatsApp	Gestión comunitaria y promoción de marca. Comunicación interna e interacciones dentro de mi comunidad	Puedo enviar publicaciones en varias plataformas diferentes a la vez, lo que es excelente y me ahorra tiempo	No poder tener nuevos posts para compartir todo el tiempo	Soy capaz de usar la venta social y la creación de redes fácilmente a diario con esta plataforma

4	Intuitiva y fácil de navegar por la interfaz, tanto en el escritorio como en la app móvil	Frustración del usuario porque Smarp puede procesar GIF o animaciones que los usuarios quieren compartir	Gran cantidad de empleados se comprometieron con el contenido corporativo	Poco esfuerzo en instruir a empleados y rápida implementación	Es difícil cambiar entre el rol de administrador y el de usuario	Simplificar nuestro programa de compromiso de los empleados	Equipo estelar, la facilidad de uso de la plataforma para administradores y usuarios	Problemas menores al administrar la plataforma desde un canal en audiencias globales	Nos acercamos a Sociabble con la necesidad de una herramienta de venta social	Tener acceso directo al contenido compartido y aprobado y programar las publicaciones por adelantado	Las publicaciones no se comparten directamente, la experiencia sea menos auténtica	Permite una mejor visibilidad de la actividad de mi empresa para mis seguidores y posibles candidatos
5	Poca formación: Muy fácil para otros empleados adoptar la plataforma	Los usuarios deberían poder publicar enlaces sin tener un administrador que apruebe los primero	Mayor visibilidad para nuestros empleados	Pone nuestro contenido frente a nuestros clientes actuales o potenciales	Poca personalización	Sencillo y visibilidad	Sociabble es una plataforma fácil de usar con múltiples características	No mucho, aunque sería bueno poder hacer algunos ajustes a la plataforma aquí y allá	Mejorar el alcance de las redes sociales externas de nuestra empresa oficial	Me ahorra tiempo y me hace más centrado en el cliente.	He intentado subir mi propio contenido de video y programarlo, pero no funciona	Estoy resolviendo problemas de tiempo con EveryoneSocial
6	La mejor herramienta para conseguir empleados sin experiencia en RRSS	No es posible etiquetar empresas y usuarios (Facebook, LinkedIn) y solo se puede compartir 1 foto	Smarp nos permite llevar información a nuestro grupo objetivo de forma inteligente	Nos permite conectar y compartir mensajes de marca c2c	Poca personalización	Construyendo confianza con clientes potenciales a través de nuestros propios empleados	Simple, practica, intuitiva	Me hubiera gustado una disminución significativa del precio de la licencia al actualizar a más usuarios	Aumentamos de inmediato el número de contenido compartido en nuestra marca.	Extraer contenido de diferentes fuentes y programarlas para que se ajusten a los tiempos y canales	Poca información sobre las publicaciones, de una manera fácil de entender o navegar, como un cuadro	Poder automatizar de alguna manera todas mis publicaciones para ser un gran embajador en mi empresa
7	Facilidad para el usuario de compartir contenido informativo en sus propias RRSS	Como administrador: inestabilidad. Como usuario: no se puede compartir publicaciones en grupos fb desde la app	Dar a nuestros consultores y vendedores una forma de construir su marca personal en las redes sociales	Limpio y simple, lo que facilita su uso como administrador y como usuario	Poca personalización en Facebook	Resume contenido con la facilidad y hace que sea mucho más fácil para nuestro equipo ver lo que se está produciendo	El apoyo dedicado y personalizado que recibimos del equipo es invaluable para nuestra asociación	Dado que la plataforma tiene TAN características increíbles, puede tomar un tiempo aprender cómo funcionan todas	Sociabble nos ha ayudado a aumentar el compromiso y la utilización general de la plataforma	Realmente me gusta lo fácil que es navegar por el sitio web.	Los correos electrónicos son difíciles de entender	Más personas han estado viendo mi LinkedIn y estoy teniendo mucha más interacción con mis publicaciones
8	Interfaz sencilla, uso intuitivo. Muy buen soporte de todo el equipo de Smarp. Interesantes análisis analíticos	¡Se deben mejorar algunas funcionalidades, como cargar recursos multimedia de forma nativa (videos, gifs)!	Desplegar el poder comunicativo de nuestro personal y activarlo para ayudar a mejorar el conocimiento corporativo	El concepto y el precio son buenos	Solo beneficioso para facilitar el acceso a RRSS	Visibilidad y mayor tráfico en la web	Simple: dirigida al 80% de los usuarios que buscan una herramienta para programar y compartir contenido	Muchas funciones difíciles de descifrar sin la ayuda de CSM	Gracias a Sociabble, nuestros empleados ahora son responsables de transmitir nuestros mensajes a sus RRSS	Agregar contenido curado. Es fácil de usar de esa manera, tan simple como hacer clic y programar o compartir.	La interfaz de usuario está bien, pero podría usar algunas actualizaciones	Compartir contenido y facilitarlo tanto a nuestra organización que otros empleados compartan contenido fácilmente

9	Tanto las funciones de administrador como las características de usuario regulares sean muy fáciles de usar	Hicieron más engorroso clasificar las publicaciones en las redes sociales	Nos ayudó a aprovechar esto al facilitar que nuestros empleados compartan nuestro contenido en las RRSS	Herramienta para que nuestros empleados compartan nuestro contenido de forma sencilla	Nada que me disguste sobre Bambu	Ayuda con nuestra promoción de redes sociales y venta social	Muy fácil de usar. El administrador tiene que hacer una formación mínima con los empleados	Tal vez no sea el mismo en Windows Phone, pero es porque nuestros clientes están dispuestos a usar este tipo de teléfonos.	Perfecto para comprender el impacto de los programas de <i>Employee Advocacy</i> . Forma sencilla de compartir artículos e imágenes	Muy organizado, simple y fácil de usar. Tengo toda la información que necesito y me gusta mucho el ranking	Nada	Mejor organización del tiempo, me ayuda a estar al tanto de la industria y las noticias
10	A los empleados les resulta divertido compartir la información de la empresa de manera competitiva	Poca personalización: las publicaciones parecen automáticas cuando todos comparten el mismo mensaje	Ha permitido a nuestros empleados ser proactivos al compartir y difundir información sobre nuestra empresa	Incluso los usuarios menos expertos en tecnología son capaces de usar Bambu fácilmente	Sería bueno poder agregar varias cuentas de Facebook (un página y perfil personal).	Involucrar empleados en las redes sociales hace que crezca su presencia en estos medios	Gran vista de estadísticas, simple y eficiente.	Las publicaciones desaparecen después de unos días y nos gustaría poder cambiar el contenido del boletín	Dar una visión general y ahorrar tiempo de manera fáciles clave.	Simplicidad-manera inteligente de compartir artículos.	No creo que haya nada que mencionar aquí.	Trabajamos en equipo para alcanzar nuestros objetivos: compartir y educar
11	Fácil de usar en los negocios diarios para administradores y usuarios gracias a la aplicación	Mucho peso a la gamificación. No se trata de compartir muchas publicaciones, sino de la calidad de estas	Generará un rango adicional y nos permitirá abordar las comunidades temáticas de manera específica	Fácil de enseñar y de que a estos la usen. Es una plataforma sencilla que realmente tiene resultados	Hay muy poco que me disguste de esta plataforma	Gran difusión del contenido en RRSS	Sociable es realmente fácil de usar tanto para administradores como para usuarios	Francamente, es difícil para mí decirte lo que no me gusta en Sociable.	Sociable me ayudó a simplificar internamente el intercambio de contenido en redes sociales	Organizar el contenido en <i>feeds</i> para que la información relevantes se pueda compartir fácilmente	Falta la fecha cada vez que se comparte contenido.	Puedo compartir contenido en SM a lo largo del día sin tener que estar en SM todo el día
12	Puedes aprender a usarlo en poco tiempo. Ayuda mucho a publicar contenido en RRSS.	Sin problemas, estoy content con la plataforma.	Para la distribución de contenido, soporte de ventas y marca de employer	Simplicidad de la plataforma y lo fácil que fue incorporar a nuestros participantes	La estrategia de implementación podría haberse definido un poco mejor antes del despliegue	Sencillo de integrar y de compartir contenido	Aprender a usar Sociable en solo unos minutos, ya sea que sea una persona digital o no	No poder implementar la funcionalidad que desea, pero el equipo está atento a nuestras necesidades	Falta de transversalidad e intercambio de RRSS por parte de los empleados.	El diseño es muy similar a otras plataformas sociales, por lo que la curva de aprendizaje es muy pequeña	A mejorar: administración de usuarios o algunos de los informes	Compartir el contenido así como otros artículos de terceros para posicionarse como expertos en la materia
13	Fácil de usar e innovador. No hace falta ser un experto en RRSS para usarlo	Como administrador, a veces echo de menos que sea más fácil acceder a los datos	Mis embajadores logran una GRAN visión de nuestra empresa	Sencillez, gran participación de los empleados	Poco integrado con Sprout Social	Poder tener nuestro personal amplificando nuestros mensajes	Asesoramiento y reactividad del equipo. Sofisticación y simplicidad	Interfaces en construcción para algunas plataformas (youku)	Transformación digital de los equipos. Ahorro de medios: defensa de los empleados	Proporciona tendencias y estadísticas en múltiples flujos, incluidos consejos de ventas	Redundancia inherente en los artículos publicados a través de los flujos. Y eso quita el valor	La educación que obtiene que se puede aplicar al hablar con sus clientes y prospectos

14	Posibilidad de incluir diferentes equipos y tener sugerencias individualizadas para todos	La función de gamificación solo se puede activar y desactivar para todos, no para equipos / regiones individuales	Fomentar que los empleados compartan contenido corporativo en sus RRSS	Fácil de agregar contenido y de que este sea compartido. Muy buena asistencia del equipo	Los problemas que tenía ya los ha resuelto	Impulsar el compromiso de los empleados y aumentar el alcance en las redes sociales	La facilidad de compartir información a través de material premade, compartiéndolo instantánea en las RRSS	La competencia interna por publicaciones y reenvíos es divertida pero un poco injusta ya que no todos tienen el mismo tiempo para dedicarse a ella.	Una solución económica y muy eficiente para aprovechar la fuerza laboral en las RRSS, los beneficios son tanto internos como externos	Informe de seguimiento de las vistas y los análisis. También es fácil de ver lo que la compañía quiere transmitir a través de las RRSS	No hay mucho que no me guste de esta herramienta. Lo he usado durante aproximadamente 3 meses y planeo continuar.	EveryoneSocial ha ayudado a proporcionar cierta organización y seguimiento a mi actividad de redes sociales
15	Fácil de usar (buen UX) y que puedo recibir comentarios oportunos siempre que lo necesite (soporte, mejora de la herramienta)	Se necesita tiempo para implementar nuevas funciones, como el cuadro de carga de imágenes	Nosotros, por un lado, podemos aumentar este alcance y, por otro lado, aumentar la participación de los empleados	Fácil de agregar contenido y de que este sea compartido. Muy buena asistencia del equipo	Poco integrado con Sprout Social	Compartir contenido con empleados y contratistas para que los compartan fácilmente a través de sus propios canales sociales	La aplicación móvil. El nivel de gamificación. La Integración con nuestro LDAP. La función de boletín. Las RRSS integradas	En realidad no hay aversión real ya que todo funciona muy bien.	Para comunicarse con los empleados fácilmente.	La aplicación, el sitio y la extensión del navegador que ofrece son excelentes, pero lo más destacado aquí es el propio equipo	Hay algunos avances que se deben hacer en las secciones de análisis del usuario (correo electrónico / notificación de inserción) y análisis	Al utilizar esta herramienta, hemos aumentado significativamente nuestro alcance y compromisos.
16	Fácil de usar y accesible. Facilita la promoción, la gestión y la conducción de la defensa de los empleados	Hay errores ocasionales en el sistema que crean problemas para nosotros y para nuestro equipo	Hemos dado grandes pasos para apoyar los esfuerzos de nuestro equipo con la defensa de los empleados	Se puede ver qué departamentos pueden obtener la mayor audiencia publicando FB / Twitter / etc	Sería bueno poder publicar en todas las plataformas sociales desde un cuadro de diálogo / ventana	Rápido y fácil y la capacidad de realizar un seguimiento de los números y compromisos de la audiencia	Retos en la plataforma. Es más fácil involucrar a tus colegas	No tiene una herramienta de "mensajería" para contactar a sus compañeros (no pasar por correos u holgazanear)	Estamos tratando de involucrar más a nuestros colegas en las redes sociales.	La aplicación del navegador es realmente fácil de usar y la transmisión es realmente eficiente	La aplicación móvil no es tan genial. No hay forma de compartir un enlace relacionado con una noticia con el Android	Estoy mejor informado y no tengo que usar mi campo rss, tengo todo en uno con esa herramienta

17	Excelente herramienta para hacer que el contenido de nuestra empresa sea fácilmente accesible para nuestros empleados	Todas las estadísticas (p. Ej., Me gusta el FB) no son visibles en el análisis de Smarp	Nuestro contenido se comparte activamente, llega a audiencias más grandes y aumenta nuestra conciencia de marca	Puedes programar futuras publicaciones para tus cuentas	Me gustaría que pudieras interactuar más con Instagram.	Bambu me ayuda a administrar mis cuentas de redes sociales	Velocidad de implementación y la calidad de la aplicación, muy intuitiva. La gamificación es un elemento clave	Realmente nada de lo que realmente me disgusta. Es un buen producto.	Incrementamos significativamente la visibilidad de nuestra marca. También esta es una gran herramienta para la comunicación interna	Único repositorio para el contenido de la empresa y la industria con un programador que permite a los usuarios sin tener que gastar poco tiempo	Muchas de las transmisiones no contienen ningún contenido. Quizás esto esté limitado por mi empresa, no por la herramienta.	Con ES, estoy inundando twitter y linkedin con contenido dirigido en los momentos más oportunos.
18	Funciona perfectamente para difundir nuestras publicaciones de RRSS	Ha habido algunos errores que no se han resuelto directamente	Podemos maximizar los beneficios del compromiso de nuestros muchos empleados	Una interfaz de usuario muy intuitiva hace que sea muy fácil de aprender para una adopción generalizada	No se puede compartir historias que se hayan curado en la plataforma en la página de RRSS corporativas	Aumento del 930% en el tráfico / mes del sitio web con respecto al mes anterior y que aún se mantiene	Equipo sociable, los múltiples usos de la herramienta.	La transmisión en vivo en la plataforma es menos fácil de lo esperado.	Comunicación interna. Defensa de los empleados. Marca del empleador	Tengo un montón de artículos interesantes y opciones en lo que puedo compartir	Nada realmente, es fácil de usar	Hay toneladas de oportunidades de redes, puedes compartir todo tipo de artículos
19	La facilidad de uso, seguridad, compatibilidad con dispositivos móviles, equipos de escritorio y otros dispositivos	Nada en realidad	Proporcionar a nuestros empleados una plataforma donde puedan encontrar, proponer y compartir contenido en sus propios perfiles de RRSS	Fácil de usar y programar publicaciones de redes sociales en los diferentes canales	Debes hacer clic en la publicación programada para ver esa información	Mejorar las rrss de los empleados para ayudar a mejorar nuestra presencia social y la conciencia de marca	Intuitiva y fácil de adaptar. La presentación del contenido es muy atractiva y los elementos son fáciles de compartir	Redimensionando imágenes al crear contenido manualmente. Al ser un administrador, a veces es un poco complejo	Sociable conecta a colegas que trabajan en todo el mundo	Estas herramientas me permiten recibir una vista consolidada de las fuentes seleccionadas, revisarlas y volver a publicar solo lo que seleccioné	No estoy seguro de cómo mejorar esta herramienta fabulosa	Amplificar las RRSS, ofrecer contenido dirigido a los usuarios y realizar seguimiento.
20	Me gusta mucho la forma en que las publicaciones y las historias se presentan en la página de inicio	Nada que me disguste	No diría necesariamente que siento que estoy resolviendo cualquier problema	Muy buena asistencia del equipo	No hay mucho que no me guste	Nuestro feed es más rico y diverso. Menos contenido corporativo a medida que nuestros empleados toman el volante	Compartir contenido fácilmente en RRSS y usarlo con fines de comunicación interna.	No es fácil dibujar estadísticas precisas y análisis sin soporte. No hay posibilidad de organizar contenido	Mejora de la certificación de marcas y empresas. Sensibilizar sobre nuestras iniciativas. Interesante para la venta social	Interesante y beneficiosa gamificación. Parece similar a la plataforma Elevate de LinkedIn, pero proyecta una red más amplia	Difícil etiquetar. He tenido algunos problemas para transferir enlaces desde Tw y tampoco creo que pueda compartir videos	Mientras que otros están gastando millones de dólares en SEO, mi compañía ha tomado más de un esfuerzo popular

Fuente: Elaboración propia a partir de G2 (2019).