

COMUNICACIÓN

CAMBIO CULTURAL INTERNO. CLAVE PARA EL MARKETING DIGITAL

ANA IZQUIERDO GARIJO
TECNATOM, S. A.

MANUEL FERNÁNDEZ ORDÓÑEZ
TECNATOM, S. A.

INTRODUCCIÓN

Hasta hace unos años, el sector nuclear se ha caracterizado por ser bastante hermético a la hora de la comunicación exterior. Era mejor no salir en ninguna noticia que exponerse. Además, no era necesario invertir en comunicación exterior y marketing digital ya que los clientes eran conocidos y se tenía acceso directo a ellos.

En la última década, esta tendencia ha cambiado. Por una parte, debido a las decisiones con respecto al cierre de las centrales nucleares nacionales, que ha conllevado la búsqueda de nuevos clientes internacionales o en sectores sinérgicos en los que nuestros productos y servicios no eran conocidos. Por otra, la sociedad en su conjunto ha migrado a modelos de información deslocalizados, donde las redes sociales tienen una importancia capital, haciéndose necesaria nuestra presencia en dichos canales.

Para lidiar con este cambio, la comunicación exterior y el marketing digital suponen herramientas esenciales. Ello ha provocado un cambio no sólo en las decisiones de las organizaciones, si no en la cultura de la empresa que necesita ser transmitida a las personas que forman parte de ésta para conseguir su involucración en comunicar externamente los logros conseguidos y el conocimiento y capacidades adquiridos.

APUESTA POR EL MARKETING DIGITAL

Las decisiones de envergadura en las organizaciones suelen venir promovidas desde la más alta dirección para conseguir el apoyo interno necesario. Este fue el caso de Tecnatom, cuyo comité de dirección apostó por el marketing digital y la comunicación externa como una herramienta necesaria para complementar la labor comercial.

Nuestro sector no se ha caracterizado históricamente por una política abierta de comunicación hacia el exterior. En el nuevo paradigma del Marketing Digital, la comunicación es un apriorismo imprescindible para el que no estamos adaptados culturalmente.

En Tecnatom hemos implantado un programa de cambio cultural que pretende transformar la cultura de nuestra organización, orientando a nuestras personas hacia una potenciación de sus capacidades comunicativas. Involucrar a toda la organización en el esfuerzo de transmitir nuestro conocimiento, capacidades y logros hacia el exterior es la piedra angular sobre la que se asienta nuestra política de Marketing Digital.

En esta ponencia expondremos los casos de éxito que hemos tenido y cómo estamos extendiendo esta cultura a las filiales internacionales del Grupo Tecnatom.

Para ello se puso en marcha un proyecto corporativo, denominado ENVISION, con el objetivo de analizar las necesidades, fortalezas y oportunidades de la empresa con respecto al marketing digital. Este proyecto colabora de manera directa con el departamento de Marketing, pero incorporaba talento del resto de organizaciones para agregar una visión transversal de la compañía.

Una de las primeras acciones de ENVISION fue realizar un análisis interno de la situación de Tecnatom con respecto al marketing digital.

Entre las oportunidades detectadas destacaron 3 puntos:

- Se identificó un equipo de personas jóvenes con ganas de participar en actividades de marketing digital.
- Personas de una generación nativa digital, acostumbrada a hacer uso intensivo de canales de comunicación como RR.SS., blogs, etc.
- Necesidad de aprovechar la omnicanalidad en todos los sectores a través de canales como las filiales, agentes comerciales, venta física y marketing digital.

Por tanto, se decidió que era necesario aprovechar el talento y el empuje de las personas acostumbradas a participar en diferentes canales de marketing digital para impulsar el cambio cultural. Sin embargo, también nos dimos cuenta que era necesario que este cambio fuera promovido y adaptado por la alta dirección.

Por tanto, la estrategia diseñada para propiciar este cambio cultural con respecto a la colaboración con la comunicación externa y marketing digital fue top-down.

A raíz de esto, se diseñaron una serie de acciones para conseguir este cambio:

Formación sobre marketing digital

Sin lugar a duda, la comunicación es algo indispensable si queremos que algo se conozca y gane adeptos. Por ello, una de las primeras acciones que se diseñaron para propiciar el cambio cultural fue la formación.

Se identificaron dos grupos diferenciados a los que divulgar sobre comunicación externa y marketing digital para que conocieran cómo sus acciones contribuían a crear imagen de marca y llegar a los clientes potenciales.

Por un lado, identificamos a los directores de la organización como grupo clave, a los que se impartió un Webinar a directivos sobre comunicación externa, impartido por un consultor externo.

Por otro lado, estaban las personas que forman parte de la organización y que querían adquirir más conocimientos sobre esta temática. Para atacar este grupo se creó un canal sobre marketing digital en nuestra plataforma interna de aprendizaje, People SOUL.



Figura 1. Canal de marketing digital en People SOUL.

En dicho canal se comparten de forma periódica píldoras formativas, artículos, etc. y se abren debates de mejora en el foro de discusión.

Además, se han creado varios cursos internos sobre marketing digital de una hora de duración, en los que se habla sobre la importancia del marketing digital, marketing B2C y B2B, inbound marketing, etc. y se recomiendan cursos y másteres de entidades externas sobre dicha temática.

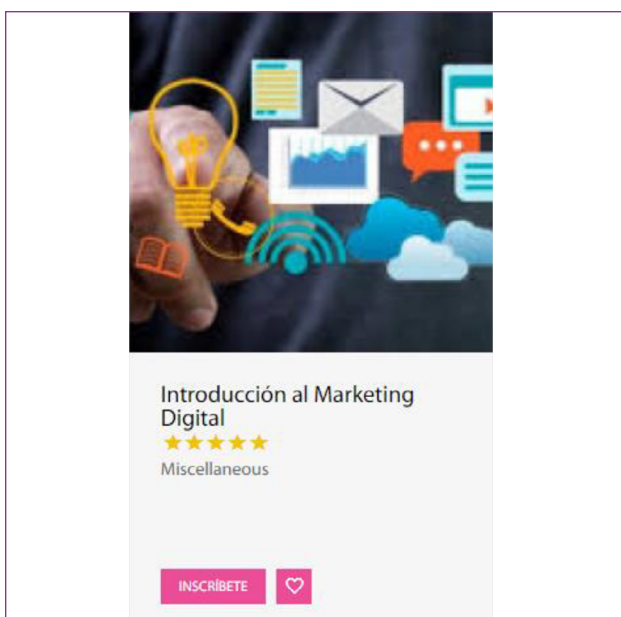


Figura 2. Acceso a cursos internos sobre marketing digital.

Propiciar la cooperación y sentimiento de marca

Todos estamos habituados a usar nuestras RR.SS., leer artículos de blogs, apuntarnos a Webinars, etc. Pero solemos hacerlo como parte de nuestra vida privada y rara vez usamos estos canales para apoyar las comunicaciones de nuestra empresa.

El siguiente cometido era, precisamente, diseñar una acción que animara a nuestras personas a usar sus RR.SS. personales para amplificar el mensaje de la empresa y apoyar al departamento de marketing a generar contenido, convirtiendo a nuestros empleados en los primeros embajadores de la marca. Para ello, diseñamos un concurso de marketing digital.

Los participantes en el mismo obtendrían puntos por interactuar en las RR.SS. corporativas, escribir artículos para el blog, participar en los cursos organizados, etc. Puntos que podrían canjear por premios como recompensa a su esfuerzo e involucración.

Así, no sólo se consiguió potenciar un mayor conocimiento sobre marketing digital, sino un apoyo interno a la estrategia de marketing de la empresa propiciando un sentimiento de pertenencia a la marca.

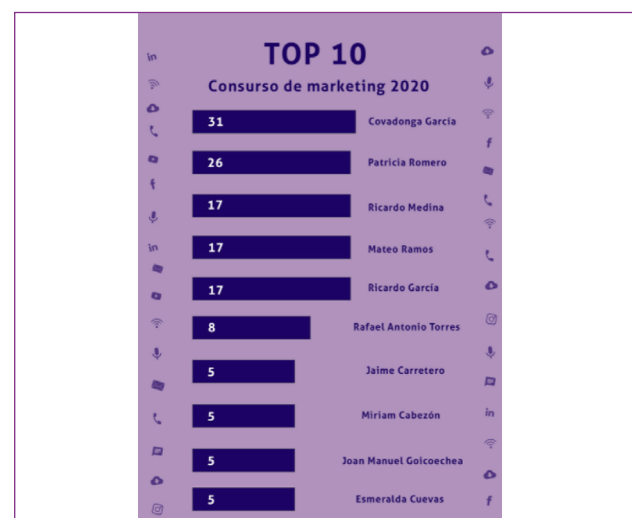


Figura 3. Ranking concurso márketing digital 2020.

Paso a la acción. Reto LinkedIn

La imagen que proyecta una empresa hacia el exterior es la suma de su imagen corporativa más la de las personas que forman parte de ella.

Sin duda, LinkedIn es una de las RR.SS. profesionales por excelencia y la que más asiduamente se consulta para buscar perfiles profesionales, saber las responsabilidades de un perfil en una empresa o conocer más sobre una entidad en cuestión.

Por ello, era necesario que el perfil de LinkedIn de nuestros directores y gerentes, comerciales y responsables de líneas de negocio de Tecnatom, incluidas filiales, estuviera alineado con los objetivos de su área de responsabilidad y proyectara los valores de la empresa. Con este objetivo se diseñó el "Reto LinkedIn".

Nuestro perfil de LinkedIn dice mucho de nosotros si está bien optimizado para el objetivo que perseguimos. Éste

puede ser tan variado como encontrar o cambiar de trabajo, comunicar nuestras responsabilidades, promocionar un producto o servicio, etc.

Además, existen una serie de campos que deben estar cumplimentados pues dicen mucho acerca de nosotros. Estos son la foto de banner y de perfil, el apartado titular y puesto actual, las secciones "acerca de" y experiencia. Tan importante como esto es ser activo en la red y solicitar y realizar recomendaciones.

Precisamente estas bases fueron sobre las que se trabajó en el reto LinkedIn.

El reto, sin embargo, tenía una segunda intención que era poner en competencia a los participantes en el mismo para obtener más compromiso con este. Así se estableció una clasificación por 3 conceptos diferentes:

- Por número de seguidores totales
- Por variación de seguidores con respecto al mes anterior
- Por número de recomendaciones enviadas o recibidas

Y mensualmente se envía un pódium con los ganadores en cada apartado:

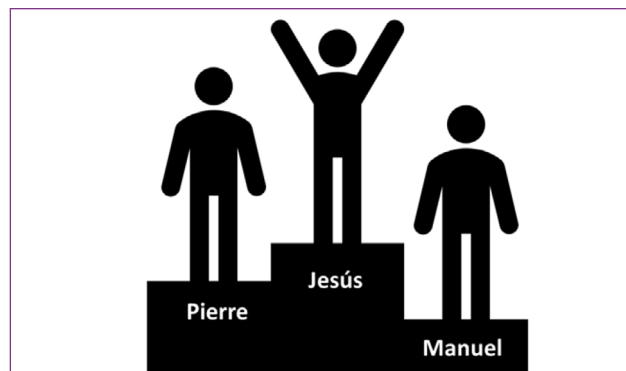


Figura 4. Podium categoría recomendaciones reto LinkedIn.

RESULTADOS OBTENIDOS

Toda acción que se implanta debe ser medida para ver si ha tenido éxito y en su defecto tomar la decisión de si continuar con ellas, modificarlas o pararlas.

Esto es lo que hicimos con las acciones expuestas en el apartado anterior y estos fueron los resultados:

Formación sobre marketing digital

La formación fue un éxito, tanto la dirigida a directivos como la apertura del canal de formación. De hecho, día a día siguen creciendo los usuarios de éste.

El objetivo que nos hemos fijado para final de año es llegar a doblar los seguidores actuales del canal, para lo cual debemos seguir alimentándolo periódicamente.

Propiciar la cooperación y sentimiento de marca

El seguimiento del concurso tuvo mucho éxito y se consiguieron los objetivos que nos habíamos fijado. Sin duda, se ha afianzado la colaboración con nuestras acciones de comunicación externa corporativas.

De hecho, las personas que colaboran lo hacen como una tarea más de su día a día, así que una vez analizado se ha

decidido diseñar una nueva estrategia para afianzar el sentimiento de marca.

Esta estrategia consiste en reconocer públicamente a las personas que colaboran con el marketing digital poniendo su nombre en los artículos, presentándolos en RR.SS., etc.

Paso a la acción. Reto LinkedIn

El reto LinkedIn sigue vigente y se ha podido comprobar cómo ha beneficiado a la hora de aumentar el número de los seguidores de cada una de las cuentas que participaron. Esto hace que nuestros potenciales clientes nos conozcan mejor, sepan lo que hacemos y nos convirtamos en referencia del sector al demostrar nuestra autoridad en el área de responsabilidad.

Además, el poner en competencia a los participantes, ha beneficiado su grado de compromiso en mejorar mes a mes su perfil de LinkedIn y sobre todo en el aumento de su actividad en esta red para dar a conocer los productos y servicios de los que son responsables, interactuar con RR.SS. corporativas y de otras entidades y en crear una comunidad comprometida con el reconocimiento del trabajo sus compañeros.

CONCLUSIONES

Todo cambio en las organizaciones es complicado y hay que diseñar la estrategia para que se pueda cumplir con éxito desde los altos cargos hacia abajo.

Las acciones diseñadas deben de tener en cuenta todas las necesidades detectadas e intentar que se cumplan sin imponer. Sólo así se tendrá éxito en implantar un nuevo cambio cultural.

Pero además es esencial el medir el éxito de las acciones y tácticas implantadas para decidir si continuar con ellas, modificarlas o eliminarlas.

En el caso presentado, la mayoría de las acciones diseñadas tuvieron éxito o han sido reconducidas.

Pero lo más importante, es que todas ellas han contribuido al cambio cultural pretendido con respecto a la comunicación externa y marketing digital corporativos, creando una comunidad muy activa y generando un alto sentimiento de marca.

Así que podemos decir... ¡Objetivo cumplido!

AGRADECIMIENTOS

Los agradecimientos son en primer lugar para el resto del equipo que forma parte del proyecto ENVISION, formado por Talía Cardeñosa, Miriam Cabezón, Marina Gusmao, Manuel Fernandez, Ángel García y Koen Commissaris, que con su trabajo y dedicación han conseguido el éxito en el cambio cultural pretendido.

Por otro lado, también quiero agradecer al equipo de marketing corporativo, formado por Paula Mateos, Mónica Angelina y Manuel Fernandez, el apoyo proporcionado para dar forma a todas estas iniciativas.

Y por supuesto a mis compañeros de Tecnatom que se han sumado a este cambio y que gracias a su implicación lo han hecho posible.■