

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL UN CAMPO PARA LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**PRESENTADO POR
KAREN ROSANA CONDE GARCÍA
1.091.060.356**

**DIPLOMADO EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DESDE LOS
ESCENARIOS DIGITALES**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL
CÚCUTA**

2019

OPORTUNIDADES Y RETOS EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS EMPRESAS

Resumen

Este ensayo tiene como propósito identificar las oportunidades y los retos que pueden gestionar las empresas cuando apuestan por su transformación digital, en la primera parte se profundiza en sus características y alcances, asimismo se profundiza en la diferencia que existe entre el cambio real respecto a la simple digitalización de los procesos, puesto que la primera incide en la estructura de las organizaciones, moviliza a los equipos de trabajo, entre otras razones que son analizadas. En el núcleo del documento se identifican los aspectos positivos y las posibilidades disponibles para las compañías que toman la decisión de insertarse en el universo digital, pero también se detectan los retos que deben sortear para lograr satisfacer a sus grupos de interés y cumplir con las metas propuestas. En las conclusiones se destaca el papel del comunicador como un profesional que de tener una presencia transversal puede liderar creativamente y orientar la transición para el beneficio generalizado de la organización.

Palabras Clave: transformación digital, grupos de interés, comunicación organizacional.

Abstract

The purpose of this essay is to identify the opportunities and challenges that companies can manage when they opt for their digital transformation. In the first part, their characteristics and scope are studied in depth, and the difference between real change and simple digitalization of processes, since the first affects the structure of organizations,

mobilizes work teams, among other reasons that are analyzed. The core of the document identifies the positive aspects and the possibilities available to the companies that make the decision to insert themselves in the digital universe, but also identifies the challenges they must overcome in order to satisfy their stakeholders and meet the goals proposals. The conclusions highlight the role of the communicator as a professional who, having a transversal presence, can lead creatively and guide the transition for the generalized benefit of the organization.

Keywords: digital transformation, interest groups, organizational communication.

Introducción

La comunicación es posible debido la transmisión de ideas, mensajes e información que se dan de un emisor hacia un receptor utilizando mecanismos o canales. En la antigüedad este proceso solía realizarse por medio de pictogramas, jeroglíficos, señales de humo y cualquier otra expresión que le permitiera al hombre entablar contacto con sus semejantes; con la evolución humana también cambiaron los métodos para comunicarse surgiendo de este modo la escritura, la radio, el teléfono, y lo que hoy se denomina como el Internet.

Esa evolución también ha alcanzado a las organizaciones debido a que con el pasar del tiempo éstas han sufrido drásticos cambios estructurales, culturales y operacionales, que las han llevado a innovar en la forma en que realizan sus actividades, lo cual ha significado un reto para sus directivos y el personal que allí labora, quienes en el interés de ser competitivos en el mercado buscan mantenerse a la vanguardia, especialmente en las relaciones que se establecen entre su funcionamiento interno y el entorno externo, donde la comunicación es la principal fuerza empleada.

En la actualidad existe una brecha entre la digitalización de las empresas y su efectiva transformación digital porque varias se quedan apenas en las primeras etapas del proceso como son: la visibilización de los productos o servicios y la utilización de las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación), las cuales son un medio, pero estas por sí solas no son una garantía que articulen e integren a los clientes con los propósitos de la organización.

En ese sentido el presente ensayo profundiza en las implicaciones que genera el cambio digital cuando sucede de manera planificada, cómo afecta a sus diferentes grupos de interés o *stakeholders*, especialmente a los consumidores, quienes no siempre están conectados o formados para utilizar las herramientas de internet y las variaciones que eso produce en el diseño de la experiencia que estos reciben cuando entran en contacto con la compañía.

Además a lo largo de su desarrollo se reflexiona en torno al rol de intermediario que cumple el comunicador en las empresas contemporáneas, el cual no es el Ingeniero encargado de digitalizar los procesos, sino el que facilita la transformación de la cultura organizacional en lo referente, entre otras cosas, a las actitudes, conocimientos y habilidades de los equipos de trabajo para que obtengan el mayor provecho de la tecnología promoviendo interacciones cargadas de dirección estratégica, valor y sentido.

Entre los hallazgos alcanzados en el análisis se encuentra que los esfuerzos de la transformación digital en las organizaciones van esencialmente dirigidos a la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de la voluntad de estudiarlos, entenderlos, e integrarlos en sus acciones para que se apropien de los mensajes e iniciativas planteadas. En esa medida desde la comunicación se puede liderar y orientar a las compañías para que puedan llevarse a un cambio interno en su estructura, decisiones y alcances que les permita

asentarse con confianza y transparencia en la nueva situación competitiva, globalizada y digital del mercado nacional e internacional.

Transformación digital en las organizaciones

La colonización por parte del Internet de la sociedad ha supuesto que la gran mayoría de las actividades que hasta hace poco se desarrollaban de forma física, encuentren ahora reflejo en el espacio virtual, lo que ha generado nuevas oportunidades y modalidades de encuentro. Entre esos puntos de unión cabe resaltar el desarrollo de una potente red de blogs a nivel mundial o la profusión de redes sociales virtuales tales como Facebook (Romero y Alcaraz, 2011).

La diferencia que existe en la realidad corporativa entre la digitalización y la transformación digital es el punto de partida en la revisión de este tema porque en diferentes casos se les toma como sinónimos, pero no lo son, algo que impide a las empresas continuar avanzando en el aprovechamiento de la web como un escenario de articulación donde comunicarse de manera amena y oportuna con sus grupos de interés, especialmente con sus clientes potenciales y habituales.

Estos cambios han sido estudiados por Lombardero (2017) que explica “La transformación digital recibe su denominación por el cambio en la naturaleza de productos y servicios de las empresas tradicionales. Se basa, fundamentalmente, en la hibridación de productos físicos y servicios virtuales” (p. 12), no obstante la transformación va más allá al consistir de acuerdo con Díaz y Lombardero (2015) en las novedades introducidas por las organizaciones para responder a las necesidades de los consumidores, las cuales terminan

modificando su estructura y lógica de desempeño, así como las vías de relacionamiento con los públicos internos y externos.

Con la llegada del nuevo siglo, uno de los principales desafíos organizacionales es la comunicación, así lo estableció Chiavenato (1999) para quien cerca del 90% de los problemas en las organizaciones gira en torno a la comunicación, o mejor, de su ausencia o inadecuación. En esa medida las empresas han pasado de enunciados en páginas amarillas, revistas físicas, perifoneo y otros medios a lograr una mayor producción de contenidos en escenarios digitales como blogs, YouTube, Redes Sociales, Apps y otros, pues la llegada del internet y el nuevo estilo de vida rápido y eficaz que los usuarios han adoptado, ha creado nuevos escenarios alternativos e interactivos que permiten la comunicación y el contacto desde cualquier punto de la red digital, permitiendo facilidad de producción y consumo.

Anteriormente las compañías tenían una comunicación que se caracterizaba por ser vertical y unidireccional, ahora con la importancia que tiene la web, se prioriza el intercambio y el diálogo entre iguales, esto ha servido para la gestión de la percepción social de las organizaciones, las cuales utilizan las redes para comunicarse inmediatamente con sus grupos de interés y al mismo tiempo crear junto a estos una reputación corporativa sólida.

El uso masivo de estas redes, unido al incremento del acceso sin restricciones a ellas, a través del auge de los dispositivos móviles, ha asegurado un crecimiento de manera exponencial en el número de usuarios, lo que las ha convertido en oportunidades con gran potencial de crecimiento para el mundo organizativo. Sin embargo se debe tener presente que no todas las empresas tienen los mismos intereses al participar de la web, algunas

quieren fortalecer su imagen, otros fidelizar a los usuarios y otros incrementar su presencia geográfica en nuevas regiones o países sin contar con oficinas físicas en esas latitudes.

La realidad que constituye internet, define la cotidianidad de las nuevas generaciones, esa integración se manifiesta no solo en las necesidades de información sino en el estilo de vida de las personas:

Desde la aparición de Internet, la comunicación ha traspasado fronteras y ha dejado de ser unipersonal para convertirse en colectiva. La evolución de la web ha dado lugar al apareamiento de herramientas tecnológicas que acercan los públicos con las organizaciones y permiten diálogo e interactividad. Las redes sociales son un claro ejemplo de ello. Se han convertido en escenarios de encuentro, discusión y acercamiento entre los públicos y las organizaciones, entre amigos o simplemente entre grupos con preferencias y gustos similares (Túñez, Valdiviezo y Martínez, 2015, p. 854).

En general la migración de las organizaciones al entorno digital conlleva a que los usuarios puedan mejorar su experiencia a la hora de acceder a los servicios, incluida la atención al cliente con la habilitación de nuevos canales para tal fin. Lo que ha permitido ampliar la capacidad de competencia entre organizaciones y mantenerse dentro de un rango alto de aceptación.

Las organizaciones que comprenden el gran potencial que tiene la web para transformarlas más allá de sus procesos, llevándolas a evolucionar en su compromiso con los clientes, para que este refleje conocimiento y profundidad acerca de sus intereses, necesidades o expectativas, es una de las mayores fortalezas que ha generado esta revolución digital, pero también uno de los principales retos que deben sortear las compañías, puesto que no existen fórmulas mágicas y unívocas sino que se deben hacer reformas en la cultura corporativa que permitan su sustento en la red a mediano o largo plazo.

En este punto es oportuno destacar que inclusive cuando los medios sociales tienen sus plataformas de seguimiento donde ofrecen datos valiosos a nivel demográfico o de consumo, esto no representa ningún insumo de no ser organizaciones con colaboradores capacitados para tal fin, quienes puedan reconocer los aportes de la información, diseñar iniciativas y en general emplearlas para su beneficio y crecimiento.

En esa medida la transformación también consiste según Túñez, Valdiviezo y Martínez (2015) en la ampliación de las habilidades, intereses y metas de los equipos de trabajo en las empresas:

Se reflejan en la dinámica de trabajo de las organizaciones que han pasado de ser generadoras de productos a ser creadoras de valor para los públicos. Estos avances, a su vez, exigen procesos transparentes, de competitividad en la calidad de los productos o servicios, una clara rendición de cuentas y un buen manejo de la comunicación hasta el punto de que la comunicación se ha convertido en un pilar estratégico y fundamental en la gestión de las organizaciones, en un puente de contacto con los diferentes públicos y en pieza clave en la generación de intangibles como la reputación institucional (p. 854).

Frente al cambio constante de la economía en la actualidad, las organizaciones exigen que se mantenga una conversación particular y permanente con sus *stakeholders* y con la sociedad en general. Para afrontar esta situación la organización empresarial reacciona constantemente con la implementación de una serie de cambios que involucran mayor asertividad y transparencia en sus decisiones estratégicas (Almansa y Fernández, 2011).

En esa línea el intercambio posible entre las empresas y sus clientes ya no se restringe solamente a un producto o servicio por dinero, sino que involucra la satisfacción del consumidor, quien no solo corresponde con divisas, también lo hace con ideas, reseñas, calificaciones positivas o críticas, todas son formas de mostrar su receptividad o decepción frente al desempeño de la compañía.

No obstante esa sinergia entre la organización y sus clientes no sucede de un día para otro, la integración que surge como resultado de una óptima transformación digital, viene de estudiar al público y realizar los ajustes necesarios en la estructura corporativa interna, algo que da inicio a una nueva cultura, en la cual los procesos y sus narrativas tienen sentido tanto para el equipo interno como para los grupos externos, incluidos los consumidores.

En esa línea Orozco (2007) señala que “los cambios tecnológicos son mucho más que cambios instrumentales en la comunicación. En realidad, son transformaciones que paulatinamente trazan los linderos de una nueva cultura comunicacional antes que estrictamente mediática” (p. 23). Hace tan solo unos años atrás las empresas se conectaban con sus *stakeholders* solamente por medio de agentes externos como las emisoras radiales, las empresas de correo o los canales de televisión, en la actualidad pueden contar con profesionales de la comunicación que inician las interacciones para conocer de primera mano las impresiones de sus seguidores.

En la comunicación del siglo XXI los usuarios son proactivos, generan y comparten contenido, ya no se restringen a lo que señalan los medios tradicionales sino que promueven sus propios mensajes y canales de información, un cambio que requiere no solo participación sino también orientación para que se actúe con responsabilidad, aportando no solo al crecimiento del tejido empresarial sino además al desarrollo general de la sociedad.

En la actualidad la comunicación digital, un bastón fundamental dentro de la transformación analizada, trasciende los medios personales y convencionales para impulsar la omnipresencia de las compañías, en ese sentido Romero y Alcaraz (2011) la define como "el uso de las tecnologías digitales de la información y la comunicación (TIC) y todas las

herramientas que resultan de ellos para facilitar y agilizar la construcción de todo proceso de comunicación” (p. 102).

No obstante lograr que confluyan los medios, los recursos y las estrategias no depende únicamente de las TIC, se vincula también con el conocimiento de los profesionales que hacen posible la consolidación de los cambios iniciados, la aceptación, flexibilidad y capacidad de los usuarios para sumarse a una nueva etapa dentro de la historia empresarial, su nivel de educación digital y así sucesivamente una suma de factores que determinan las oportunidades de éxito ante el propósito de ser una organización digitalizada que actúa como tal desde lo micro hasta lo macro.

Ventajas de la transformación digital en las organizaciones

Las ventajas que trae consigo la transformación digital de las empresas son amplias y variadas porque cobijan los ámbitos interno y externo, cada uno con sus características específicas, aunque invariablemente se debe aclarar, terminan redundando en el fortalecimiento de la satisfacción de los clientes, ellos que ahora no solo son el objetivo, sino que también hacen parte de los procesos generados para contar cada vez más con una mejor organización, no solo muy exitosa, sino también más articulada con las necesidades y posibilidades presentes en la realidad social.

En ese orden de ideas, hoy el acceso y el avance de la tecnología ha venido en un aumento constante, donde gran parte de la población ya cuenta con acceso a un teléfono móvil y a internet, en el estudio *Digital In* publicado por *We Are Social* y *Hootsuite* (2018) revelan que:

Existen 8.485 millones de dispositivos conectados a internet en el mundo. De ellos, más de la mitad (57%) corresponden a smartphones: 4.836 millones de móviles

conectados a internet. Para darnos una idea de la gran cantidad de móviles conectados a internet, correspondería al 112% ¡de la población total en el mundo! (párr. 6).

No obstante la magnitud y el alcance de las cifras genera intimidación, especialmente en las organizaciones, quienes no saben cómo gestionar toda esa avalancha de nuevas oportunidades porque aunque las ventajas radican en poder llegar a más personas con los mensajes y servicios de la organización o también con la posibilidad de favorecer un mayor posicionamiento de la empresa en la mente y las elecciones de los usuarios de la web, la verdad es que la empresa debe comenzar por transformarse primero a nivel interno.

En esa dirección se promueve un concepto denominado ‘Gestión del Cambio’ que hace alusión a la transformación de la cultura organizacional para que sea real y posible la transformación digital, lo primero es que es un proceso a largo plazo que requiere inversión, tiempo y seguimiento constante, lo segundo es que esa mutación debe ser comunicada con todos los grupos de interés para contar con su apoyo y participación, de lo contrario pueden surgir muestras de resistencia, rechazo o inseguridad, las cuales son enemigas naturales de la evolución empresarial.

Las opciones que se abren al encarar estos cambios son:

Comunicar el cambio de manera transparente y explicando los motivos de haber tomado esta decisión. Empatizar con los empleados. Tienen dudas y es una oportunidad perfecta para conocer mejor a tus equipos y demostrarles que están en el lugar perfecto para evolucionar y mejorar. Solicitar su colaboración e implicarlos en el cambio. Sentir que ellos también ganarán, será una apuesta segura. Dirigir el cambio. Mostrar la cara visible de los líderes que dirigen esta transformación digital fomenta el orgullo de pertenencia entre los trabajadores (Incipy, 2018, párr 8).

En la modelización colectiva de una cultura empresarial digital no solo es más sencilla y consecuente la adaptación de los diferentes colaboradores sino que también les permite desarrollar mejor su trabajo, una ventaja que debe ser alcanzada al adaptar las TIC a la

empresa y no al revés, es decir los equipos deben cuestionarse cómo pueden rendir mejor gracias al aprovechamiento de la tecnología.

En ese proceso el comunicador puede tener una presencia transversal, la cual de acuerdo con Sereno (2018) se genera con estrategias integrales que involucren al negocio, las personas y la tecnología, entendiendo las especificidades de cada uno, para de esa manera comprender que:

La transformación digital no es tanto tecnología, sino las personas, porque las empoderas. Es importante adaptar tu mensaje a cada target porque no es igual un director de tienda que un vendedor. Un proceso que requiere el apoyo del director de Comunicación porque antes se comunicaba a todos igual. Todo funciona por la digitalización. Nosotros usamos una intranet y el 95% de la información de la compañía es accesible a los empleados. Es importante que las organizaciones no sean tan jerárquicas como antes. De hecho, la información no debe ser poder, sino estar en entornos abiertos y que la gente esté empoderada. Les das autonomía y son actores (Serrano, 2018, párr 14).

Conforme a lo mencionado anteriormente, el trabajo colaborativo se convierte en el producto natural de la experiencia de transformación digital empresarial, el mismo se fundamenta en la confianza de los trabajadores en el nuevo sistema, una familiaridad que solo puede ser construida a través del tiempo con una socialización y acompañamiento comunicativo constante que no solo atiende a los colaboradores directos, sino además a los proveedores y otros grupos de interés externos de la compañía.

Otra de las ventajas comprende la evolución en la concepción de la comunicación interna que era vista como una auxiliar desde las teorías clásicas de la administración, pero que ahora con la explosión digital es una fuerza estratégica y vital para mantener unida, organizada y direccionada a una empresa. En esta época las organizaciones deben despedirse de las estructuras piramidales para dar la bienvenida a las lógicas horizontales

que hacen posible no solo la difusión de mensajes sino la adopción de mejores actitudes al emprender las interacciones sociales dentro del ámbito laboral.

Asímismo para el ámbito externo Almansa y Fernández (2011) enlistan las principales oportunidades y los beneficios de apostar por esta transformación de ir de lo tradicional y analógico hacia lo digital:

La primera es que internet permite ofrecer a públicos amplios y dispersos extensa información sobre las organizaciones y sus proyectos. El segundo aspecto que destaca Seitel (2002) es que se puede trabajar en tiempo real, la inmediatez y la posibilidad de respuesta inmediata. Y el tercer aspecto que destaca Seitel es el de la segmentación, posible en internet y que supone una mayor efectividad en comunicación. Adecuar el mensaje al público al que se dirige ayuda a que la comunicación sea más efectiva (p. 343).

En definitiva la transformación de lo offline a lo online se ha convertido en una necesidad para empresas que llevan mucho tiempo en el mercado, debido a lo cual buscan alcanzar a grandes cantidades de usuarios, mejorar las ventas, dar a conocer sus marcas y fortalecer su posicionamiento dentro de los mercados, buscando una fidelización de usuarios que aumenten interacciones y se conviertan en prosumidores, generando contenido sobre la compañía, así como elevando sus estadísticas de consulta y contacto frente a sus competidores.

En la perspectiva de Landazury y Ferrer (2016) las herramientas digitales promueven la innovación al interior de las organizaciones, suscitando la evolución de su identidad, además de ofrecer cada vez mejores respuestas o soluciones a los usuarios, siendo líder frente a los demás competidores, además de fundamentar todas sus decisiones en el conocimiento profundo de los gustos y necesidades de los usuarios, eso gracias a la Big Data que permite crear perfiles de navegación y consumo.

En este apartado es importante destacar que en las etapas de preparación para la transformación, pero también durante la ejecución, el monitoreo y la evaluación de las acciones implementadas con ese fin, es necesario estudiar a fondo los perfiles de los clientes, puesto que algunas empresas dan por hecho que sus audiencias están capacitados y disponibles para recibir sus mensajes a través de la web, pero no siempre es así.

En esa medida el trabajo colaborativo no debe estar dirigido únicamente a los funcionarios internos sino también a los usuarios, puesto que con ellos se pueden realizar acciones educativas que reflejen los esfuerzos y los logros alcanzados con la cultura digital organizacional, es decir capacitarlos para que se apropien del nuevo discurso y no se sientan perdidos o desestimados por parte de las compañías.

Como se viene argumentando la aceptación y participación de los consumidores es uno de los logros más significativos e importantes, pero es uno de los que demanda mayor atención y dedicación desde la empresa en general, pero en especial del área de comunicación, donde el profesional puede mejorar la experiencia del cliente al capitalizar sus necesidades e involucrar en diferentes iniciativas creadoras de valor para su vida, un ejemplo de esto es la compañía *Eatwhit* que ofrece experiencias gastronómicas alrededor del mundo con anfitriones locales, ellos no solo son una organización nativa digital sino que además ofrecen una experiencia placentera que entiende las expectativas del consumidor.

En esa misma línea otros beneficios de la transformación son la disminución de costos, tanto la organización como los usuarios ahorran dinero que se veía reflejado en trámites, transportes, papeleos, y demás. Los tiempos cortos de respuestas a Peticiones, Quejas,

Reclamos, Sugerencias y Denuncias, que permiten un feedback para mejorar el contacto con los clientes, quienes se empiezan a sentir más valorados.

En conjunto las ventajas representan un estímulo más que significativo para que las empresas ingresen y se mantengan en la senda del cambio, puesto que ningún costo e incomodidad de actualizarse es mayor a la cantidad de oportunidades que se abren al hacer presencia dentro del universo digital.

Retos de la transformación digital organizacional

Ante los retos habitualmente se observa como las evoluciones tecnológicas van muy por delante de las formas de gestión organizacional. En este contexto, era muy usual ver como las organizaciones iban rezagándose cuando se trataba de aprovechar las nuevas tecnologías. Incluso era muy frecuente que se mostraran recelosas en el uso de estas tecnologías pensando que eran más un instrumento de distracción de los empleados que una herramienta útil para gestionar sus objetivos.

Hoy las organizaciones que no están inmersas en la era digital están en tendencia a no tener un reconocimiento más amplio (global, nacional, regional, municipal, local, etc), por eso las grandes organizaciones de todos los mercados están hoy en día en un gran auge debido al beneficio de que les ha brindado un buen manejo dentro de la era digital. Claro ejemplo de lo mencionado anteriormente es ver como la red social de Facebook que nace en el 2004 con fines de contactar y conocer nuevas personas, hoy se ha convertido en un escenario de negocio, donde grandes empresas como Coca-Cola, Nestlé, Movistar y más, han convertido esto como su escenario principal de marketing para mejorar sus ventas.

El hecho que las organizaciones inicien su proceso de transformación digital no es aval que tendrán éxito, pues necesitan de colaboradores comprometidos, capacitados en todas las tendencias digitales y por supuesto una oficina de comunicaciones que lidere este proceso, además de tener presente que en muchas ocasiones hay que integrar productos físicos y servicios virtuales pues no todo lo que se oferta es digital. Asimismo los clientes pueden no aceptar los cambios propuestos, algunos intentarán permanecer aferrados a los medios tradicionales, otros por razones generacionales no tienen el conocimiento necesario para usar los dispositivos y las redes.

Es importante destacar que al estar en un mundo globalizado la comunicación digital es una necesidad prioritaria para el desarrollo sostenible de las organizaciones por ese motivo requieren de adaptarse a los cambios que surgen en el entorno para garantizar su supervivencia. De igual forma es indispensable que la comunicación se de en todas las direcciones, es decir tanto en el medio externo e interno y que sea descendente y ascendente para que la información llegue a quienes lo requiera abarcando la mayoría de los escenarios tecnológicos posibles enfocados en los objetivos definidos en la organización.

En efecto aunque la tecnología ha facilitado la transformación de las prácticas organizacionales, se presenta cierta complejidad en la difusión de los contenidos digitales, claro ejemplo son los emojis que se han convertido en un nuevo lenguaje pero que podrían llegar a tener diversas interpretaciones transmitiendo contenido inexacto o se podría malinterpretar en algunas situaciones, además su difusión masiva puede generar reacciones no deseadas, es por eso que se debe ser preciso, en la composición de los mensajes para poder fidelizar a los usuarios y generar interacciones positivas que lleven a vender más.

En ese sentido es de vital importancia para las organizaciones tener siempre presente cuál es el nivel de educación digital que tienen sus usuarios, pues allí también radica la efectividad y los resultados de los trabajos que se realicen, de acuerdo con Raddar (2017) “Un 5% de los ‘millennials’ colombianos no sabe cómo hacer una compra online”. Todo esto de forma tal, que se no se llegue a caer en una exclusión de usuarios, para esto se deben crear estrategias de educación con el fin de que los usuarios se sientan respaldados ante los cambios culturales que están realizando las organizaciones.

En la perspectiva de Kunsch y Kröhling (2017) “La eficiencia y la eficacia de la utilización de los medios digitales dependen de un correcto diagnóstico de la realidad de la situación de comunicación de una organización” (p. 10). En ese sentido se convierte en una necesidad que las empresas y sus áreas de comunicación permanezcan actualizados frente a lo que sucede en el mundo, seguir de cerca las innovaciones tecnológicas y metodológicas que se implementan en otras organizaciones y que pueden contribuir a lograr más objetivos y con menos recursos, también estar comparando los métodos usados para confrontar las exigencias y los gustos que las personas con el tiempo van adquiriendo o que las mismas organizaciones van generando con la producción de nuevos servicios.

La no aceptación y participación de los clientes, sean potenciales o habituales, puede llevar a una empresa a perder desde gradual hasta completamente su cuota de mercado, un ejemplo de esto es *UBER*, la aplicación que ofrece servicios de transporte con conductores particulares ha estado saliendo de diferentes países a nivel mundial, puesto que los consumidores dejaron de sentirse involucrados con su mecánica de funcionamiento y se sintieron desplazados frente a los cambios impulsados por la compañía.

La situación de la organización tomada como referencia es un reflejo de las rupturas que se generan en el eje comunicativo y humano, como señala Bárcenas (2017) la “transformación genera impacto desde el punto de vista cultural, personal, corporativo, estratégico y operativo, lo que obliga a cambiar la forma de relacionarse, de trabajar, de liderar, de pensar, de planear e, incluso, de conciliar la vida profesional y personal” (párr. 12).

Antes de la transformación, inclusive durante la digitalización, primaba un pensamiento lineal en el que se tomaban las decisiones sobre supuestos, ahora es preciso profundizar y conocer tanto a quienes están conectados como a quienes no lo están, en ese compromiso radica la diferencia entre mejorar o desmejorar una experiencia de consumo, no se puede olvidar como el foco estratégico siempre va hacia las personas, no sobre los aparatos o las aplicaciones.

De igual manera es necesario desarrollar competencias en los colaboradores y en los clientes, una apuesta por partida doble que se puede orientar según Bárcenas (2017) desde el siguiente punto de vista:

Y como las responsables de dicho cambio siguen siendo personas, pues es fundamental tenerlas preparadas para este cambio. No basta con dotar de dispositivos y tecnología de última generación a las empresas y hacer una adecuada comunicación o vender las bondades de la tecnología internamente, el cambio va mucho más allá, pues el punto de partida para cualquier decisión que se tome dentro de la digitalización debe ser el factor humano (párr 15).

El mismo autor comparte una clasificación en torno al alfabetismo digital de los grupos de interés: los primeros que conforman la base de la pirámide son los analfabetos digitales, es decir aquellos que no tienen conocimiento alguno sobre la web y sus diferentes usos, los segundos se denominan inmigrantes digitales, quienes han ido adquiriendo paulatinamente

las habilidades para aprovechar las aplicaciones de la web y finalmente los nativos, son los que nacieron a finales del siglo XX o en el actual y dominan desde el origen de su vida las diferentes posibilidades que ofrece el universo digital (Bárcenas, 2017).

En ese orden de ideas el reconocimiento del tipo de público al que se dirige la empresa es el primero de los obstáculos, sin embargo para Martín (2017) hay otros que deben ser tenidos en cuenta, uno de ellos son las metodologías de trabajo usadas por la organización, si estas son inflexibles, será poco probable alcanzar una verdadera transformación digital, de la misma manera sucede con el papel que se les otorga a las emociones dentro de la estructura organizacional, puesto que si estas son ignoradas o minimizadas, también se reducen las oportunidades de aprender a configurar experiencias que generen satisfacción en los consumidores.

Por su parte también influyen los métodos de captación de talento porque todavía varias empresas persisten en los modelos tradicionales con los cuales es más difícil captar los nuevos perfiles digitales que se necesitan integrar al equipo como líderes creativos y orientadores de los usuarios. Otro elemento es la dualidad que representa la coexistencia de un funcionamiento jerárquico por mucho tiempo que luego inicia su transición hacia un sistema que se basa en la innovación, por un tiempo considerable ambos pueden coexistir y generar incertidumbre entre los grupos de interés, algo que debe ser contemplado por las organizaciones cuando deciden avanzar en su transformación digital (Martín, 2017).

Una vez identificados los principales retos se encuentra que aunque pueden ser superados desde la gestión constante y responsable, estos también despiertan un cambio de cultura radical, un punto de quiebre al que no todas las compañías se muestran receptivas por el temor a desaparecer. No obstante el interés por resultar vigentes y competitivos en la

realidad del mercado actual debería ser más fuerte, siendo la motivación necesaria para iniciar con ese proceso.

Según establece Bárcenas (2017) la forma para superar las dificultades en el escenario web es ir paso a paso, sin pretender adelantarse al ritmo natural de las modificaciones puestas en marcha:

Como todo proceso humano, es necesario aprender para luego ejecutar, no se quitan las ruedas de apoyo sin antes dominar el equilibrio de la bicicleta; para lograr el éxito de esta transformación digital las personas deben dominar, todas las competencias que han evolucionado como consecuencia de las nuevas tecnologías. Por ejemplo, la resiliencia, “learning agility”, adaptación al cambio etc. Además de las competencias estrictamente digitales como son la creación de contenidos digitales, la gestión de equipos en red, la gestión de proyectos digitales, entre otras (párr. 16).

En esa medida la forma para aproximarse con éxito a una verdadera transformación digital, la cual se evidencie desde la cotidianidad de las empresas, es con un entendimiento, así como con un compromiso integral de hacer cambios sustanciales en la estructura, las competencias y las formas de evaluar el progreso organizacional. Las demás opciones apenas representan un cambio parcial que no les permite acceder a las condiciones planteadas en la actualidad por el mercado.

Conclusiones

Para concluir es necesario invitar a las empresas a dar el paso entre la forma y el fondo, la forma son aquellas que se quedan en la digitalización de sus procesos, pero no logran hacer que la tecnología trabaje para su servicio y beneficio. En esa medida se resalta la necesidad que las organizaciones tomen conciencia de la importancia que tiene la comunicación digital para influir en las personas, por ello se debe usar de manera responsable y comprometida en donde lo informado sea real y se busque un beneficio multilateral, sin caer en la competencia desleal o información engañosa que pueda tener

repercusiones en la imagen corporativa y en la relación de confianza construida con los clientes.

La correspondencia entre las actividades propuestas para actuar sobre el ámbito interno de la organización y las capacidades disponibles o formadas en los públicos externos, se perfila como el punto estratégico clave en el que el comunicador es responsable esencial, puesto que mientras no haya una integración será difícil que la empresa puede responder desde lo digital generando satisfacción entre sus usuarios.

Tal como se ha visto no se puede minimizar el papel de ningún *stakeholder*, una verdadera estrategia de cambio profundo y sostenible, requiere de la participación efectiva de todos, no solo a nivel de tareas sino al proponer ideas, hacer sugerencias, acompañar los procesos, en general favorecer el crecimiento de la organización por medio de sentirse considerados y comprometidos con esa nueva aventura empresarial.

El comunicador social en este proceso de transformación en las organizaciones, se convierte en un estratega de los procesos de cambio que pretenden realizarse, pasa a ser puente entre los escenarios digitales y los usuarios, allí inicia su trabajo pues debe realizar una convergencia entre necesidades, gustos y objetivos corporativos, para poder crear propuestas interactivas, innovadoras, nuevas y de valor que permitan surgir en el medio digital, produciendo e implementando acciones que vayan dirigidas al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

Así mismo es necesario considerar siempre las exigencias de la población porque la creación de contenido digital se vuelve una tarea de constante cambio, donde la creatividad y la innovación juegan un papel fundamental y se enfocan en conocer a la perfección a los

clientes, lo que permitirá destacarse adquiriendo un sentido de pertenencia directa con la organización. Por ello la recolección de datos ayuda a conocer los gustos y preferencias, ampliando los alcances de los mensajes y favoreciendo la construcción de comunidades que muestran interés y compromiso por el crecimiento de las empresas.

En esa dirección las compañías cada vez muestran mayor propensión a contratar comunicadores que tengan experiencia en el manejo de las herramientas digitales para transformar las organizaciones y así generar nuevas oportunidades de negocio, disminuyendo las brechas que puedan existir en usuarios y colaboradores, dando valor, aumentando la prestación de los servicios y generando nuevas oportunidades de posicionamiento o liderazgo.

Cabe agregar que desde el área de comunicación también se hace necesario desarrollar componentes pedagógicos, tener la habilidad para educar a los clientes de las empresas, esto con la finalidad de alfabetizar digitalmente para contar con unos receptores bien informados, capaces de apropiarse de las herramientas y los contenidos, hasta el punto de convertirse en aliados estratégicos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Es evidente entonces que las TIC son un medio, así deben ser abordadas por los comunicadores, los equipos de trabajo y los clientes, es prioritario superar el discurso en el cual las redes eclipsan los procesos, es vital comenzar a verlas como un escenario de articulación en el que hacen presencia diferentes factores, los cuales pueden ser gestionados y direccionados para el beneficio de la empresa.

El éxito de la organización puede verse potencializado por el aprovechamiento de la web, pero este no sucede de manera espontánea, sino que requiere de una revisión constante

de las actividades y los procesos, es decir la transformación no ocurre en un único momento sino que exige una continuidad.

Finalmente las compañías deben iniciar un cambio constante al paso del avance tecnológico, generando nuevas herramientas y mejorando las experiencias de servicio a los usuarios, generando lazos de confianza y fidelización con los usuarios. Teniendo presente que para obtener metas eficientes y eficaces se necesita del trabajo en conjunto de toda la organización y de tener un grupo de profesionales en comunicación, redes y escenarios digitales que faciliten y mejoren los procesos que se realizan.

Referencias Bibliográficas

Almansa-Martínez, A., & Fernández-Torres, M. (2011). Estudio sobre la comunicación digital de las organizaciones sociales en España. *Vivat Academia*, (117), 337-252.

Bárceñas, J. (2017). La transformación digital, un desafío de alta velocidad. Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/transformacion-digital-un-desafio-por-jaime-barcenas/246440>

Chiavenato I. (1999) *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. McGraw Hill.

Díaz, V. (2016). Lombardero, L. (2015). Trabajar en la era digital. *Tecnologías y competencias para la transformación digital*. Editorial Empresarial: Madrid.. Pixel-Bit. *Revista de Medios y Educación*, (49), 243-244.

Incipy. (2018). Gestión del cambio: clave para alcanzar la transformación digital.

Recuperado de <http://www.incipy.com/gestion-del-cambio-clave-para-alcanzar-la-transformacion-digital/>

Kunsch, M. (2007) Comunicación organizacional en la era digital: contextos, recursos y posibilidades. Recuperado de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232007000200005

Landazury Villalba, L., & Ferrer Manotas, F. (2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico.

Revista Escuela de Administración de Negocios, (81), 129-147.

Martín, C. (2017). ¿Cómo abordar la transformación digital interna de las organizaciones?

Recuperado de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2017/08/10/como-abordar-la-transformacion-digital-interna-de-las-organizaciones>

Orozco Gómez, G. (2007). "Comunicación social y cambio tecnológico: un escenario de múltiples desordenamientos". En: De Moraes, D. (ed.). Sociedad mediatizada (pp. 99-117). Barcelona: Gedisa.

Romero, E. y Alcaraz, F. J. (2011). Nuevas perspectivas para la investigación en Internet: la Web 2.0 y la Empresa 2.0, en Gestión Joven. Revista de AJOICA, N° 6.

Sereno, E. (2017). Las claves para la transformación digital de la empresa a través de la comunicación interna. Recuperado de

<https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/9103786/04/18/Las-claves-para-la-transformacion-digital-de-la-empresa-a-traves-de-la-comunicacion-interna.html>

Túñez López, M., & Valdiviezo Abad, C., & Martínez Solana, Y. (2015). Las redes sociales en la gestión de la comunicación universitaria. *Opción*, 31 (6), 852-874.

We are Social. (2018). Digital In. Recuperado de <https://digitalreport.wearesocial.com/>