



## ¿Las empresas conversan?

Por: Amalio A. Rey

El [Manifiesto Cluetrain](#) es la obra más visionaria y determinante de la transición hacia la Economía en Red y, también, la que **acuñó el término “conversación”** en su épica primera tesis “*Los mercados son conversaciones*”.

En 2010 celebramos una década desde que su versión impresa se publicó por Perseus Books, aunque las 95 tesis se dieron a conocer un año antes por Internet.

Éste artículo es un homenaje al Manifiesto Cluetrain, y nace de un comentario que escribí en abril del año pasado a un [post de Alberto Ruiz de Zarate \(Alorza\)](#) que publicó en noviembre de 2008, aunque es una opinión que se venía defendiendo hace tiempo en Internet.

Parece un debate superado, incluso obsoleto, pero no es así. La mejor prueba es que el tema sale de forma recurrente en muchos de mis seminarios, y termina generando bastante discusión.

En ese post **Ruiz de Zarate (Alorza)** respondía a la pregunta “¿cómo puede entrar mi empresa en la gran

conversación?” con un rotundo “**las empresas NO conversan, lo hacen las personas**”, afirmación que parece sugerirnos que:

– La conversación es cosa de humanos, de personas. Las empresas son enteleguías que no hablan, ni escuchan, y por lo tanto, no pueden entrar en la gran conversación. Más bien discursan (esto ya lo sabíamos del [Manifiesto Cluetrain](#)).

– **Las empresas no pueden adoptar una política proactiva de generación de conversaciones**, más allá de limitarse a escuchar, enlazar y alguna cosilla más.

– Solo las personas tienen licencia para “hablar” en los medios sociales. Es un proceso emergente y espontáneo donde la empresa tiene muy poco que aportar.

La sentencia de *Alorza* me gusta en la medida que sirve de aviso para aquellos empresarios que sienten la tentación de gestionar los *medios sociales* con la arrogancia que lo han hecho en el mundo de la publicidad. Es un oportuno recordatorio de que **la conversación en red no funciona**

**con los mismos parámetros que la comunicación empresarial de toda la vida.** Sirve para situar a las personas como las verdaderas protagonistas, y visto así, la frase tiene mucho sentido.

Pero, al mismo tiempo, se interpreta de ella que las empresas tienen muy poco que hacer en la gestión de los medios sociales, como si las buenas conversaciones fueran solo fruto de la generación espontánea.

Por eso, lo que voy a discutir en este artículo es **si las empresas pueden tener una “política de conversaciones”, una estrategia deliberada** para motivar y estimular a que las personas escuchen y hablen sobre ella; o si hacerlo las coloca en una situación poco creíble e incluso, intervencionista.

Por fijar mi postura desde el principio diré que **las empresas pueden y deben conversar.** De hecho, es común escucharme repetir que “[una empresa vale lo que valen sus conversaciones](#)”, tanto como valen sus trabajadores o sus clientes.

Que la mayoría de las empresas no sepa, ni quiera conversar, no significa que la empresa como entidad no pueda, ni deba hacerlo.

## ¿Empresas vs. Personas?

Las empresas no **innovan**, lo hacen las personas. Las empresas no **venden**, lo hacen las personas. Las empresas no **gestionan**, lo hacen las personas. Es obvio, todo lo que hace una empresa es cuestión de personas porque no funciona sola, ni en modo automático.

Pero para innovar, vender y gestionar bien, "la empresa" debe hacer algo para que esas personas colaboren, forjen un sentido de comunidad y aporten lo mejor de sí en cada una de estas actividades, **y a eso le llamamos habitualmente "política" o "estrategia"**.

Si existe una política o una estrategia para innovar o vender, ¿por qué no puede haberla para generar buenas conversaciones?

Así que, insisto, si las empresas innovan o venden, también "conversan". En todos los casos son personas las que lo hacen pero **la empresa tiene mucho que hacer para enriquecer esas conversaciones**.

En el fondo de la cuestión, lo que pienso es que nos equivocamos si seguimos contraponiendo tanto a las empresas con las personas. Por el contrario...

...lo mejor que nos podría pasar es que las empresas se parezcan más a las personas, que intenten emularlas, pero de verdad.

Es lo que tenemos que intentar, en lugar de decir "Deje a las personas tranquilas, apártese y déjelas conversando... que usted es una empresa, y no le pega hacer cosas de personas".

## ¿Comunicación vs. Conversación?

Hace poco, en un intercambio que tuve en el [blog de Benito Castro](#),



hablábamos del **binomio "comunicación-conversación"**, sobre las ventajas e inconvenientes de usar un término o el otro en la empresa.

Benito me decía que él prefiere hablar de "comunicación" porque "conversación" es una palabra que "carece de la carga de profundidad institucional" que exige el empresario, y que "si decimos que las empresas 2.0 son plataformas de conversación, podría sonar como si en vez de un lugar para trabajar aquello fuera la cafetería a la hora de la merienda". El empresario, según él, respondería "pues mire, para conversar que se queden en casa".

No le falta razón al señalar que la palabra "conversación" tiene una connotación informal que parece incompatible con el protocolo pomposo que las empresas tienden a usar.

Pero mucho me temo que el término "comunicación" está demasiado contaminado (y falseado) para explicar los nuevos estilos de interacción que emanan de la cultura digital. Sospecho que nos vamos a hacer entender mucho mejor si renovamos la jerga.

La palabra "**Conversación**" no deja margen a la duda porque **sugiere un diálogo cercano e intenso**, mientras que si intentas recuperar un término del que se ha abusado tanto, como "comunicación", tendrás siempre que estar explicándolo. Ya sabemos los disparates que se han cometido en las empresas por los tristemente célebres *gabinetes de comunicación*.

## Hoja de Ruta para una empresa (que pretende ser) conversadora

He dicho al principio que las empresas pueden "conversar", y que ello implica adoptar cierta "política de conversaciones", cierta proactividad en su gestión de los medios sociales.

¿Pero qué es "conversar en red"?

**¿Qué hace una empresa que "conversa en red"?** Voy a concretar más eso, enumerando **cinco tipos de tareas** que la empresa puede hacer para conseguirlo:

**1. Organizar la "escucha sistemática"**: Lo primero que hace un buen conversador es escuchar. No se pone a hablar como una cotorra. Así que la empresa debe tomar medidas para organizar y activar mecanismos de escucha del entorno (por ejemplo, utilizando RSS), con el fin de saber qué se dice de ella, de sus productos y de su negocio dentro de la comunidad

de usuarios, clientes, prescriptores, colaboradores, proveedores y todos aquellos que añaden algún valor en su actividad.

## 2. Abrir canales de diálogo en casa:

Además de “escuchar” lo que se dice por ahí, en medios de terceros, debería abrir espacios en su propia casa para que la gente le visite y “le hable” directamente, sin paranoias, ni pretensión de censura. Se trata de facilitar que su comunidad disponga de canales intuitivos, rápidos y eficaces para dialogar con ella, y sentir que se le escucha.

## 3. Participar en la conversación fuera:

La empresa debe organizarse de algún modo para “estar EN la red”, y no solo “hablar A la red” (Alorza). Eso se consigue teniendo presencia en los medios sociales, respondiendo a alusiones o preguntas que se hagan de la empresa, y también, **aportando valor (contenidos) a la gran conversación**. Esto, insisto, se debe organizar un poco, sin que ello implique matar la espontaneidad.

## 4. Adoptar códigos de conversación:

Para conversar bien, las empresas tienen que formar primero a su gente en actitudes y aptitudes. Las personas deben aprender que la libertad para conversar en el marco de la empresa se ejerce con responsabilidad, y que hay límites que no deben sobrepasarse. Cierta “código deontológico” debe existir, acordado entre todos, para que la conversación pueda ser distribuida y transcurra por caminos satisfactorios. El “*todo vale*” y la “*espontaneidad caótica*”, sin (unas pocas) reglas claras, pueden terminar matando el buen espíritu de la conversación, y por eso insisto tanto en introducir algo de orden en todo esto.

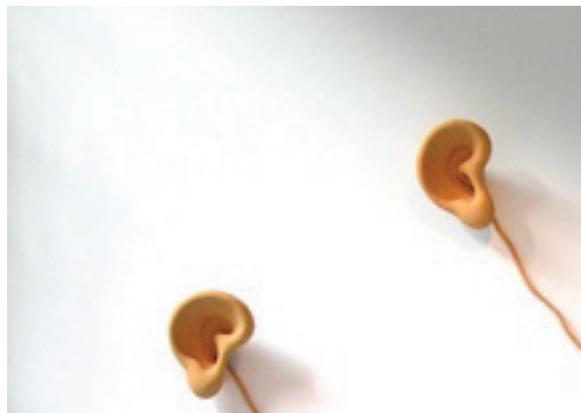
**5. Aprender a hablar:** Sobre esto el Manifiesto Cluetrain es bastante rotundo: ¡¡hay que cambiar los contenidos y las formas!!

Menos arrogancia, más humildad, un estilo cercano y voces que suenen a humanas. Huir del lenguaje institucional, que se alaba a sí mismo, que es incapaz de correr riesgos y que siempre dice lo mismo.

La verdad es que todo esto está implícito en la palabra “conversar” pero conviene recordarlo.

Este último punto es importante, y quizás el más descuidado. ¡¡Las empresas no tienen por qué callarse!! pero sí aprender a expresarse con otro lenguaje.

A mí me gusta hablar con personas que saben escuchar, pero que hablen también. Si solo escuchan, me aburro soberanamente.



¿Se puede conseguir todo esto? Por supuesto que sí, algunas empresas pueden lograrlo, sobre todo las pequeñas, si cuidan algunas de las recomendaciones del siguiente apartado.

## Hábitos que siguen las empresas que conversan de verdad

Construir “organizaciones conversadoras”, al más fiel espíritu Cluetrain, implica adoptar hábitos como éstos:

### 1. Nada de discursos enlatados.

Apuesta por un estilo de comunicación más más desenfadado. El mensaje más cercano de los medios sociales es un buen complemento (o sustituto de)

a la mirada “corporativa” y es una forma, a mi modo de ver, de que la empresa converse a través de las personas que la forman.

2. Tira a la basura la **retórica corporativa** del “*nadie-se-sale-del-guion*” y abre espacios a la improvisación, mucho más fresca y creíble.

3. **Los empleados deberían poder “conversar” con el mercado** usando iniciativas propias de interacción, como blogs, wikis, redes sociales, etc.

4. Los usuarios o clientes podrán conversar con la empresa en los términos que les dé la gana, y por todas las vías posibles, escuchándolos con atención.

5. Las *conversaciones* no pueden manipularse (a diferencia del discurso enlatado), y por lo tanto, hay que estar preparados para **asumir con naturalidad aquello que no nos gusta**. Olvídate de censurar los comentarios, y da por hecho que algunos serán negativos, como la vida misma.

6. **Genera contenidos de calidad**, que aporten valor, que sean realmente interesantes.

7. **Decir la verdad, realmente la verdad**. Si tu competidor tiene un producto mejor que el tuyo, enlázalo y/o coméntalo. ¿Alguien dice algo malo sobre tu producto? No pasa nada, escucha y responde. Nunca mientas, ni escondas información. Acuérdate que en las redes sociales todo consiste en construir confianza a largo plazo.

8. La gran conversación permite muchos más soportes además de los blogs. **Se impone el multicanal**, la diversidad de caminos por donde encontrarse.

9. Es buena idea que algunos **directivos publiquen blogs** donde escriban como “humanos” y no siguiendo la fría jerga institucional. Esa lectura informal de su trabajo es enriquecedora

si se hace con honestidad.

Yo mismo tengo un blog personal, además de escribir en la web de la empresa. En el blog puedo conversar de un modo que no lo hago en la web, aunque sea consciente

**Suelo decir que los blogs se escriben en vaqueros, mientras que la web en corbata. Cada canal tiene su personalidad y se complementan.**

10. Las empresas que saben conversar convierten el diálogo en ricas oportunidades para la [cocreación](#), captando por esa vía talento e ideas. También consiguen detectar posibles fallos e identificar fuentes de mejora que se perderían por los canales formales de comunicación.

11. **La rapidez es absolutamente clave en este juego.** Postea y enlaza tanto a las buenas como a las malas noticias, pero antes de que otros lo hagan a su manera. Si respondes rápido, seguro que vas a cometer errores y tu lenguaje será más imperfecto pero también, más creíble.

Esta obra está bajo una licencia Reconocimiento 2.5 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/es/> o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA. 1

