De empleados a embajadores: impulsando el potencial del *Employee Advocacy*.

Good Rebels

Contenidos

Resumen ejecutivo. 3

1 ***Introducción:*** *la voz ganada.* 4

2 ***Desgranando el Employee Advocacy.*** 9

3 ***Un marco metodológico para el Employee Advocacy.*** 19

4 ***¿Qué hemos aprendido?*** *Retos y claves del éxito.* 25

5 ***Nuevos modelos de trabajo:*** *Executive Advocacy* 40

6 ***Casos de éxito*** 43

Sobre Good Rebels. 54

Good Rebels

Resumen ejecutivo.

En un contexto en el que la lucha por la credibilidad y la confianza en canales digitales está más reñida que nunca, **involucrar a los empleados en la comunicación de una marca ha dejado de ser un *"nice to have"*** para convertirse en una disciplina con personalidad y recursos propios dentro de las compañías. Los empleados ostentan las mayores tasas de confianza ciudadana, solo por detrás de científicos y expertos, por lo que son una palanca clave para fortalecer el posicionamiento y la prescripción, cuya influencia supera con creces la de los portavoces y los responsables de la empresa.

Las estrategias de ***Employee Advocacy*** suponen una oportunidad de empoderar a los empleados para que se conviertan en los protagonistas de tu relato corporativo, y constituyen una **alternativa real y poderosa** para atraer y fidelizar a toda clase de audiencias, desde clientes a futuros empleados, e incluso para facilitar las ventas.

Su mayor capacidad para generar confianza (entre otras muchas ventajas que exploraremos) ha hecho que su interés traspase los departamentos de Marketing para colarse en las agendas de los directivos de Comunicación y de Recursos Humanos.

Hoy, más de la mitad de las compañías cuenta con este tipo de iniciativas, lo que significa que en los últimos ocho años se ha triplicado su popularidad en todo el mundo, aunque fue la pandemia lo que disparó el interés de las marcas por movilizar a sus empleados.

Con todo, a pesar del creciente interés que ha generado en los últimos años, **son pocas las compañías que han logrado implementar este tipo de estrategias de forma efectiva.** ¿El motivo? Más allá de la activación, la clave de este tipo de proyectos reside en su escalabilidad y durabilidad en el tiempo.

En **Good Rebels**, nuestro principal reto es ayudar a las marcas a comprender qué variables y palancas deben movilizar para que sus inversiones tengan un **retorno claro y escalable.**

La idea, así, es hacer del *Employee Advocacy* una herramienta verdaderamente útil para **evolucionar la comunicación de las compañías y fortalecer la relación con sus empleados.** En este *whitepaper* haremos un recorrido por las oportunidades que ofrece, los principales desafíos que implica y cómo, desde nuestra metodología y nuestra experiencia trabajando al lado de nuestros clientes en proyectos de este tipo, podemos sacarle el máximo partido.

Introducción:
la voz ganada.

1

La lucha por la notoriedad y la credibilidad está llevando a las marcas a explorar de una manera cada vez más decidida fórmulas de vinculación radicalmente distintas a las que han venido implementando en los últimos años.

El hecho de que el 75% de los ciudadanos confíe antes en los empleados de la empresa que en cualquier otra fuente de información revela hasta qué punto cualquier estrategia de marca está obligada a involucrar la voz ganada para tener éxito. Esto incluye, por supuesto, las iniciativas de *Employee Advocacy*, capaces de incrementar el *engagement* de las marcas entre un 25 y un 40%.

La razón es simple: **la publicidad digital "de toda la vida" se ha convertido en un campo de batalla cada vez más costoso** y complejo. Esto es así no solo por la competencia con otros anunciantes, sino por la dificultad de adaptarse a los continuos cambios en los algoritmos de las plataformas dominantes, Google y Meta y a una atención del usuario cada vez más selectiva.

Frente a ello, las compañías parecían haber encontrado el grial de la relevancia en el trabajo con *influencers*, donde en los últimos años la inversión de las marcas se ha prácticamente triplicado.

Esto se debe, en parte, a que el marketing de influencia es una de las tácticas de marketing más rentables. Sin embargo, también tiene mucho que ver con esa lucha por la credibilidad: los creadores de contenido son **genuinos y tangibles**, y llegan mejor a los clientes finales que otros canales.

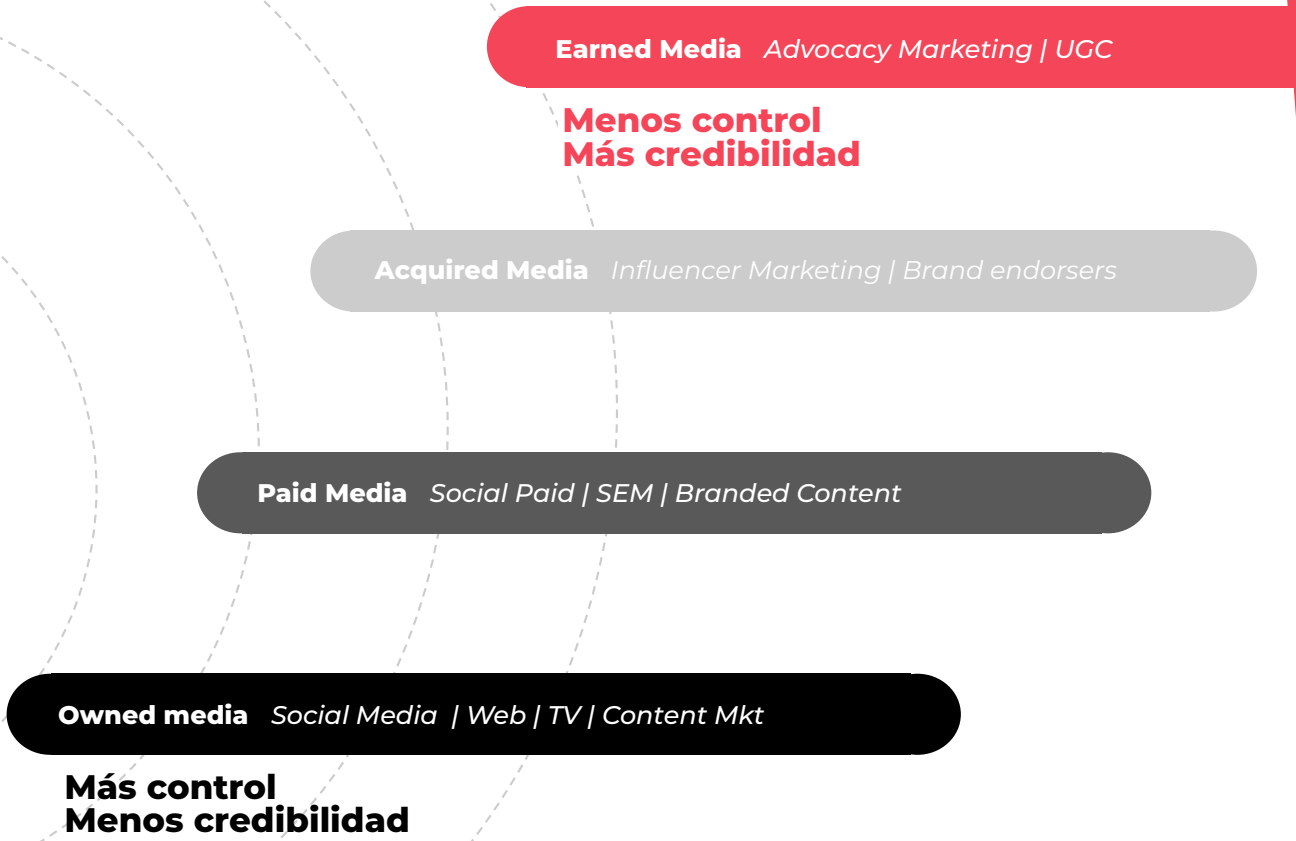
Es decir: las "voces ganadas" se erigen como las principales generadoras de credibilidad de una marca, por encima de la "voz propia" de la misma, tanto desde el punto de vista de la **reputación** como de la **capacidad de dirigir la decisión de compra**: entre el 20% y el 50% de las decisiones de compra vienen motivadas por la opinión de usuarios particulares y no por los anuncios o por las publicaciones de las marcas en Facebook o TikTok, y siete de cada diez individuos considera más creíble lo que comparten otras personas en redes sociales que los posts que suben a esos mismos espacios las cuentas corporativas.

En esa línea, vemos cómo las compañías buscan perfiles cada vez más auténticos a los que asociar su relato corporativo. Así, a medida que los programas de influencia ganan en madurez, se tiende a ir incorporando progresivamente **menos celebridades y más expertos** especializados.

En otras palabras: las áreas de Marketing están menos obsesionadas que hace unos años por alcanzar comunidades masivas y generalistas. En su lugar, prefieren centrar sus esfuerzos en perfiles con comunidades más pequeñas (incluso menos de 10.000 seguidores) pero que **generan autoridad e influyen decisivamente sobre audiencias concretas.**

La galaxia de la credibilidad.

El contenido generado por el usuario es **entre x1,5 y x2 veces más creíble** *(Nielsen, Ipsos)*



Justo en esa carrera por la relevancia, por la especialización y, a la vez, por el control de los costes de marketing, las compañías han empezado a reparar en el poder de prescripción de sus propios empleados: además de conocer mejor que nadie sus respectivas empresas, saben perfectamente cómo conectar la cultura, las personas, los productos y los servicios de estas con los intereses de sus propias comunidades, lo que dota a sus **contenidos de un valor añadido** y permite **liderar debates** clave de cada industria o servicio.

Pero cuidado con dar por hecho, sin más, que su voz y su proyección social están al servicio de la empresa. **Los empleados no son un medio propio corporativo**, hablando en términos comunicativos. Son un activo que las organizaciones han de ganarse en el día a día y cuyo poder de influencia depende de cómo se movilice su compromiso y su conocimiento.

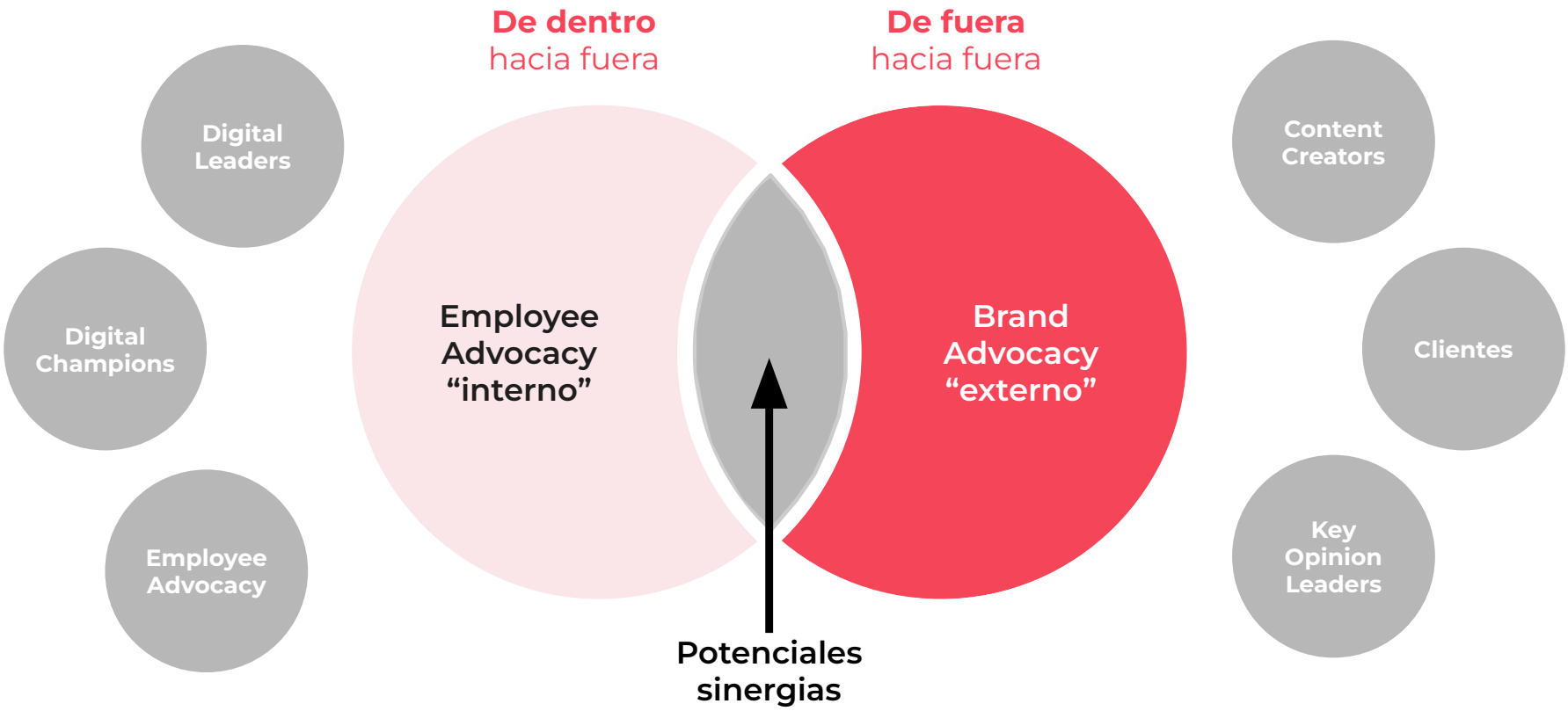
En definitiva: el *Employee Advocacy* es una oportunidad de **colaboración entre los departamentos de marketing, comunicación interna y recursos humanos** que les permite contribuir al negocio de una manera más estrecha y directa. Pero también tiene ventajas de puertas para adentro, ya que impulsa la **transformación de las estructuras organizativas y modela una cultura de innovación** genuina, basada en unas competencias y en unas formas de trabajo donde la escucha, la cocreación y el trabajo en equipo son determinantes.

Desgranando el *Employee Advocacy.*

2

Ya hemos visto la importancia de aprovechar la voz de los empleados como un activo decisivo en la comunicación. Pero ¿qué es exactamente el *Employee Advocacy*? Y, sobre todo, ¿qué no es?

El *Employee Advocacy* es una de las varias palancas que tenemos para trabajar la voz ganada y, en concreto, el *brand advocacy* (es decir, el posicionamiento y la prescripción social de la marca).

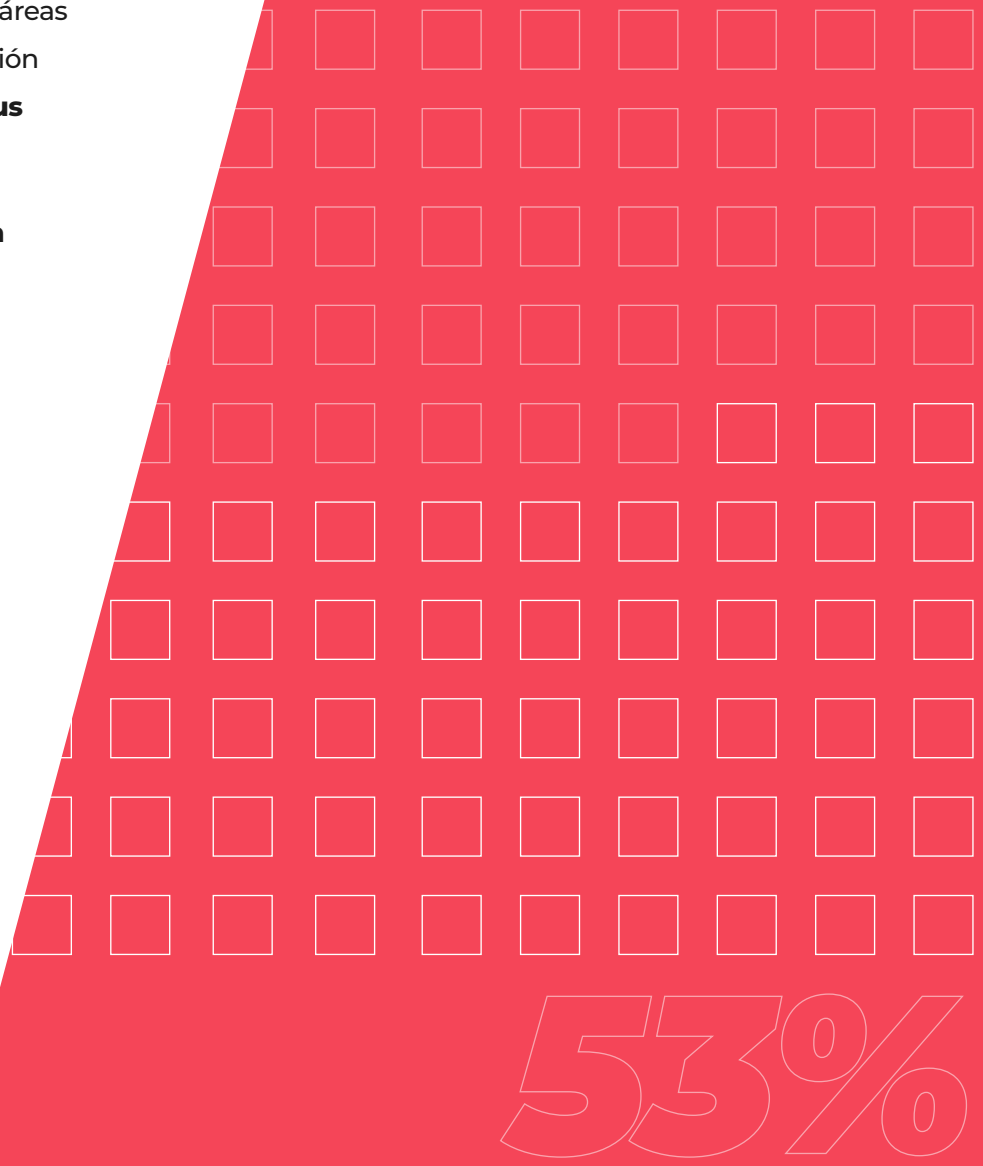


En concreto, llamamos *Employee Advocacy* a los programas impulsados desde las áreas de marketing, comunicación, recursos humanos e, incluso, desde la máxima dirección de las compañías para lograr la **recomendación por parte de los empleados de sus productos**, servicios o cultura de trabajo.

Lo más importante es entender que esa participación **no es ni debe ser en ningún caso forzada.** El objetivo es que los empleados actúen de la manera más natural y efectiva posible.

¿Y qué empresas lideran esta apuesta? Fundamentalmente, hablamos de empresas grandes (de más de 1.000 empleados) y en las que, de media, la tasa de adopción llega a superar el 53% de la plantilla. Se trata, sobre todo, de compañías ligadas al sector de la ingeniería, la logística, el transporte, la hostelería y el turismo.

Sin embargo, a medida que observamos el desarrollo de estos proyectos, resulta cada vez más evidente la necesidad de **implementar estrategias de *Employee Advocacy* en iniciativas orientadas al ámbito B2B.** En proyectos de este tipo, donde la confianza y la presentación de soluciones desempeñan un papel crucial en la venta de productos o servicios, la interacción y el trato personal cobran una importancia aún mayor, y los empleados se vuelven el mejor activo para llegar a esos espacios de confianza



¿Qué objetivos persigue un programa de *Employee Advocacy*?

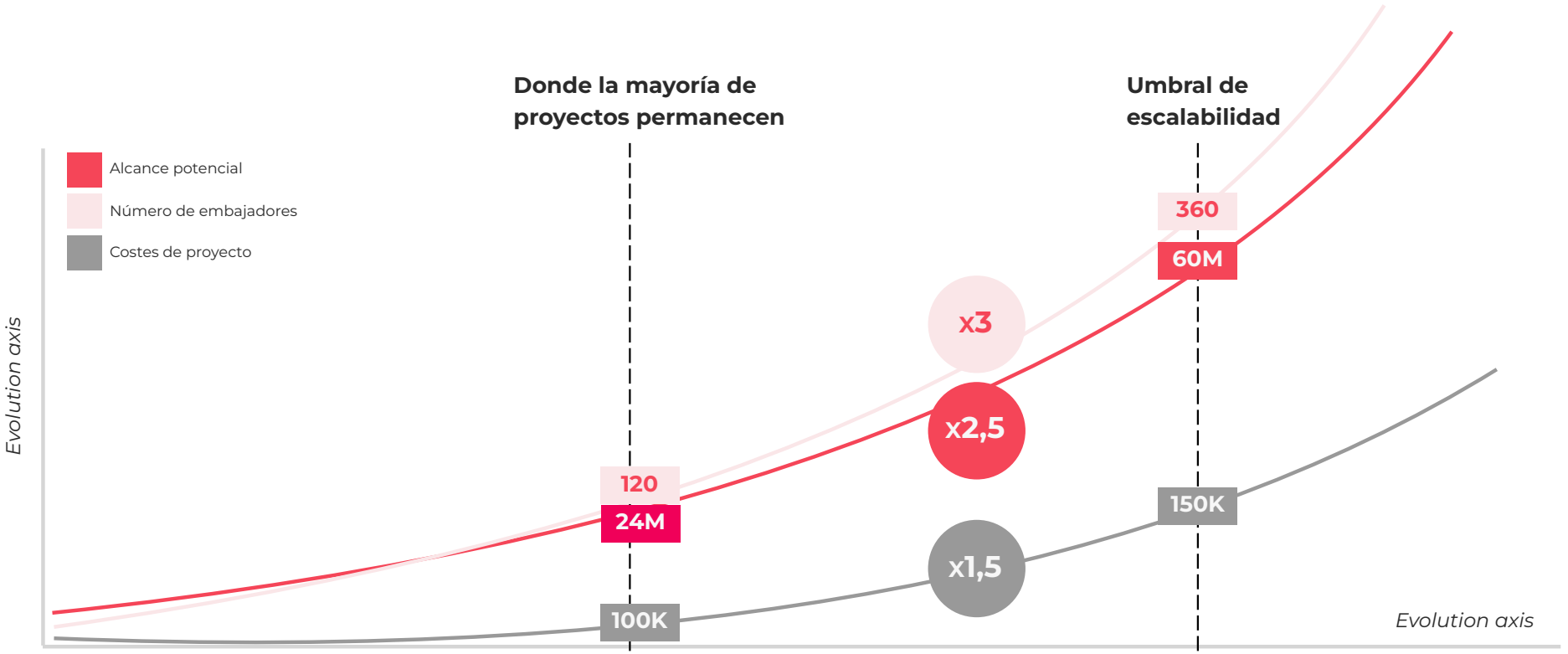
2.1

En esencia, lo que esperamos de un programa de *Employee Advocacy* es conectar con audiencias, públicos y **comunidades a las que la mayoría de las compañías no llega ni puede llegar**, porque necesitan el toque humano, la personalización, la utilidad y la espontaneidad que sí aportan los empleados.

Pero no basta con llegar. Los programas de *Employee Advocacy* pretenden **transmitir una imagen positiva y adecuada de la empresa:** su oferta, sus valores, sus proyectos y, en definitiva, su manera de hacer las cosas. Una perspectiva que será beneficiosa tanto para ganar clientes como para captar talento.

Y para lograr esa prescripción creíble y fortalecer la reputación de la marca, es necesario que este tipo de proyectos cuenten con la **escalabilidad suficiente** para ser de verdad estratégicos, coherentes y **sostenibles en el tiempo.** En nuestra experiencia, solo los programas que priorizan esta escalabilidad y el retorno de inversión, en lugar de buscar únicamente impacto, son efectivos.

Hacia la escalabilidad y el retorno de inversión.



Hay grandes oportunidades para hacer que un proyecto crezca tanto en volumen como en alcance potencial, **mientras que los costes para dinamizar a los embajadores crecen proporcionalmente por debajo**

¿Qué beneficios aporta a mi organización?

2.2

La gente quiere escuchar a las personas, no a las marcas. Y lo que buscan en redes sociales es dar precisamente con ese alguien que les inspire, alguien que les hable de cómo son, cómo se hacen o cómo funcionan las cosas que aman.

El *Employee Advocacy* cumple a la perfección con esa virtud. Humaniza las marcas y otorga a las personas que trabajan para ellas la oportunidad de construir su propia imagen experta. De esta manera, tiende **nuevos puentes de conexión digital dentro y fuera de la organización:** con la sociedad en general, con los seguidores, con los clientes, con los referentes del mercado, con potencial talento y con otros empleados.

Además, ayuda a **construir activos corporativos antes inexistentes y que aportan una ventaja competitiva sobre el resto de empresas:** nuevos conocimientos y habilidades, nuevas maneras de trabajar, nuevas herramientas de prescripción, nuevas estrategias para fidelizar el talento...

En conjunto, los programas de embajadores con empleados aportan los siguientes beneficios:

1

Marca.

El **79% de las empresas dice haber ganado notoriedad** después de haber implementado un programa de *Employee Advocacy* y un 65% asegura que ha mejorado el reconocimiento de su marca.

2

Engagement.

Comparados con los canales oficiales de sus empresas, los embajadores propios tienen un **alcance 5 veces mayor** en redes sociales y un porcentaje de clics en sus publicaciones 6,3 veces superior. Sus contenidos se comparten 24 veces más.

3

Ventas.

Por ejemplo, un empleado en redes sociales convierte siete veces más que cualquier otro usuario o cuenta en Internet. Si coincide que este empleado es, además, parte de un equipo de ventas, su ratio de éxito supera en un 78% al de otros comerciales.

4

Rentabilidad.

En nuestra experiencia con este tipo de programas, el coste por cada mil impresiones de una publicación de un empleado, dentro de un programa de *Employee Advocacy*, puede ser entre 1,5 y 2,6 veces más bajo que el de un contenido pagado. Y es **hasta 3,6 veces más rentable.**

5

Atracción de talento.

En torno al 80% de los candidatos utiliza las redes sociales para informarse sobre empresas donde trabajar y un 44,5% afirma que prefiere postularse a vacantes promocionadas por sus contactos, según The Aberdeen Group. Según Linkedin, las compañías con un programa sólido de *Employee Advocacy* tienen un 58% más de probabilidades de atraer y un 20% más de fidelizar al talento que necesitan.

7

Posicionamiento.

Cuando una de nuestras prioridades es el posicionamiento en nuestro sector, necesitamos ganar autoridad como referentes. ¿Cómo? Compartiendo reflexiones auténticas, con vocación de liderazgo en un tema concreto (lo que llamamos **contenido de *"Thought Leadership"***). Esto nos ayudará a conectar el *expertise* de los empleados con el interés de las marcas, atrayendo y manteniendo la atención de los clientes a través de historias de valor. Si unimos las comunidades de nuestros embajadores y su capacidad de liderar un territorio de comunicación, lograremos llegar a una audiencia extensa y cualificada, con un **alcance un 561% mayor que los canales corporativos.**

6

Sentimiento de pertenencia.

Involucrar a los empleados en las acciones de desarrollo de marca mejora la comunicación interna, fortalece la colaboración y aumenta la confianza de los participantes. Con ello, se desarrolla todavía más el compromiso con la empresa y la productividad. Más del 20% de las organizaciones que han implantado estrategias de *Employee Advocacy* declaran que ha **aumentado la vinculación de su plantilla**, con un crecimiento del 30% tanto en compromiso como en agilidad.

Un marco metodológico para el *Employee Advocacy.*

3

¿Cómo se compone nuestro programa de *Employee Advocacy*? ¿Qué papel han de representar en él todos y cada uno de los engranajes que le dan vida?

En Good Rebels, llevamos años definiendo e implantando estrategias de marca de la mano de los empleados, y sabemos que **no hay dos proyectos de *employee advocacy* iguales.** Sin embargo, sí es esencial tener claros qué objetivos perseguimos, cómo pensamos lograrlos, qué acciones, tácticas o iniciativas desplegamos y cómo hacemos un seguimiento de los resultados.

Por ello, hemos desarrollado una **metodología propia de trabajo**, con un cronograma lógico de activación que se adapta a las particularidades de cada empresa (cultura, *engagement*, canales de comunicación interna, etc) y que se estructura en cuatro grandes fases.

Fases de trabajo para la activación de un proyecto de *Advocacy*.

Fase de definición.

En esta fase, como su nombre indica, definimos el desafío que vamos a resolver y el alcance del proyecto. Incluye los siguientes aspectos:

1

Definición estratégica.

¿A qué reto nos enfrentamos?
¿Qué objetivos queremos alcanzar?
Para ello no debemos solo dejarnos guiar por la percepción del equipo que coordina el proyecto, sino que debemos asegurarnos de que todas las personas y áreas involucradas están en la misma página y conocen, comprenden, visualizan y comparten el mismo proyecto de *Employee Advocacy*.

2

Marco relacional.

¿Cómo se relacionará la organización con cada tipo de embajador?
Por ejemplo, el tipo de acompañamiento que necesite un embajador de la alta dirección será diferente al de un empleado. Además, haremos la selección de la herramienta de dinamización.
En Good Rebels, nos consideramos agnósticos en la prescripción de una herramienta de *advocacy*: tras un exhaustivo análisis, cada proyecto encuentra su *match* perfecto.
No obstante, las principales opciones, dependiendo del grado de personalización y del perfil de nuestros clientes son:

A. Desarrollos a medida, que requieren una inversión moderada y alojan hasta 500 perfiles

B. Soluciones no nativas, diseñadas para otros fines pero que pueden ayudar en la comunicación y la gestión del conocimiento grupal, como Discourse, Slack, Microsoft Teams o Facebook for Work.

C. Plataformas nativas, creadas “ex profeso” y con funcionalidades 100% dirigidas a la gestión de canales y contenidos de *Advocacy*, como Sociabble, Hootsuite Amplify, Social Reacher o BeAmbassador.

Fase de diseño de proyecto.

Antes de entrar de lleno en la ejecución del proyecto, es importante dejar claras las “reglas del juego”. En esta etapa definiremos las guías del programa, que aportarán claridad y consistencia a la participación de los embajadores. En este punto, lo importante es que todas las partes encuentren los motivos e incentivos suficientes para colaborar. Abordaremos los siguientes aspectos:

3

Modelo de capacitación.

¿Cómo vamos a formar a los embajadores para acompañarlos en el proceso y desbloquear sus miedos? Nuestro programa debe dotarlos de recursos para que ganen autonomía, pero siempre dentro de un marco seguro para la marca. Para ello, tendremos que elaborar guías de proyecto o una política de medios sociales con principios y normas básicas. Además, definiremos qué formatos educativos emplear durante la ejecución del proyecto para aumentar la confianza de los empleados y animarlos a hacer publicaciones más relevantes dentro del relato corporativo.

4

Modelo de vinculación.

¿Cómo nos comunicaremos con los embajadores en el día a día? Además de los puntos de contacto (newsletters, buzón de soporte, etc), definiremos una estrategia de contenidos para asegurarnos de que reciben actualización constante sobre las temáticas prioritarias para la compañía y mantenerlos motivados a lo largo del tiempo a través del acompañamiento.

5

Modelo de incentivos.

¿Cómo mantendremos la motivación de los embajadores? La motivación no se paga, se gana. Pero eso no significa que no haya que estimularla —para lo que la gamificación es un aliado poderoso que incrementa la participación hasta en un 86%— o premiarla. Tendremos que definir un modelo de recompensa para los embajadores que compartan contenido con frecuencia, hablen bien de la marca y estén involucrados con el programa.

Desde Good Rebels, recomendamos priorizar las retribuciones experienciales o intangibles que fortalezcan la relación con la marca, en vez de recompensas físicas u obsequios. Además, para fomentar comunicaciones más genuinas, no todas las participaciones deberán premiarse igual: tendremos que definir cuántos puntos asociamos a cada comportamiento y cómo esos puntos se transforman en recompensas.

Fase de activación.

Toca pasar a la acción. Estamos listos para poner a rodar nuestras publicaciones y aplicar lo que hemos definido y diseñado en las fases anteriores. En paralelo, iremos incorporando progresivamente nuevas herramientas y ampliando el alcance de nuestras propuestas:

6

Modelo de reporte.

¿Cómo mediremos el éxito del proyecto? Debemos definir los indicadores para identificar su rentabilidad, su salud y su impacto hacia afuera. Dado que el valor principal del *advocacy* es la credibilidad, otorgaremos un valor económico a los impactos generados a través de modelos matemáticos para cuantificar la calidad de nuestra comunicación.

7

Modelo de adquisición.

¿Qué criterio seguiremos para seleccionar a los embajadores? Las personas que elijamos para arrancar y amplificar el proyecto son claves para el éxito del mismo, ya que deberán generar atracción hacia dentro y captar a más empleados. Los mejores perfiles serán aquellos con mayor conocimiento e impacto en RRSS y mayor motivación por formar parte del proyecto, teniendo en cuenta que la muestra seleccionada debe ser representativa.

8

Modelo de amplificación.

¿Cómo hablaremos del proyecto en canales internos y externos? Aunque esta no es una etapa esencial para el desarrollo de un proyecto de *Employee Advocacy*, lo cierto es que tiene un valor simbólico, ya que marca el comienzo de una nueva realidad para los embajadores, reconociéndolos como tal ante la sociedad y ante sus compañeros. Un buen ejemplo de activación son los eventos de bienvenida al programa, que pasan a formar parte de la cultura corporativa. Si además buscamos posicionar a la compañía hacia afuera, definiremos un plan de comunicación o acciones creativas que nos permitan amplificar la existencia de este grupo.

Fase de maximización.

Ya tenemos nuestro programa de *Employee Advocacy* en marcha. Las cosas van razonablemente bien. Tanto que es necesario que ampliemos nuestras metas, incorporemos nuevos activos e impulsemos lo que mejor esté funcionando. ¿Vamos a desaprovechar este "momentum"?

9

Modelo de escalado.

¿Cómo descentralizamos y hacemos crecer el proyecto para hacerlo más rentable? La clave ahora es mantener el pulso, pero de forma más inteligente, optimizando lo que ya tenemos.
El objetivo es que el programa sea autónomo, por lo que, sin dejar de dar soporte y seguimiento, iremos retirando, de manera estructurada, progresiva y consensuada, ciertos mecanismos de seguridad que no necesitamos ya tener completamente controlados. Además, los aprendizajes adquiridos han de servirno para acoger a nuevos miembros.

10

Modelo de promoción de medios.

¿Y si queremos que nuestro programa de *Employee Advocacy* sirva para muchas más cosas? Por ejemplo, para que nuestros clientes sepan que apostamos por una manera diferente de involucrar a nuestros colaboradores. O para que llegue más lejos, convencidos de que nuestros *influencers* internos se merecen contar con sus propios anuncios, igual que cualquier otra estrella de las redes sociales. Para ello trabajaremos en un plan de visibilidad externa para amplificar el mensaje y llegar a audiencias relevantes.

¿Qué hemos aprendido?

Retos más comunes y claves del éxito.

4

En Good Rebels, llevamos años trabajando junto a grandes empresas en programas que capitalizan la voz de los empleados. En estos años, como apuntábamos anteriormente, hemos podido comprobar que no hay dos proyectos de *advocacy* iguales, pero sí hay retos comunes con los que se encuentran la mayoría de organizaciones con las que trabajamos. También hemos podido tomar nota de las claves del éxito que nos han ayudado a abordarlos.

Principales retos del *employee advocacy*.

4.1

Good Rebels

Hacer frente a la resistencia por parte de los empleados e identificar sus motivaciones.

Sin duda, el reto por excelencia de este tipo de programas es hacer frente a la resistencia de adopción por parte de los empleados. Esta resistencia no implica que se opongan al programa, pero sí que no lo consideren una prioridad, o que aleguen tener **demasiados obstáculos para ponerlo en práctica:** exceso de comunicación interna, falta de tiempo o inspiración para generar contenido, miedo de incumplir las políticas de seguridad...

Más allá de generar un plan de dinamización diario y de apostar por la formación de embajadores , será crucial **entender muy bien sus motivaciones para poder construir una propuesta de valor sólida** que les haga querer acceder diariamente a la plataforma del programa.

¿Cuáles son esas motivaciones? Esencialmente, sentirse importantes y reconocidos (autoafirmación) a la vez que gozar de espacio y capacidad para compartir conocimiento sobre su empresa y su trabajo en las redes sociales (altruismo y disfrute).

Para atender esas necesidades, las organizaciones que quieran desplegar estrategias efectivas de *Employee Advocacy* han de esforzarse en entender sus intereses, brindándoles espacios de comunicación abiertos y seguros, interactuando con ellos de igual a igual e involucrándolos en la toma de decisiones.

Todo eso no se construye de un día para otro: nace de una **vocación de largo recorrido por ofrecer visibilidad y reconocimiento a los embajadores**, incentivar su participación, asegurar formación adecuada para su desempeño en el medio digital y compartir información clara sobre lo que se espera de ellos.

Así, debemos evitar obligar a los empleados a compartir contenidos que ellos jamás hubieran firmado, utilizando sus redes sociales como meros altavoces corporativos, o lanzarles al ruedo de la prescripción digital sin reglas claras o sin preparación. Este tipo de errores harán que merme la reputación de los embajadores y, sobre todo, hará que su reduzca la credibilidad que ellos mismos tienen en nuestra empresa.

Motivaciones de los empleados para participar en iniciativas de Employee Advocacy

Fuente: Good Rebels, 2023 | Yeunjae, L. y Haejung K., 2020 | Hinge Research Institute, 2015

Mantener el momentum

Un proyecto de éxito, además de buenos cimientos, requerirá de una atención constante para no perder el ritmo. En muchos casos, **estos proyectos fracasan debido a la falta de comunicación y contacto constante con los embajadores.** Sin una estrategia de dinamización *always on*, los esfuerzos de comunicación tienden a ser intermitentes y dispersos, con un riesgo significativo de que se pierda el impulso y la motivación por parte de los embajadores del proyecto. Reactivar o reiniciar la comunicación en estos casos suele ser una tarea más costosa y difícil que mantenerla.

¿Cómo lograrlo?

1

Utiliza los canales adecuados y revísalos con frecuencia.

No se trata de estar por estar, por muy de moda que esté la plataforma social en cuestión. Además, una vez abiertos, los canales que se usen han de estar configurados de manera profesional, sin perder la autenticidad.

2

Dinamiza diariamente.

Ese es el truco para hacer crecer en tamaño y relevancia una comunidad: acompañar a los embajadores y ahondar en su sentimiento de FOMO (Fear of Missing Out, miedo de quedarse fuera) para conseguir escalar la acción de los embajadores y los recursos invertidos

3

Nutre a los embajadores de contenido diario.

Nuestro plan editorial debe proporcionar a los embajadores los recursos suficientes para que estos compartan mensajes clave de compañía y contribuyan al relato y territorios de la marca de forma recurrente.

4

No te olvides de las acciones especiales.

Piensa también en campañas “ad hoc”. No todo puede quedar al albur de la inspiración diaria, a veces habrá momentos en los que necesitaremos usar el canal del advocacy para alcanzar un objetivo concreto y tendremos que diseñar campañas “ad hoc”, lanzando un paquete coherente de acciones y mensajes que, durante un periodo de tiempo concreto y de manera escalonada, invite a los embajadores a publicar sobre una temática concreta.

5

Haz un seguimiento continuo.

Un punto especialmente importante en los proyectos de Advocacy, pues avanzamos a medida que conocemos mejor a nuestros embajadores. Hemos de ser constantes en analizar el desarrollo del proyecto y extraer *insights* para posteriormente revertir los aprendizajes en la estrategia.

Crear efecto contagio

Además de mantener activos a los embajadores que ya forman parte del programa, otro de los retos más frecuentes en los proyectos de *employee advocacy* es crear ese "efecto contagio" y **conseguir que más empleados se unan al programa.**

Para ello, el **primer grupo de embajadores** que seleccionemos para arrancar el programa es fundamental: deben ser los perfiles con mayor exposición digital y mayor visibilidad o responsabilidad corporativa, puesto que serán la referencia para el resto de colaboradores.

En general, buscaremos a gente que esté cómoda en el mundo de las redes sociales, con un historial sólido de publicaciones y compartidos y que entienda los entresijos de las diferentes plataformas de comunicación.

Pero si no la tienes, no importa: esto, precisamente, puede enseñarse y aprenderse. Lo que deben llevar de serie es el ser **apasionados de la empresa**, estar alineados con su visión y valores y tener muy claro lo que los vincula al proyecto de *Employee Advocacy*.

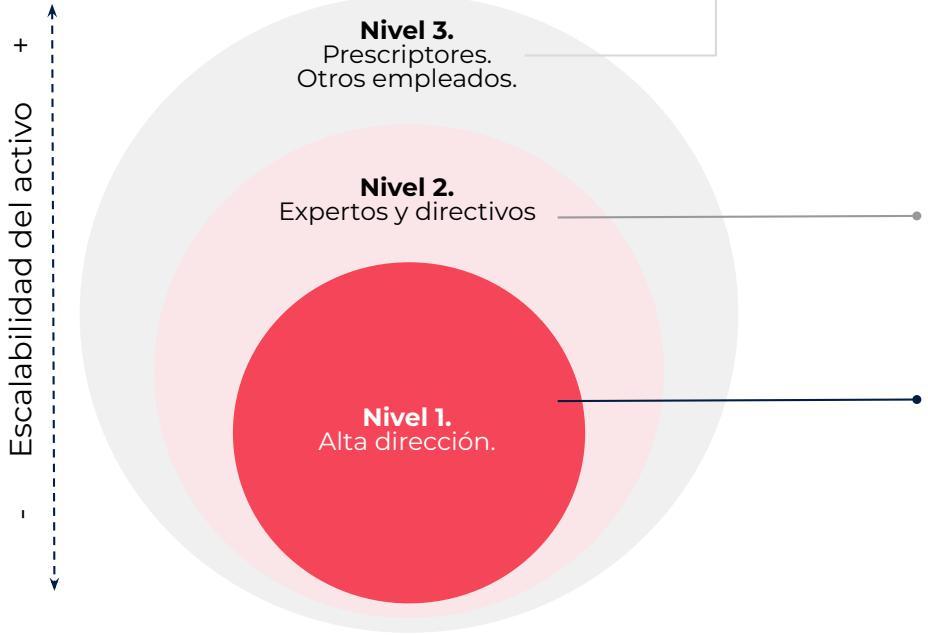
Esto es importante, puesto que **un empleado que ama su empresa no tiene necesariamente el *expertise* técnico**. O al contrario: quizás sí tiene el *expertise*, pero le falta la habilidad comunicativa. En ese caso, la formación marcará la diferencia. A veces no es tanto un tema de conocimiento como de sensibilidad o enfoque.

Generar un acompañamiento adecuado al nivel de portavocía de cada embajador

Como decíamos, los embajadores no comparten uniformemente las mismas motivaciones, lo que implica que el modelo de trabajo y el enfoque de apoyo que requieren para publicar varían significativamente. Esto significa que, dentro de un mismo proyecto, la forma de lograr una visión común puede requerir la activación de diferentes soluciones dentro de los modelos y fases de un mismo proyecto.

En la mayoría de los casos, aunque puede variar según la realidad de cada organización, identificamos tres niveles en función de la escalabilidad de los perfiles.

Una visión única construida a través de la gestión en tres niveles.



1-to-many

- Publicación a través de la plataforma.
- Sugerencia semanal de contenidos.
- Dinamización continuada: comunicaciones de seguimiento, retos y gamificación, resolución de dudas en tiempo real
- Oferta formativa y formación.

1-to-few

- Recomendación de optimización de perfil.
- Recomendaciones para la redacción
- Publicación a través de la plataforma..

1-to-1

- Seguimiento ad-hoc
- Calendarización personalizada, combinando agenda corporativa con temas de actualidad para reforzar liderazgo de opinión.
- Redacción personalizada de publicaciones.
- Sugerencias de interacciones semanales

De esta manera, haciendo un repaso de menos escalable a más:

NIVEL 3 →

Empleados.

Este nivel se enfoca en **maximizar la motivación de la mayor cantidad de empleados posible** para que compartan con confianza y difundan la narrativa de la marca basada en su experiencia personal. El objetivo principal en este nivel es proporcionarles los recursos necesarios para que se sientan seguros al publicar y superen sus miedos. Para lograrlo, se implementa un modelo relacional exhaustivo que incluye **formación, dinamización continua y sugerencias diarias de contenido**, todo ello **escalado a través de comunicación *one-to-many***. La comunicación se lleva a cabo mediante una herramienta de Advocacy que descentraliza el acompañamiento, implementa sistemas de gamificación y facilita la publicación

NIVEL 2 →

Expertos y directivos.

Este nivel busca **generar un posicionamiento consistente de *thought leadership*** apalancándose en el *expertise* de la compañía. El acompañamiento se hace de manera conjunta, en un **modelo *one-to-few***, algo más personalizado por la relevancia de los perfiles en un territorio concreto, pero enfocado a otorgar autonomía a los embajadores. Así, se les ofrecerán recomendaciones para la redacción y la optimización de sus perfiles, garantizando así un mayor aprovechamiento de las plataformas y una amplificación efectiva entre sus audiencias de nicho. Se pueden realizar sugerencias de temáticas, siempre con la ambición de alinear la línea editorial de los expertos con la planificación de contenidos general.

NIVEL 1

Alta dirección.

Este nivel cuenta con particularidades propias que desarrollaremos más adelante, pero cuya visión principal es que los líderes de la compañía cumplan (y superen) las expectativas que la sociedad requiere de su puesto de liderazgo. Por estas características, **el acompañamiento que se realiza es 1-to-1**, con una planificación *ad-hoc* de contenidos. Se busca construir una línea editorial propia que represente de manera central su marca personal, pero a su vez alineado con los objetivos de comunicación de la organización. Además, se busca alimentar la conversación a través de interacciones personalizadas fuera de sus perfiles para generar un posicionamiento hacia afuera a través de oportunidades genuinas de conexión.

En resumen, construir un proyecto de *advocacy* efectivo para toda la compañía nos exige muchas veces **dar con modelos diferentes y adaptados a cada nivel de embajador.** Solo de esta manera podremos construir redes y sinergias entre ellos. Por ejemplo, la visibilidad de la alta dirección y compromiso con hablar de la organización siempre motivará a los niveles inferiores que, por imitación, se sentirán impulsados y acompañados a la hora de publicar sobre la compañía.

Factores de éxito.

4.2

Good Rebels

Pasarlos por alto quizá no ocasione víctimas en la organización pero sí nos hará perder tiempo, energía y compromiso:

1

Involucrar a la alta dirección.

Muchos programas se coordinan exclusivamente desde un único departamento, sea este el de marketing, comunicación o recursos humanos. En realidad, el *Employee Advocacy* es una disciplina con vocación de transversalidad y, por tanto, necesita del patrocinio del conjunto de la organización para explotar todo su potencial. Una forma de conseguirlo es situar sus beneficios en el centro de la agenda corporativa. También, incorporar a la máxima dirección en la planificación y ejecución de los contenidos de los embajadores.

2

Empezar con buen pie.

Hay que involucrar y sensibilizar a la organización desde el principio mediante una fuerte comunicación, una formación potente y una selección de participantes ganadora.

3

Construir una propuesta de marca clara y conectada con los objetivos de negocio.

De este modo, sabremos qué personas de la organización pueden ayudarnos mejor, qué posicionamiento hemos de trabajar con ellas y con qué atributos o mensajes fuerza.

4

Invertir en talento.

Un vídeo de YouTube seguramente sea insuficiente para que los empleados aprendan cómo generar influencia en redes sociales. Pero una combinación de formación interna a medida y de recursos en línea personalizados aportará sentido de equipo y un propósito compartido.

5

Ofrecer normas claras y justas.

Un documento de 100 páginas con directrices asustará al equipo más motivado, anulará su creatividad y espontaneidad y, con ello, impedirá que su contenido sea real y genuino. Es más inspirador y más útil contar con una recopilación rápida de recomendaciones, más divulgativa que instructiva, que con una suerte de código penal.

6

Moderar con moderación.

Es importante saber y analizar qué contenido están compartiendo tus embajadores para extraer aprendizajes y sugerir mejoras. Pero más valioso todavía es que sientan que tienen la capacidad y el espacio necesario para hacerlo sin la tutela permanente o el control de nadie. Por eso es importante tener una buena comunicación y la mano izquierda necesaria para explicar por qué algo podría haberse expresado de otra manera en lugar de censurarlo.

Nuevos modelos de trabajo: *Executive Advocacy.*

5

Más allá del discurso abanderado por empleados, la sociedad demanda cada vez más que **también los líderes de las empresas, y específicamente los CEOs, tengan un papel más visible** y participen activamente en debates sociales para defender los valores corporativos.

La clave está en cerrar la brecha entre la confianza en las empresas y la confianza en sus líderes. Si bien las estadísticas revelan que el 62% de la población confía en las empresas, solo el 48% confía en que los CEOs tomen las decisiones correctas. Esto se debe, en gran medida, a la falta de visibilidad de los líderes. El 60% de la población no podría nombrar a ningún CEO, y el 25% de los empleados de grandes empresas ni siquiera sabe el nombre de su propio CEO.

Esta estrategia no solo humaniza a la empresa, **acercando a sus líderes a la sociedad** y demostrando que son personas reales, sino que también refuerza su **liderazgo de opinión** al situarlos en el centro de la conversación junto a medios de comunicación, expertos y otros stakeholders. Esto ayuda a que se les perciba como voces relevantes, cuyo conocimiento respalda la dirección de la compañía. Además, la voz de los directivos desempeña un papel crucial en la **gestión de crisis**, ya que desde sus propios perfiles pueden generar empatía en torno a la posición de la empresa, algo que los canales corporativos nunca lograrán.

Es importante destacar que el *Executive Advocacy* no reemplaza el *Employee Advocacy*, sino que actúa como un complemento, y como una pieza fundamental de la activación a diferentes niveles. La combinación de ambas estrategias genera sinergias y potencia la gestión de proyectos.

Sin embargo, las estrategias de *Executive Advocacy* y *Employee Advocacy* difieren en escalabilidad y enfoque. Los programas de *advocacy* de empleados están diseñados para crecer y se centran en el volumen y la versatilidad, mientras que los programas de *Executive Advocacy* se basan en **seleccionar a un número reducido de portavoces con autoridad y potencial**, y dotarlos de recursos que maximicen el impacto y reduzcan los riesgos de comunicación. El marco de trabajo es diferente ya que contamos con ciertas peculiaridades frente al resto de modalidades de *Employee Advocacy*:

1

Un mayor riesgo de comunicación.

La comunicación de un líder puede afectar de una manera más directa a la percepción de la marca y se pueden generar más riesgos reputacionales. Con ello, necesitamos contar con perfiles con alta especialización en la creación de contenido y en comunicación corporativa.

2

Alta personalización.

La autenticidad es fundamental en el *Executive Advocacy*. Es esencial trabajar en estrecha colaboración con los directivos y no limitarse a temas corporativos, sino también abordar temas sectoriales y de actualidad. Al mismo tiempo, es importante que los formatos sean cercanos y personales, alejándose de la formalidad corporativa y desarrollando su propia personalidad particular.

3

Diferentes estructuras relacionales.

Debido a las estructuras internas, los esfuerzos ya no podrán ser eficientados mediante procesos 1-to-many. La capacitación del ejecutivo es 1-to-1, con procesos individuales y con una alta personalización adaptada a su conocimiento digital y de comunicación.

La clave está en saber aprovechar la oportunidad antes de que se vuelva una commodity: los early adopters contarán con un margen de tiempo más cómodo para encontrar su territorio dentro de la plataforma y consolidar su identidad digital, una ventaja competitiva clara que les permitirá destacar frente a quienes, en un par de años, tengan que sumarse a esta estrategia por obligación.

Casos de éxito.

6

Repsol.

6.1

Good Rebels

Hay una nueva energía en Repsol.

En **2020**, Repsol lanzó su primer programa de *advocacy* para empleados en redes sociales. Se trataba de una iniciativa impulsada internamente por la compañía en un momento en el que había ya claros ejemplos en el sector energético y en el IBEX35 de programas similares con gran tracción.

La compañía entendió desde un primer momento la importancia de un proyecto como este dentro de su propia visión de futuro, sobre todo en el contexto de transformación que estaban viviendo. Unos años antes, Repsol había asumido un **profundo compromiso con el cambio cultural y la digitalización de su organización**. El programa de *advocacy* era una gran oportunidad para poner en práctica este proceso de transformación y, a la vez, contarlo a través de sus protagonistas: los empleados.

Era un movimiento arriesgado, ya que suponía cambiar la forma y el foco de la estrategia de comunicación que la compañía había seguido durante años. Se pasaba de una comunicación centralizada y muy medida, a **un modelo más abierto, transparente, honesto**, que permitiría a cualquier empleado capacitado a través del programa de *advocacy* hablar sobre la visión de Repsol, su misión y su labor. Todo desde su propia experiencia personal en este **momento crucial para la empresa y el sector,** en el que muchas cosas estaban, y siguen estando, en constante evolución. Pero, desde un primer momento, la alta dirección se volcó con el proyecto, apoyándolo e impulsando.

Ponerlo en marcha requería también de la **integración de las capacidades digitales entre los empleados de todos los niveles de la compañía.** Los proyectos de *employee advocacy* tienen un aspecto muy tecnológico: pruebas de concepto, selección de herramientas y plataformas, medición digital del retorno de proyecto... Pensemos que no es lo mismo tener “portavoces digitales”, que escalar y tener una enorme comunidad de embajadores internos comprometida.

Maximizando el impacto: nace el programa #WE.

Sin duda se trataba de un gran desafío. Pero el *envisioning* era ambicioso, como lo era también el equipo. Ya desde 2018 se había ido promoviendo la actividad de embajadores digitales, pero fue en 2020 cuando se alcanzó la **madurez digital** que permitió lanzar el programa e incluir entre los embajadores a otros equipos.

Repsol realizó las primeras comunicaciones internas para dar a conocer el programa, así como las guías de participación, las formaciones, los canales de soporte, etc. Pero unos meses después, tras ver el **alcance y la escalabilidad del proyecto, Good Rebels se unió para ayudar a concretar la gran visión de la compañía a través una metodología propia** que pautase todos los procesos y sentase unas bases sólidas sobre las que dar pasos en firme.

¿Qué camino hemos recorrido juntos en estos años? Inicialmente, dedicamos seis meses a la **conceptualización del proyecto**, seguido de una fase de **prueba de concepto** para asegurarnos de que estábamos en el camino correcto. Posteriormente, implementamos durante seis meses un MVP (**Producto Mínimo Viable**) del proyecto, involucrando a un grupo selecto de embajadores para poner a prueba los flujos y abordar cualquier punto crítico antes de abrirlo a toda la organización.

Tras estas etapas iniciales, procedimos con la **configuración, producción, despliegue y estabilización del proyecto**, trabajando diligentemente para alcanzar una fase de escalado. Este proceso nos ha permitido construir un proyecto de *advocacy* sólido que involucra a diversas áreas de la empresa y que mantiene a más de 300 embajadores involucrados.

A día de hoy, el programa se ha convertido en un éxito a nivel nacional, superando las expectativas iniciales, y un impacto equivalente a un *media value* de 2,2 millones de euros. Un éxito que Repsol y Good Rebels celebramos el pasado junio en Campus Repsol con la primera gala de los Premios #We , en las que se reconoció la labor de los embajadores más comprometidos con el proyecto a lo largo de todo este tiempo.

¿Y ahora qué?

Pero aún queda mucho por hacer. Nuestro objetivo a corto plazo es que el proyecto de *advocacy* de Repsol se convierta en un punto de encuentro de las distintas voces y visiones que contribuyen al desarrollo de la compañía.

Seguimos trabajando en, por un lado, extender el proyecto a los empleados de Repsol del resto de países en los que la compañía tiene presencia, para convertirlo así en un reflejo de su carácter global. Alrededor de 200 nuevos embajadores de todo el mundo se sumarán al proyecto en estos meses, por lo que esperamos superar pronto la barrera de los 500 embajadores activos.

Queremos **involucrar también a nuevos perfiles** que, aunque no pertenecen a Repsol, forman parte indispensable de su día a día: proveedores, distribuidores, intermediarios... Así, aumentaremos nuestro impacto, generaremos más credibilidad y conversaciones más orgánicas, y todo ello construido sobre un sentimiento real de pertenencia y valores compartidos.

Después, ¿quién sabe? Lo que tenemos claro es que seguiremos acompañando a nuestros embajadores, capacitándoles y, sobre todo, **dándoles motivos para seguir hablando de Repsol, dentro y fuera de las redes sociales.** Porque sin duda, estas "voces ganadas" tendrán mucho que decir del proceso de transformación de la compañía y de todo el sector en los años que vendrán.

Otros casos de éxito.

6.2

Embajadöres de marca con el gen IKEA.

Para aumentar su presencia y su estatus de *love brand*, IKEA nos retó a **ampliar su notoriedad en España, reforzar su posicionamiento y conectar con nuevas audiencias** de clientes potenciales.

Para ello, decidimos apostar por las voces con mayor credibilidad: los empleados y fans de la marca. Así nació el programa **Embajadöres IKEA**. En el proceso de captación, además de en su madurez digital, nos fijamos en que compartieran el "Gen IKEA", una conexión real, emotiva y cercana con los valores de la marca.

La selección fue crucial para garantizar la sostenibilidad del proyecto, ya que nos permitió construir una **propuesta de valor a largo plazo basada en el beneficio mutuo**. Por un lado, IKEA ofrecía a sus Embajadöres contenidos, experiencias y productos exclusivos. A su vez, la marca logró aumentar su impacto entre nuevas audiencias, y encontró entre sus embajadores una plataforma para co-crear y testar nuevas ideas.

El éxito del programa también fue fruto de una **fuerte apuesta formativa** que incluía a gerentes de tienda y comerciales y que permitió contar con embajadores y especialistas en redes sociales en cada región de España.

Un año después, los datos hablaban por sí solos: el programa generó más de 9.000 piezas de contenido con más de 63 millones de impresiones. Gracias a ese esfuerzo, **aumentaron un 11% las visitas a tienda y un 5% las ventas.**

Santander

Una carrera de fondo hacia el *Employee Advocacy.*

Santander lleva más de 5 años promoviendo la actividad de sus empleados en las redes sociales, como una extensión de la voz de la compañía. Se trata de un proceso que, gracias a una acción orgánica impulsada por el liderazgo de Ana Botín, **ha encontrado su lugar en la cultura de comunicación de la compañía**, y se ha consolidado a través de distintas iniciativas en el marco de **"Be Social"**, el programa de Employee Advocacy de Santander.

Un largo que camino que comenzó con la definición de políticas, el testeo de plataformas específicas y una apuesta clara por la formación y la comunicación con los empleados. En la actualidad, se trabaja a **diferentes velocidades según la madurez y la situación en cada uno de los mercados** donde está presente Santander.

Pero, sobre todo, un camino lleno de aprendizajes que ponen de manifiesto la **importancia de la cultura y la gestión del talento en la compañía**: solo las empresas que cuidan de sus empleados pueden aspirar a tener buenos embajadores.

¿Las claves del éxito? Mantener coherencia y transparencia en la comunicación interna y externa y definir muy bien el propósito y los objetivos del programa. También ha sido clave **contar con los apoyos necesarios a largo de la organización:** este tipo de iniciativas no se impulsan desde un solo departamento, y necesitan de referentes internos y de mucho tiempo para hacerse realidad.

De embajadores a storymakers.

CCEP buscaba establecer una **voz reconocible en el ámbito B2B** a través de sus empleados, trasladando su amor por la marca y su compromiso con la cultura de la empresa a canales digitales.

Ya en 2013, cuando todavía no era evidente para la mayoría de las marcas, empezó a desarrollar su primer programa de embajadores. Pero en 2019, ante la necesidad de reforzar la presencia digital de sus portavoces, desarrollamos juntos un programa de capacitación y de *employee voice*. Así es como nació **Storymakers**.

Seis meses de trabajo bastaron para que CCEP revolucionara su relación con sus empleados. Storymakers reunió a 200 colaboradores comprometidos e interesados en proyectar una imagen más cercana e innovadora de la empresa.

Redline, la plataforma utilizada, facilitaba todo eso: que los embajadores de Coca-Cola European Partners crearan sus propios contenidos (50 expertos entrenados “ad hoc”), difundieran o comentaran otros, y accedieran a material formativo. De ahí que pasara a convertirse en su punto diario de encuentro.

Además, introducía elementos de gamificación, recompensas y mecanismos de reconocimiento que fomentaban la participación. Estos, junto con una **actividad continuada de dinamización, comunicación interna y reporte**, aseguraron tanto el *engagement* con el programa como el compromiso de los empleados con la propia compañía.

accenture

Sentando las bases para el desarrollo de un programa de *employee advocacy*.

El área de Talento de Accenture en España precisaba de nuevas ideas y estrategias para seguir atrayendo a los candidatos con más proyección de futuro en el mundo de la consultoría de negocio.

Para ello, la empresa definió un programa de Marca empleadora en el que buena parte del peso lo llevaban, precisamente, sus embajadores, a través de una iniciativa propia de *Employee Advocacy*.

Durante tres meses se desarrollaron nuevos activos, se redefinieron claves importantes de la marca y se diseñaron iniciativas disruptivas para posicionar a la compañía en el mercado de talento español, principalmente en redes sociales.

Accenture, que contaba en España con unos 12.000 empleados, dio así un paso más en su propio proceso de transformación gracias al *Employee Advocacy*, generando sinergias adicionales con el departamento de Comunicación.

Sobre Good Rebels.

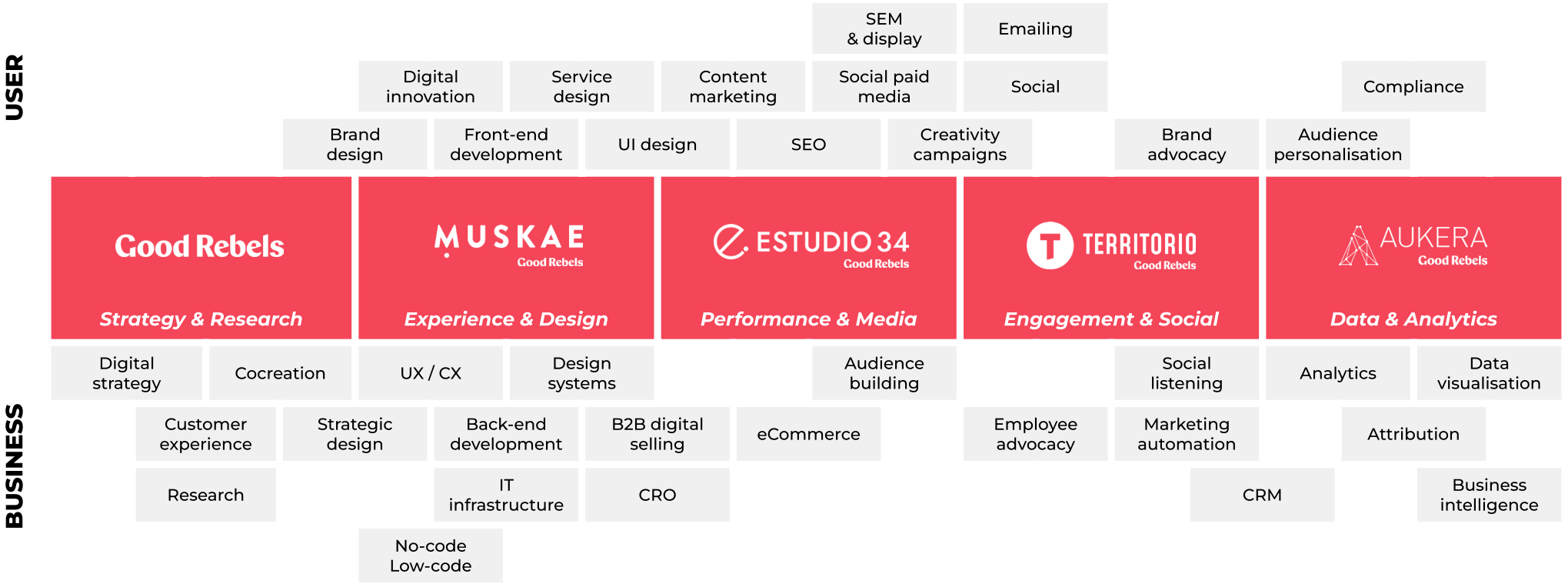
Sobre Good Rebels.

Creamos experiencias digitales que conectan a las marcas y a las personas. Soluciones ágiles que tocan el corazón de la gente.

Más de 140 rebeldes en España, el Reino Unido y México ayudando a nuestros clientes a centrarse más en el ser humano. Fortaleciendo las relaciones con sus clientes, empleados y con la sociedad. Diseñadores, estrategas, creativos, gestores de comunidades, expertos en UX, analistas de datos, programadores... dando vida a las ideas.

Fundada hace más de 20 años, nuestra empresa ha transformado la visión del marketing de marcas como Toyota, IKEA, Santander, LG Electronics, Abbott Laboratories, H&M o Pepe Jeans.

Trabajamos a lo largo de todo el viaje digital del consumidor.



¿Hablamos?

Good Rebels trabaja con múltiples marcas a nivel global para conectarlas más estrechamente con sus clientes. No dudes en contactar con nosotros si quieres saber más sobre nuestro trabajo o descubrir cómo podemos ayudarte (y a tu marca) a crear nuevos puntos de contacto y oportunidades de venta.

juanluis.polo@goodrebels.com

Good Rebels

Data. Design. Creativity. Tech.

Barcelona · Bilbao · Brighton · Ciudad de México · Madrid

goodrebels.com · @GoodRebels