

## **LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA: DEL SECRETISMO A LA TRANSPARENCIA (Cinco reglas básicas para no perderse en la gestión de la comunicación corporativa)**

### **IN SEARCH OF TRANSPARENCY (A non-communication person's guide to corporate communication management)**

Luis Abril<sup>(\*)</sup>

Senior Advisor en Estrategias Corporativas

#### **RESUMEN**

La comunicación corporativa es una disciplina académica que, aunque relativamente reciente, ha generado ya modelos de gestión muy utilizados en las compañías. Tanto es así, que pudiera parecer que la buena comunicación es una suerte de lo que don Quijote llamaba «bálsamo de Fierabrás», gracias al cual a mayores niveles de comunicación, mayor éxito de la empresa (con independencia de la calidad de la gestión, del producto o de los resultados). El artículo incide en la abundancia de medios y recursos aplicados a la comunicación y ofrece cinco reglas básicas para no perderse en su gestión en las organizaciones.

*Palabras clave:* Comunicación, reputación, medios de comunicación, redes sociales, grupos de interés, *stakeholders*.

#### **SUMMARY**

A successful corporate communication policy has become an effective source of competitive advantage. And, as a consequence, this subject matter has attracted almost unlimited time and talent from scholars and practitioners. Corporate communication, or “the Fierabrás balm”, as is so called by the author in this article –a homage to Cervantes and Don Quixote–, has, metaphorically, the power of solving all kinds of corporate problems in the magical way the balm was able to heal all sort of physical damages. And from this proposition, the author pays some attention to the convenience of allocating the appropriate resources for a successful policy implementation, and provides five basic rules for survival when managing communication in organizations.

*Key words:* Communication, corporate communication, reputation, media, mass media, social networks, *stakeholders*.

«[Dijo don Quijote a Sancho]: “Cuando vieres que en alguna batalla me han partido por medio del cuerpo [...], me darás a beber sólo dos tragos del bálsamo [de Fierabrás] y verasme quedar más sano que una manzana”».

*Miguel de Cervantes*

---

<sup>1</sup> Fue Director General en BBVA y en el Santander, y Director General y Secretario General Técnico de la Presidencia en Telefónica.

## 1. El bálsamo de fierabrás

En nuestro entorno de decisión más próximo, la comunicación corporativa se ha convertido, en los últimos años, en una extraña disciplina: en unas ocasiones se presenta como la solución evidente a todos los problemas que llegan a distorsionar en mayor o menor medida la vida de una empresa. Y en otras, y *a contrario sensu*, aparece como la culpable de todos los males que afectan o pueden afectar a compañías de toda clase y condición.

En este orden de cosas, a la comunicación corporativa ha llegado a llamársela en determinados círculos «el bálsamo de Fierabrás», legendario unguento que Miguel de Cervantes hizo popular en su *Quijote*. En la sabiduría convencional, el bálsamo de Fierabrás, bien aplicado en contusiones o heridas, evita complicaciones y garantiza la curación definitiva de aquellas. Y el problema viene, por contra, cuando no tenemos el bálsamo o cuando el que teníamos se ha deteriorado: sin él, la probabilidad de que el enfermo sane, o de que sus heridas cierren, es, sencillamente, inexistente.

Asumiendo lo hiperbólico de la expresión anterior, debemos precisar que esta peculiar consideración de la función de la comunicación es muy nuestra, y la encontramos no sólo en la empresa, sino que rige también con valor idéntico, y en muchos casos superior, en todo tipo de organizaciones e instituciones. ¿Quién no ha oído repetir hasta la saciedad eso de «tenemos un problema de comunicación» o aquello de «lo hacemos bien, pero lo vendemos mal»?

«*Venderlo como es debido*». Esta sencilla expresión se repite con frecuencia, como si fuese el gran mantra corporativo o institucional de nuestros días. Es mucho más simple presuponer la bondad de aquello que ha de venderse, y criticar la venta en sí, que imaginar siquiera que el buen paño en el arca se vende, y que la primera obligación de cualquier organización que persiga el éxito es, sin género alguno de duda, hacer buen paño, antes de airearlo para ver quién nos lo quiere comprar.

Y, sin embargo, hemos llegado a vivir en un mundo en el que pudiera parecer que lo único que nuestras organizaciones han de hacer bien, según la sabiduría convencional, es la comunicación. Que todo lo demás ya se hace como es debido se da por hecho. En el límite, llega a darse implícitamente por supuesto que hasta aquello mal hecho en cualquier otro ámbito distinto de la vida corporativa o institucional, bien «vendido», pudiera valer. Y que pudiera valer incluso cuando se sabe de sobra

que lo normal es que una estrategia mal diseñada, una política de producto equivocada o un esquema de precios impropio lleven necesariamente al fracaso, por muy bien que se comuniquen después.

Una curiosa conclusión, esta. Si todo lo antedicho fuese así, no tendríamos más que aplicar dosis masivas de comunicación, comprar cantidades abundantes del bálsamo de Fierabrás, para tener todos nuestros problemas resueltos. La comunicación, el bálsamo que cura todos los males. Y ya centrados en el ámbito corporativo, salvemos errores de gestión comercial, técnica o laboral simplemente contando que errores no son, que son otra cosa. Invirtamos en comunicación. Traigamos un buen «dircom», contratemos al «brujo de la tribu» y dotémosle de medios. Busquemos asesores, habilitemos presupuestos. Con eso, sólo con eso, revolucionaremos nuestra empresa. Ya tenemos las ideas claras. Valgámonos del unguento amarillo, del bálsamo de Fierabrás. La solución a todos los problemas que podamos tener estará permanentemente al alcance de nuestra mano.

## **2. Una función en evolución permanente, hasta que el bálsamo dejó de curar**

El presente artículo, preparado para el número del Boletín de Estudios Económicos que conmemora el centenario de la Universidad Comercial de Deusto, nuestra *alma mater*, va dirigido a todos los compañeros en la gestión de organizaciones, incluso a aquellos cuya responsabilidad primaria en ellas no es la comunicación. Sobre comunicación corporativa, como luego veremos, está escrito todo y más, y no quisiera el autor de estas líneas limitarse a modelizar o recoger lo que de hecho ya está en los libros, sino más bien recomendar a los destinatarios de este escrito algunas pautas o líneas de trabajo basadas en su experiencia personal, después de casi tres cuartos de vida profesional dedicados a ejercer responsabilidades relacionadas con la comunicación en las tres primeras grandes multinacionales con sede en España a lo largo de los últimos treinta años.

Por intentar remontarnos a los orígenes, ocurrió que a finales de la década de los setenta, nuestras empresas empezaron a considerar que, a semejanza de lo que estaba ocurriendo en otros países, las organizaciones debían comenzar a gestionar de manera consistente —así, en genérico— sus relaciones con el entorno. A la función se le otorga entonces el nombre de Comunicación, y ese es el apelativo que se mantendrá a lo largo de las líneas que siguen, con independencia de la utilización que

hagamos de desarrollos teóricos o de algunas complicaciones semánticas adicionales que puedan surgir.

Ocurrió también que, en aquel tiempo, algunas de nuestras empresas comenzaban a tener problemas con los medios de comunicación, en incipiente ebullición entonces. Y más concretamente con algunos medios especializados en economía, y con unas secciones de información económica en periódicos generalistas que reivindicaban con energía su protagonismo por la vía de consagrar la transparencia como uno de los deberes básicos de la empresa. Y, como suele ocurrir, a problemas de unas, oportunidades para otras: en ese ambiente de apertura informativa, hubo también empresas que llegaron a pensar que podían hacer de la transparencia una ventaja competitiva indudable frente a competidores que defendían el secretismo profesional como valor primario. El caso es que por unas razones o por otras, percibido el problema o avistada la oportunidad, arbitrada la solución. Acababan de nacer los departamentos pioneros de la comunicación corporativa en nuestro país.

Aquellos departamentos enfocaron la función como cada empresa entendió que debía o podía hacerlo. Unas decidieron que la materia era tabú, y que el departamento de comunicación, en consecuencia, no tenía nada que hacer salvo vigilar y parar noticias, pensando en que cómo iba a salir al exterior —y publicada en los periódicos— información de alta sensibilidad para la compañía, sin que a ella le compensase y facilitando, así, la vida a los competidores. Otras intentaron resolver aquellos problemas de naturaleza desconocida como buenamente pudieron, y en el término «buenamente» cabían un montón de cosas. Y otras, por fin, miraron al de al lado, o a alguna organización del exterior, e intentaron copiar lo que hacían. La comunicación era entonces una función cuasi artesanal, de muy variado encaje en los organigramas corporativos, desligada, por supuesto, del resto de áreas de gestión de las compañías y que estaba, internamente hablando, rodeada de un cierto halo de misterio. Solía decirse entonces en las empresas que a la persona responsable de la comunicación no había que contarle nada, no fuese a ser que, por el hecho de hacerlo, se enterasen de lo que pasaba en la casa... los periodistas.

Pero lo cierto es que, con independencia de su consideración interna, este carácter artesanal de la función no duraría mucho, y los determinantes de este cambio son básicamente dos: la aparición de los primeros desarrollos académicos, autóctonos o importados, sobre el asunto y la conversión de nuestras empresas más significativas en empresas multinacionales.

Con la salida de nuestras empresas al exterior, la necesidad de gestionar la reputación corporativa aumentó, y el desarrollo funcional tal y como se llevaba a cabo en otros países provocó en nuestras organizaciones un cierto efecto demostración que termina por llevar a los departamentos de comunicación a ser considerados como áreas de gestión de importancia alta.

Son estos los años en los que conceptos como «riesgo reputacional», «grupos de interés» o «influencia en la opinión pública» empiezan a formar parte del acervo cultural de nuestra comunidad de los negocios. Es entonces cuando la función se reivindica interna y externamente, cuando las personas responsables de la comunicación comienzan a formar parte de los comités de dirección de las empresas, y cuando asociaciones profesionales de distinto signo y condición intentan mantener el prestigio de sus asociados con la mirada puesta en el futuro y la convicción de que el cielo, para el buen dircom, es el único límite.

Nos situamos entre mediados de la década de los ochenta y finales de la de los noventa. Son los años dorados de la comunicación corporativa. La experiencia internacional avala el camino. La academia ofrece desarrollos. La oferta de consultoría disponible empieza a ser amplia y consistente. Las áreas de gestión de la reputación, de comunicación o de conceptos parecidos gozan de reconocimiento externo e interno. Toda compañía que se precie tiene su laboratorio en el que se elabora bálsamo de Fierabrás a medida. Hasta que un buen día, y en esas estamos hoy, el bálsamo, contuviera lo que contuviera, deja de funcionar. Con ello llega el llanto y el rechinar de dientes.

### **3. Presidente, tenemos una crisis (de comunicación)**

Y con ello, curiosamente, entramos en la modernidad. Que el bálsamo deje de funcionar, traducido a un lenguaje de carácter más empresarial, significa que, a pesar de que las organizaciones tengan ya esquemas organizativos homologados y personas capaces al frente de la función, las crisis derivadas de la gestión de la comunicación en las que se ven inmersas son más numerosas y de mayor calado que las que hasta entonces habían padecido. Y esto ocurre cuando:

- la importancia de la función en las corporaciones está fuera de duda, hecho este validado por todo tipo de estudios de carácter empírico;
- los desarrollos teóricos y académicos sobre la función son amplios e internacionalmente contrastados, y

- los medios asignados a la función son generosos y tienden a sufrir, posiblemente en razón a la percepción del riesgo inherente a esta, menores restricciones que las que padecen otras áreas funcionales.

O sea, que entonces descubrimos que el bálsamo no cura justo en un momento en el que:

- nadie duda de la importancia crítica de mantener la «salud» ni del poder curativo del bálsamo,
- hay más desarrollos sobre su fórmula de los que nunca ha habido, más sofisticados y más completos,
- hay dinero más que suficiente para comprar, fabricar o buscar casi tanto bálsamo cuanto fuere menester.

Lo cual, evidentemente, no deja de ser una contradicción.

Y de esta contradicción debiéramos intentar salir. Quizás convenga anticipar ya que el objetivo de las líneas que siguen no puede ser otro que definir una serie de reglas básicas, que serán cinco en total, cuyo cumplimiento nos permita asegurarnos de que el poder curativo del bálsamo no se pierde. Pero antes de entrar en recetas, parece necesario reflexionar un poco sobre cada una de las tres circunstancias arriba mencionadas, bajo las cuales hemos determinado que, como si fuese de repente, el bálsamo ha dejado de funcionar.

#### **4. Y Fierabrás no cura... cuando más falta hace**

Esboceemos por tanto algunas ideas sobre la importancia reconocida de la función («la salud es crítica, y sabemos que el bálsamo cura»); describamos al menos un modelo teórico más o menos convencional de cómo ha de desarrollarse organizativamente («la fórmula del bálsamo la tenemos a nuestra disposición») y, por fin, descubramos por qué los medios habilitados para hacer posible un desarrollo válido de aquella tienen una consideración distinta a los medios asignados a otras funciones. Sobre todo, a la hora de los recortes, esto es, a la hora de implantar presupuestos necesariamente restrictivos («dinero para comprar el bálsamo siempre habrá»).

##### *4.1. La importancia*

En el mundo que nos rodea, que la reputación empresarial resulta esencial queda fuera de toda duda. Y si, por simplificar argumentos teóricos, reconocemos que la comunicación es un determinante básico de la reputación, tendremos que convenir que la comunicación corporativa

habrá de mantener el mismo carácter crítico que aquella, a efectos de gestión y en cualquier organización.

Estudios empíricos de todo tipo revelan que entre las prioridades básicas de cualquier grupo de altos ejecutivos consultados al respecto, la reputación de sus compañías, y por ende la comunicación, ha ocupado siempre un lugar preeminente.

La reputación corporativa importa por cuanto facilita la atracción de talento; motiva a quienes trabajan en la compañía; anima a los clientes a elegir los productos que una empresa fabrica y vende; atrae en su caso a potenciales inversores y contribuye a optimizar el coste de capital.

Esta lista de razones no es exhaustiva, y los efectos benéficos que la conforman se citan exclusivamente a título de ejemplo. Pero si todos esos factores positivos dependen en alguna medida de la reputación de una compañía, a la comunicación, a través de la cual esa reputación se crea y se afianza, habremos de otorgarle, como mínimo, una importancia similar.

Las encuestas llevadas a cabo por Diermeier entre CEOs participantes en programas dirigidos por él en la Kellogg School of Management arrojaron los siguientes resultados: al solicitarles que formularan sus prioridades de gestión y las clasificaran por orden de importancia para ellos, las dos primeras siempre hicieron referencia a las personas y a la reputación. A partir de la tercera empiezan a presentarse diferencias, pero la número uno solía ser, en genérico, «mi gente», y la segunda el «cómo somos percibidos», es decir, la reputación. Y todo ello con independencia de las características personales, empresariales o sectoriales de los ejecutivos encuestados (Diermeier, 2011).

Esta experiencia es repetible en cualquier colectivo de altos directivos en cualquier país del mundo. El autor de estas líneas ha llevado a cabo encuestas similares con idénticos resultados en el ejercicio de su actividad docente a lo largo de los años. Definitivamente, a todos los altos directivos de cualquier organización les importa su reputación. De igual forma, y en sentido contrario, las grandes compañías han pasado a considerar el riesgo reputacional como la primera de las amenazas con las que se enfrentan, según se desprende de los estudios de AON (AON, 2015).

Al final, tener buena reputación es como tener buena salud. Y la sabiduría convencional decreta que la buena salud se garantiza con el bálsamo. Su fórmula se convierte, como hemos visto, en el remedio de todos los males. Y la fórmula ya no es un secreto: la academia se ha encargado de investigarla y de contar *urbi et orbi* en qué consiste. Nadie podrá decir ya que no sabe qué hacer.

Así que sigamos con nuestro argumento: si el bálsamo cura, lo que procede a continuación es averiguar tanto cuanto nos sea posible acerca de este. ¿De qué está compuesto el bálsamo de Fierabrás? ¿Dónde se compra? ¿Podríamos fabricarlo nosotros mismos? Y una vez que lo tengamos a mano, ¿cómo se aplica?

Pues bien, de todo esto se han encargado los estudiosos, que no en vano se trataba de resolver problemas de primer nivel en las organizaciones, y descubrir esquemas de gestión que resuelven problemas exige tiempo y talento. Y con tiempo y talento se fue generando una amplísima gama de referencias que llegan incluso a superar lo que las empresas creen que necesitan y pueden aplicar.

De manera que, sin miedo a equivocarnos, podemos decir que académicamente la búsqueda de la fórmula comunicacional de Fierabrás ha conseguido grandes logros. El móvil es muy claro: la reputación de una empresa es un bien escaso y muy valioso, y depende en buena medida de la comunicación. Por tanto, descubierta la necesidad, procede encontrar, en términos de Kotler, su «satisfactor»: hay que hallar una fórmula. Y llegados a este punto, la academia tiene la línea de avance bien trazada: investiguemos. Planteémonos desarrollos teóricos avanzados, establezcamos un lenguaje propio y no necesariamente simple, generemos un armazón conceptual sofisticado y saquemos todo ello al mercado. Reivindiquemos el papel de la academia. Y revelemos al mundo la fórmula del bálsamo de Fierabrás.

Y en este esquema de trabajo justo es reconocer a la academia lo ingente de su tarea y sus logros. De pocas disciplinas relativas a la gestión de organizaciones se ha escrito con tanta profusión, autoridad y propósito.

#### 4.2. *El modelo*

De entre tanta literatura, el autor de estas líneas ha elegido un desarrollo teórico de la fórmula del bálsamo. Procedía hacerlo siguiendo la lógica establecida más arriba. El bálsamo cura, pues conozcamos lo que el bálsamo contiene.

El modelo elegido es de la predilección de quien suscribe por una serie de razones, de las cuales dos presentan una relevancia especial: su sencillez y el hecho de que sus autores hayan compartido con él tiempo y doctrina.

La empresa, como cualquier organización, no es en último extremo sino una red de personas que se comunican unas con otras (Van Riel y

Fombrun, 2007). En una organización, la comunicación fluye de arriba abajo y de abajo arriba; de dentro afuera y de fuera adentro; se extiende informal y formalmente, y relaciona y engarza entre sí a todos los que la conforman, a unos niveles organizativos con otros y a todos los que forman parte de ella con los numerosos grupos que toda organización tiene. Todo este armazón de Van Riel y Fombrun entronca con la necesidad de que la empresa cree valor para todos los grupos –*stakeholders*– con los que se relaciona (Freeman, 1994).

Todas estos flujos de comunicación influyen, en mayor o menor medida, en las percepciones que quienes conforman la organización, o quienes observan cuanto en ella ocurre con uno u otro propósito, reciben de ella y de las actividades que lleva a cabo, y pueden afectar de forma decisiva a la imagen, a la marca y a la reputación de aquella.

Gráfico 1

**Engarce de la comunicación y de la reputación con el negocio**



Fuente: Van Riel, C. B., y Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.

De acuerdo con Van Riel y Fombrun, y con el objetivo de aclarar en alguna medida estas afirmaciones, cabría elaborar un esquema gráfico que reflejase el engarce entre los objetivos estratégicos de una compañía, la comunicación corporativa, la reputación y sus resultados financieros.

El gráfico 1 de los autores citados describe dos ciclos, interdependientes en la medida en que cada uno de ellos complementa al otro: el «ciclo de negocio» y el «ciclo de comunicación».

El denominado ciclo de negocio les es bien conocido a quienes han tenido o tienen responsabilidades de gestión en cualquier empresa, y se fundamenta en un desarrollo más o menos estándar de las estrategias corporativas, del que emana una serie diversa de actividades de negocio cuya correcta ejecución debe derivar en unos resultados financieros positivos. Hasta aquí, nada nuevo. Porque la aportación de los autores mencionados que ha de destacarse es esta: que la «correcta ejecución» a la que hemos hecho referencia unas líneas más arriba exige el reconocimiento de un ciclo de comunicación paralelo que desarrolla y ejecuta un sistema adicional apropiado, diseñado para construir y mantener la reputación de la organización.

De tal manera que, cuando se implanta y ejecuta de forma correcta, la comunicación corporativa permite a todos los denominados grupos de interés captar precisamente y de la manera adecuada el perfil de la organización, y a través de tal percepción genera y estimula comportamientos de apoyo por parte de aquellos.

El esquema de Van Riel y Fombrun presenta una ventaja esencial, que es su claridad. De ahí hacia arriba, el lector interesado podrá encontrar con facilidad tanta documentación como desee. Alguna institución concreta, como Corporate Excellence, se ha encargado de llevar el posible aprovechamiento de la investigación a niveles de excelencia, permitiendo por tanto, fácil y generosamente, penetrar en los misterios de la fórmula del bálsamo de Fierabrás con profusión y eficacia. De tal manera que nadie que tenga que ver directa o indirectamente con el tema que nos ocupa podrá decir, con motivo verosímil, que no sabe qué hacer.

Dicho lo cual, una de las aspiraciones del autor de estas líneas es aclarar al lector interesado que el secreto real no está tanto en el «qué» cuanto en el «cómo». Que no se trata de hacer algo de por sí y sin más, sino de hacerlo como hay que hacerlo. Porque lo cierto es que, a la luz de lo que uno ha visto a lo largo de su vida profesional, los desarrollos teóricos hace tiempo que perdieron suelo; que se elevaron por encima del nivel que permitiría tanto una comprensión suficiente de estos como una posibilidad de aplicación en las empresas lógica y consistente. Seguramente cabría decir que, a estas alturas, la comunicación corporativa es percibida, en la mayoría de las cúpulas de las empresas, como cualquier cosa menos como una disciplina. Y a alto nivel, la sabiduría convencional

supera con mucho a los desarrollos teóricos a la hora de bajar a la arena. No es fácil que un CEO se entienda aún con un académico cuando se trata de decidir qué tipo de esquema de gestión de la comunicación ha de aplicarse en una compañía. Porque el primero seguirá viendo siempre truco o magia allá donde el segundo no podrá ver sino sistema y rigor. Y porque, además, ambos diferirán sobre los costes internos que conlleva la aplicación consistente de una política de comunicación corporativa que se pretenda efectiva. Para el primero, no debieran ser significativos. Para el segundo, lo son.

### 4.3. *Los medios*

Y nos queda por analizar, en alguna medida al menos, el asunto de los medios necesarios para ejecutar una determinada política de comunicación. Y creo que esto debemos hacerlo con independencia del mayor o menor grado de precisión con el que esté formulada.

El logro de cualquier objetivo empresarial exige asignar, para su consecución, los medios necesarios. La experiencia dicta que, a la hora de habilitar los medios económicos asignados a la función de comunicación, y dentro del nivel de disponibilidad de cada empresa, suele haber menos discusión interna que la que generalmente se plantea al hacer lo propio en otras áreas organizativas. Las razones están, en cierto modo, implícitas en algunas de las afirmaciones hechas más arriba, y hacen referencia tanto al carácter de «bien mercantil» que suele otorgarse en determinados órganos corporativos de decisión a la imagen y a la reputación, cuanto al riesgo percibido como inherente a la función, y que se basta por sí mismo para relajar en alguna medida el rigor con el que se suelen presupuestar partidas de índole distinta.

Y con relación a los medios humanos ocurre algo parecido. Los departamentos se dotan, pero juzgar después el rendimiento de una serie de personas incardinadas en el área de comunicación es mucho más complicado. Se da por supuesto que su responsable debe reportar al primer ejecutivo, pero presuponer que este dirige la función con pleno conocimiento de causa es, en un buen porcentaje de casos, presuponer demasiado. Con lo cual, el estatus de la gente de comunicación dentro de la jungla organizativa y humana que se desarrolla en cualquier compañía sigue siendo algo especial. La gente de comunicación existe, dedica tiempo y esfuerzo, pero suele ser frecuente considerar su salario más como el importe pagado en concepto similar al de una póliza de seguros

que como la retribución directa a un área generadora de valor para la compañía.

Este carácter en cierto forma especial con el que los medios dedicados a la función de comunicación suelen ser considerados en las cúpulas empresariales tiene también algo que ver con la pérdida de la capacidad curativa del bálsamo a la que se hacía referencia más arriba. Pero sea cual sea la consideración que tal asignación de medios merezca, lo cierto es que existe, que se lleva a cabo y que se lleva a cabo, por lo general, sin demasiadas restricciones.

De manera que hasta aquí hemos llegado: la comunicación en nuestras empresas es una función importante, sobre la que existe un más que notable acervo de material teórico, y que no sufre demasiadas restricciones a la hora de asignarle recursos para ejecutarla, como mínimo, con equidad y aseo.

Y si todo esto es así, ¿por qué en esta dichosa materia es tan frecuente que se generen crisis? Porque parece que los departamentos de comunicación, en nuestras organizaciones, siguen siendo áreas peculiares, a veces una suerte de cuartel de bomberos en alerta permanente, y otras una especie de cueva de Merlín, donde se trajinan ungüentos y conjuros... Pero que, cueva o cuartel, tienen capacidad de alterar, o incluso de paralizar, la vida corporativa cuando entran en tensión y tienen que resolver el apuro del siglo.

En pura teoría, esos apuros que se perciben en las áreas de comunicación de las organizaciones en momentos de crisis no deberían tener razón de ser, y se generan por la trascendencia que para las compañías tiene siempre una crisis reputacional, y también porque el riesgo inherente a una función que no es fácil de ejecutar, que requiere personas calificadas y de alta capacidad profesional y que suele ser poco comprendida, al menos internamente, es percibido casi de inmediato y por casi todos.

Pero volvamos con nuestro argumento. ¿Por qué se producen crisis de comunicación? Si la respuesta a esta pregunta fuese fácil, con seguridad la frecuencia con la que estas crisis se registran sería menor. En cualquier caso, las razones hay que buscarlas, y estas líneas persiguen, no lo olvidemos, proporcionar a los primeros ejecutivos de nuestras organizaciones, que son en último extremo los máximos responsables de la función, algunas reglas básicas para no perderse en el ejercicio de esta responsabilidad.

Hay, con seguridad, una causa próxima de las crisis: la quiebra de lo obvio. Si no creemos que el bálsamo cura, o no lo compramos o fabricamos, o no tenemos dinero para pagarlo, las heridas nos dolerán por los siglos de los siglos. Esto es: si la función no se considera, el sistema de comunicación no se conecta con el real, o no se habilitan los medios nece-

sarios para ejecutarla, la probabilidad de crisis se nos quedará abierta y se aproximará más a uno cuanto menos se cumplan las premisas establecidas.

Pero, como veíamos al principio, hay algo peor: que las premisas se cumplan y las crisis subsistan. Esto no suele ser anormal, y por eso la función es tan difícil de planificar y de ejecutar con éxito.

Y como casi siempre en la empresa –y en la vida–, si algo sale mal es porque se ha hecho mal. El autor quisiera, para cerrar este artículo, proporcionar al lector cinco reglas básicas, no más, para que desde su alta posición en las organizaciones no se pierda a la hora de asumir sus responsabilidades en comunicación, y para que pueda liderar y controlar la función con eficacia.

Son reglas basadas en la experiencia, que seguramente todos los *dircoms* conocen, y que en ningún caso van a atreverse a sugerir a sus jefes. Y como ellos no van a hacerlo, bien vale, cree el autor, que con motivo del centenario de La Comercial, alguien lo haga.

## **5. Cinco reglas básicas para no perderse en la gestión de la comunicación corporativa**

De acuerdo con lo expuesto hasta aquí, esta segunda parte del artículo pretende resumir, en cinco reglas elementales, algunas consideraciones para no cometer errores primarios que suelen desembocar en desastres sin paliativos en la gestión de la comunicación corporativa.

### *5.1. Regla número 1: la comunicación corporativa no se reduce a mantener una relación más o menos consistente con los medios de comunicación, especialmente los tradicionales*

Pensar que la comunicación corporativa consiste sólo en diseñar una política de relación con los medios de comunicación, especialmente los tradicionales, que garantice a la compañía una cobertura de su vida y milagros que pueda ser percibida como positiva es, en sí mismo, una simplificación. Es, además, y de acuerdo con la experiencia del autor, el error más frecuente de cuantos se cometen de manera recurrente en esta materia.

El que esto sea así tiene, como es lógico, su razón de ser. Como hemos visto más arriba, el hecho de que los primeros departamentos de comunicación de nuestras empresas nacieran para resolver los problemas que comenzaban a plantear algunos medios «díscolos» identificó direc-

tamente, en aquellos tiempos, comunicación corporativa con relaciones con medios. De esta identificación en origen deriva, con toda seguridad, cuanto estamos comentando.

Y lo que ocurre después es que este —por así decirlo— reduccionismo vuelve al primer plano de la actualidad en tiempos más recientes, coincidiendo con un interés súbito, y en cierto modo entendible, de las cúpulas organizativas por la comunicación, y del que deriva un aumento del protagonismo de estas en el ejercicio de la función. No es demasiado arriesgado afirmar que a un primer ejecutivo lo que en primera instancia le interesa de la comunicación corporativa son los periódicos, la televisión y la radio. Y en la medida en que es sencillo convertir en ley el interés de un primer ejecutivo, los medios tradicionales pasan a concentrar toda la atención de los responsables de la ejecución de la función, que saben perfectamente bien con qué criterios van a ser juzgados a corto plazo.

Pero hay una tercera razón para esta simplificación que tiene un carácter objetivo y ha jugado un papel esencial en esta especie de obsesión reduccionista de la que hablamos: es evidente que la información sobre una empresa determinada en los medios de comunicación tradicionales brinda a los denominados grupos de interés referencias muy concretas sobre, precisamente, el objeto de su «interés». Los medios constituyen para empleados, accionistas, proveedores, reguladores, clientes y otros una fuente esencial de información, de manera que más le vale a la empresa que la que les llegue por esta vía sea positiva.

Centrémonos en un ejemplo concreto: la comunicación interna, la eterna asignatura pendiente de nuestras empresas, debiera ayudar a que la relación de una firma con sus empleados y el vínculo que une a aquella con estos puedan ser estables, duraderos y de calidad. Pues bien, alguien dijo, en alguna ocasión, en un comité ejecutivo de cierta compañía en el que se estaba analizando todo este asunto, que la mejor comunicación interna para la empresa de marras era lo que dijera el periódico. Y no pasó nada.

A través de los medios se llega también a los clientes, vía información, pero también vía publicidad. Y tres cuartos de lo mismo pasa con los restantes grupos de interés. Los medios crean opinión, y la mejor forma de hacer ver a un regulador las razones de una compañía concreta no es otra que tener a la opinión pública a su favor. Y así sucesivamente.

Todos los grupos de interés leen, escuchan o ven, supuestamente, los medios de comunicación

Con lo cual, y sin entrar en el debate de la supuesta pérdida de influencia de estos, cubriéndose en ellos –con todo lo que esto implica– parece como si la empresa cumpliera con su misión, y el departamento de comunicación se hiciera así acreedor real a su bonus anual con todas las bendiciones.

Y, sin embargo, la experiencia dicta que las cosas no son de esta manera. Porque la empresa, como definen Van Riel y Fombrun, es una red de personas que se comunican unas con otras. Y por mucho que todas ellas puedan encontrar un idioma común, el convencional de los medios de comunicación, lo cierto es que la consideración de grupos de interés suele establecer para cada uno de ellos un idioma adicional y generalmente distinto. El lenguaje, el medio, las formas con las que una corporación vaya a dirigirse a sus empleados no serán nunca iguales que los utilizados con sus clientes o con inversores. Y todos y cada uno de ellos podrán replicar a su vez, entretejiendo una red de comunicaciones y seguramente encontrando, de retorno, en los medios de comunicación convencionales, un vehículo final que se expresa de nuevo en el antes llamado lenguaje común.

Si, en último extremo, de lo que se trata es de que las percepciones que de una organización concreta tengan los diferentes grupos de interés con relación a hasta qué punto pueden verse cumplidas sus expectativas, más vale que no atribuyamos prácticamente en exclusiva a los medios de comunicación convencionales la generación de esas percepciones. Ni conceptualmente, ni en la práctica. Porque hay más variantes de la comunicación y porque, además hay más, muchas más vías. En la regla 4 hablaremos de los nuevos medios, que se han erigido en un cauce de expresión aún no demasiado bien conocido en nuestras empresas por los no expertos, pero que complican la red comunicacional a la que acabamos de hacer referencia de manera extraordinaria, tecnificando aún más una función que tuvo en su origen un carácter cuasi artesanal, y generando la necesidad de adquirir mayor formación y conocimientos de índole ya bien distinta.

No se trata aquí de entrar en más detalles, porque este artículo tiene su propósito y no debemos perderlo por puro afán de recopilar doctrina. Con recordar que las cosas son así, y saber que no debemos conducir la gestión de la comunicación corporativa como si todo se redujera a gerenciar y a ser posible optimizar la relación con los medios de comunicación tradicionales, ya debe ser suficiente.

La siguiente regla hará referencia, por razones obvias, a este aspecto no único de la relación de la empresa con los medios de comunicación. Algunos de los argumentos expuestos hasta aquí llevarán al lector a entender con rapidez el porqué de esto.

Existe además una complicación añadida. La percepción de una compañía no se fundamenta sobre un mensaje concreto, sino sobre un agregado de siete temas (Fombrun, Gardberg y Sever, 2000): la oferta de productos, su capacidad de innovación, la calidad de su gobernanza, sus resultados financieros, la capacidad de sus líderes, su impacto social y la calidad de sus empleados.

### *5.2. Regla número 2: las relaciones de la empresa con los medios de comunicación tradicionales tienen en el respeto mutuo la única garantía de estabilidad*

Veámos anteriormente las razones por las que, en la gestión de la comunicación corporativa, la tendencia a reducir la función a una pura relación con los medios de comunicación puede explicarse de una forma bastante obvia.

En la regla número 1 se ha intentado dejar claro que enfocar la función sólo es insuficiente, pero esto no está en contradicción, y así se ha procurado dejar claro más arriba, con otorgar a las relaciones de la empresa con los medios de comunicación tradicionales una importancia muy especial.

Y esta importancia especial nos lleva a dedicar la segunda de nuestras reglas precisamente a este asunto. Con independencia de lo argumentado hasta ahora, lo cierto es que las relaciones con los medios de comunicación tradicionales –prensa, radio y televisión– han seguido protagonizando, en nuestras organizaciones, la sustancia de la función de comunicación corporativa. Y esto no sólo en tiempo dedicado o importancia otorgada por los responsables de la función, sino también en las prioridades generalmente manifestadas en todos los niveles organizativos que tienen algo que ver con este asunto, o en aquellos que, sin tener que ver, lo siguen por curiosidad, interés o cualquier otro motivo.

Y esto ocurre así incluso en los casos en que la cúpula de una organización no otorgue a la comunicación una importancia que supere lo puramente instrumental. Existen aún, en nuestro complejo mapa corporativo, CEOs cuyo mandato a su responsable de comunicación es lineal y bien sencillo: «tú lo que tienes que hacer es conseguir que los medios no

hablen mal de mí ni de esta casa. Y eso es todo». De igual forma, el autor de estas líneas, no hace tantos años, cayó en la cuenta de que su carrera profesional en una empresa determinada estaba a punto de acabar el día en que su presidente le planteó con toda crudeza lo que quería de él: «mira, tú lo único que tienes que hacer es sacar en el periódico...». En ambos casos, actitudes simplistas. Y en ambos casos también, el periódico de por medio. Es evidente que actitudes de este tipo dificultan enormemente la formulación y la implantación de una estrategia coherente de comunicación corporativa, pero lo cierto es que, de igual manera, subrayan por sí mismas la trascendencia de que las relaciones con los medios se han de llevar a cabo, desde la empresa, de la manera adecuada.

A mi modo de ver, la afirmación clave sería esta: las relaciones entre medios de comunicación y empresas han sido y serán siempre potencialmente tormentosas, y sólo el hallazgo de un elemento de equilibrio puede asegurar una coexistencia más o menos pacífica a largo plazo.

Veamos: los medios buscan noticias, y una noticia es, muchas veces, una información que «alguien» no quiere que se publique. Cuando ese «alguien» es una empresa, ya tenemos definido el origen de una parte del conflicto potencial. Seguimos: no es inhabitual que las empresas quieran que se publique algo que para los medios no es necesariamente una noticia. O que pretendan que la información se dé de una manera, cuando en el medio las cosas se ven de otra distinta. Más: los medios venden publicidad, y las empresas se anuncian. El volumen de compras por medio y su adecuación a los presupuestos de publicidad de las empresas abre otra fuente de problemas. Y ligar estas dos últimas afirmaciones con las anteriores amplifica el efecto conflicto hasta extremos insospechados.

Más todavía: los bancos prestan dinero, toman posiciones en empresas, emiten información y se anuncian. Y los medios piden préstamos, pueden necesitar socios, emiten información y venden publicidad.

Y además, a veces, empresas no bancarias pueden tener la tentación de participar en el capital de las compañías de medios.

Todos y cada uno de los elementos hasta aquí citados son generadores potenciales de conflicto. Y al responsable de la ejecución de la política de comunicación de una corporación le corresponde que ningún conflicto estalle, que el equilibrio entre las partes se mantenga y que la relación entre su empresa y los medios sea sostenible a largo plazo.

Esta regla va de cómo conseguir mantener ese equilibrio de manera efectiva. En una sociedad moderna, el papel de las empresas y de los medios está predeterminado; unas y otros han de existir, y todo lo que no

sea apoyar en el mutuo respeto el equilibrio que la coexistencia entre ambos implica no es legítimo. Y la legitimidad es, para la empresa, un valor supremo y condición esencial para la supervivencia a largo plazo.

Desde el punto de vista de los medios, tres cuartos de lo mismo, enfatizando que la mejor, y quizás la última, garantía de su capacidad de ejercicio de la libertad informativa está, precisamente, en su estabilidad económica y financiera. Sin ella, el papel que los medios tradicionales deben jugar en una sociedad moderna y democrática se dificulta de forma muy marcada.

Simplemente como ejemplo de aquello que no debe ser: ¿puede un medio de comunicación faltar al respeto a una empresa en el ejercicio de su relación continuada? Claro: planteándole, sin más, un «o me das o...». Y desde el punto de vista opuesto, ¿puede una empresa faltar al respeto a un medio de comunicación en el ejercicio de esa misma relación? También: simplemente, planteando un «si no me haces esto, no...».

Triple receta, pues, para cumplir esta regla 2 en las relaciones de la empresa con los medios de comunicación: comprensión, por cada una de las partes, del papel que la otra está obligada a jugar. Respeto mutuo, llevado tan lejos como se pueda, a la hora de otorgar y a la hora de exigir. Y, por último, convicción de que sólo así podrá mantenerse la relación de manera efectiva y a largo plazo.

### *5.3. Regla número 3: evitar que los dos sistemas, el real o de negocio y el de comunicación, funcionen separadamente*

El oficio de responsable de comunicación en cualquier organización es un oficio arriesgado. Bien considerado, por lo general, por sus jefes; con medios a su disposición; con un conocimiento, se supone, amplio, de lo que debe y de lo que no debe hacer; de la función y de sus derivadas de todo tipo, suele moverse en un equilibrio inestable porque ha de gestionar casi siempre variables que le son ajenas en unos casos y muy lejanas en otros.

Una afirmación de este tipo sería, creo yo, suscrita por prácticamente cualquiera que haya sido responsable de la comunicación corporativa en alguna de nuestras empresas a lo largo de los últimos años.

Como ha quedado reflejado más arriba, desde aquellos tiempos gloriosos en los que algunos directivos de peso en empresas de primer nivel preferían que la persona responsable de comunicación no supiese nada relevante de cuanto ocurría en la casa, no fuese que terminasen enterán-

dose de ello los periodistas; desde aquellos tiempos, efectivamente, las cosas han cambiado mucho.

Pero volvamos sobre la expresión anterior: variables que le son ajenas, en unos casos, y muy lejanas en otros, hemos dicho. Y aquí está una de las claves de la dificultad que encierra el ejercicio de la función. Las variables ajenas no dependen lógicamente de nadie de la corporación, provienen del exterior y a efectos de gestión deben casi considerarse como parámetros. Y por variables lejanas debemos entender aquellas que, siendo internas, a la dirección de comunicación no le llegan, o no lo hacen como sería menester, por unas razones o por otras. Este «no llegar» sería una expresión coloquial equivalente a decir que la conexión entre el ciclo de negocio y el ciclo de comunicación no existe, y si existe lo hace de forma impropia y generalmente ineficiente.

Las cúpulas de las organizaciones han visto siempre con recelo que el dircom esté más al tanto de los asuntos corporativos de lo que arriba pudiera considerarse necesario. Honrosas excepciones han existido y existen, pero cualquiera de los lectores de estas líneas que haga la mínima reflexión sobre qué ocurre con este asunto en su empresa verá con toda claridad que sucede eso. Recelo. Y ese recelo suele agudizarse precisamente cuando la función de comunicación corporativa la lleva a cabo una persona que ha sido profesional de los medios de comunicación. Algún tiempo atrás, el término de «el/la periodista» solía emplearse en las empresas con un cierto sentido de exclusión. Y algo parecido, aunque quizás en menor medida, pasaba también aunque el o la responsable de marras no fuese periodista de profesión.

Desde el lado del dircom, este asunto ha tratado de resolverse teorizando sobre su papel en la empresa, e incluso reivindicando su entrada en los comités de dirección o en cualesquiera órganos ejecutivos colegiados equivalentes. Alguna línea de tendencia más moderna ha defendido, incluso, la conveniencia de los llamados consejeros-comunicadores. La función, elevada conceptualmente al máximo órgano de gobierno de las corporaciones. Casi nada.

Un hecho –la lejanía– y una reacción –el dircom a la cúpula– no son sino expresiones contrapuestas de una misma realidad. En nuestras organizaciones cuesta mucho entender qué tipo de ligazón ha de tener la persona responsable de la comunicación con el ciclo del negocio, no terminamos de ver cómo debe materializarse organizativamente esa ligazón, y en último extremo solemos dejar al albur de los acontecimientos la solución del problema.

Quien firma estas líneas, a lo largo de su carrera profesional en el área de comunicación, ha pertenecido con carácter prácticamente general al comité ejecutivo de las empresas en las que ha trabajado. Y ha debido también ejercer la misma responsabilidad, por periodos de tiempo breves, fuera de los comités ejecutivos. A favor de ambos datos, el estar dentro y el que los periodos de no estarlo fueran breves, jugó, sin duda alguna, el hecho de que no fuera periodista, sino licenciado en La Comercial. Y con todo esto no quisiera dogmatizar, sino describir unos hechos.

La reivindicación primaria para ejercer la función no es, según me dicta mi experiencia, pertenecer a comités, o a comisiones, o a lo que fuere. No existe regla general, creo yo. Para el buen director de comunicación, lo esencial es, en primer lugar, asumir que tiene una obligación primordial: entender la vida corporativa. El dircom debe comprender el negocio, saberse los números, ser capaz de crear estructuras informales en la organización que sirvan para apoyarse en ellas en todos aquellos asuntos en los que la estructura formal no ayude. Si está en el comité de dirección, cumplirá con ese deber por unas vías, y si no está, deberá buscarse otras. Y esta es una obligación que le compete. El gran requisito es que la función de comunicación no quede como algo desagregado deliberadamente de la vida de la empresa, del ciclo de negocio. Si la estructura organizativa formal actúa de facilitador, miel sobre hojuelas. Y si no, su responsable tendrá que encontrar soluciones distintas. O cambiar de empleo, claro. Recordemos aquí el diagrama de Van Riel y Fombrun: ciclo de negocio y ciclo de comunicación. Y ambos conectados. Formal o informalmente, pero conectados. No hay otra forma de hacerlo bien.

El hacer descansar sobre la función de comunicación la responsabilidad de conectar los dos ciclos crea un factor de complicación en el ejercicio de aquella que generalmente no se contempla, porque lo normal es que el dircom ni siquiera intuya que esa responsabilidad es suya. Y hay más: habrá veces en las que, aun intuyéndola, no pueda llevarla a cabo. Y si no puede llevarla a cabo, habrá descubierto un indicador muy preciso de que ha de buscar otro trabajo.

En todo este juego, el papel del jefe, del CEO teórico destinatario de estas líneas, ha quedado deliberadamente diluido. Y no porque no tenga también su cuota parte de responsabilidad en la conexión de los dos sistemas, sino porque, por lo general, pedir que un primer ejecutivo asuma que tiene esa responsabilidad es más complejo que lo haga el dircom.

No obstante, el sentido de la regla, en todo caso, queda bien claro. Y de acuerdo con la experiencia del autor, por una vez importa menos el

«cómo» –por qué vía organizativa lo hacemos– que el «qué» –los dos sistemas tienen que funcionar de manera integrada–. Uno de mis mejores jefes, una vez que hubo entendido el «qué», tardó algún tiempo en poder arreglar el «cómo», porque los condicionantes políticos internos hacen en ocasiones, en las grandes compañías, que no todo lo obvio pueda resolverse en tiempo y forma. Pero al final se hizo, y la conexión entre los dos sistemas pudo llevarse a cabo. El resultado de ese proceder fue que, en dos años, la compañía fue declarada la más admirada del mundo en su sector por la revista *Fortune*. Si los dos sistemas, el real y el comunicacional, hubiesen seguido funcionando por separado, la nominación, con toda seguridad, no se hubiese producido.

Porque, en último extremo, el sistema de comunicación debe aprovechar las bondades del sistema real para configurar la reputación de la compañía. Y de la misma manera, las obligaciones que puede imponer el sistema de comunicación llegarán en ocasiones a hacer que el sistema real tenga que aceptar mecanismos correctores en su propio funcionamiento, si la empresa quiere mantener su reputación. Pero estas son ya, en cualquier caso, palabras mayores. Aunque no en vano alguna voz autorizada suele predicar insistentemente que, en una compañía, quien responde de la función de comunicación se juega siempre las habichuelas de puertas adentro, mucho más que de puertas afuera. Sabio consejo, precisa observación.

#### 5.4. *Regla número 4: en comunicación, lo de ayer no vale para hoy, y lo de hoy no vale para mañana. todo es distinto cada jornada*

Nada más contrario al espíritu que debe impregnar la gestión de la comunicación en una empresa que el inmovilismo. Quien crea que, aprendido algo, aprendido para siempre se equivoca radicalmente. Los grandes ejes sobre los que la comunicación corporativa se asienta son tres: la sociedad, la empresa y los medios. Y los tres están, en los tiempos que corren, en evolución permanente, en cambio continuo. De manera que la mejor actitud que podemos tomar a este respecto es asumir que las cosas son así, afianzar los conceptos, no perder nunca el propósito final de cuanto estamos haciendo y salir al mundo, al comienzo de cada jornada, dispuestos a resolver todos y cada uno de los problemas que aquella tenga a bien plantearnos.

La observación anterior va, evidentemente, redactada como si fuese dirigida a los dircoms, pero no es a ellos a quienes puede serles de más utilidad.

De hecho, yo creo que los titulares de la función lo saben por experiencia y mejor que nadie. Quienes encontrarán valor añadido en esta «información» son los CEOs, los altos directivos que deben dirigir, en último extremo, la formulación y la implantación de una política de comunicación corporativa, y que han de hacerlo desde la barrera, sin bajar día a día a la arena. Porque los cambios, en la cúpula organizativa, se consideran, se analizan y se tienen en cuenta, pero en la gestión diaria se padecen, se sufren.

Perder el norte en algún momento con respecto a lo que está pasando en la sociedad, en la empresa y en los medios, los grandes ejes arriba mencionados, acarrea riesgos, hace la gestión mucho más difícil y conduce, generalmente, al fracaso.

Nadie más indicado que quien lleva el timón para advertir qué está pasando en la mar, pero el carácter de este artículo exige, posiblemente, esbozar un pequeño mapa de cambios cualitativos tal y como se están produciendo en cada uno de los ejes. Veamos, con carácter no exhaustivo, qué está pasando en la sociedad, en la empresa y en los medios (Andreu, 2012).

En el mundo que nos rodea, en la sociedad, el *big bang*, el cambio absolutamente fundamental que todo lo impregna y sobre el que pivota ya el nuevo entorno es la revolución digital. Y el indicador primario de la revolución digital es, a nuestros efectos, el crecimiento exponencial de las redes sociales. De repente, nos hemos encontrado con que Facebook es el primer «país del mundo por población», con más de 1.650 millones de «habitantes». Y WhatsApp, el cuarto, con más de 1.000. Y Twitter, el sexto, con 300. Recordar que China, que hasta hoy era el primer país del mundo por habitantes, de carne y hueso, tiene una población de unos 1.400 millones; que la India es el tercero, con 1.250, y que Estados Unidos tiene 310 millones de ciudadanos (World Economic Forum, 2016). Esto empieza a ayudarnos a dimensionar el fenómeno.

Este fenómeno ha tenido un impacto devastador en la gestión de la comunicación corporativa, y no por negativo, sino porque cambia de raíz el modo de trabajo de los gestores de la función. ¿Por qué? Sencillamente porque se han desintermediado los medios de comunicación y los líderes de opinión tradicionales, y los que ahora generan impacto en millones de personas son los *influencers* de las redes (Castells, 2014).

De manera que ahora resulta que las redes sociales, con todas sus caras aún no bien conocidas y su enorme complejidad..., crean y configuran opinión y se constituyen en la columna vertebral de los llamados «nuevos medios». Que nacen, crecen y se multiplican en base a unas

constantes vitales muy distintas a las que informan la vida de los medios tradicionales. En los mapas de opinión sobre los que se gestiona la reputación corporativa, las exigencias que plantean las redes sociales están siendo de un calibre absolutamente desconocido hasta ahora.

Exigencias que, además, se ven acentuadas por la rapidez con la que la población mundial acepta y asume nuevos dispositivos, nuevas herramientas. Cada día va todo más rápido. Y lo que antes se medía en años ahora, casi, se mide en segundos.

Ya en otro orden de cosas, los segmentos de población están variando permanentemente; el papel de los jóvenes ha de considerarse junto al crecimiento de un «nuevo» colectivo, el de los mayores, que se afianza a medida que la esperanza de vida de los ciudadanos aumenta de forma definitiva. Las clases medias crecen en número y se consolidan, aun cuando los efectos de la crisis vayan limando lo que los ciclos de prosperidad fueron construyendo. Y la población mundial va tornándose más y más urbana.

También los problemas que preocupan a la ciudadanía, sin demasiada diferencia por países, son distintos: se habla más de empleabilidad que de empleos, la educación pasa a ser considerada de manera definitiva un factor crítico, nos preocupa la desigualdad, la sostenibilidad y la ética.

Todo lo cual, y a nuestros efectos, que no son otros que tratar de explicar cómo construir y mantener la reputación de una organización, plantea retos de un calibre superlativo. Por expresarlo con sencillez, las empresas están pasando a ser juzgadas por otras vías, y medidas por parámetros distintos. Todo un desafío para la nueva generación de comunicadores corporativos. De repente cambia el terreno sobre el que hay que sembrar. Como cambian también la clase de cultivo y los aperos.

Con relación a la empresa, antes un ente de carácter fundamentalmente económico, de pronto nos damos cuenta que ha pasado a ser un agente ya no sólo económico, sino también social e incluso político. Y que además de su estrategia sectorial y de mercado ha de preocuparse también del denominado «no mercado» (Bach y Allen, 2010).

El bloque de grupos de interés que la rodea aumenta, se globaliza, se interrelaciona, y todo ello exige una gestión de la comunicación distinta, más compleja y diferenciada, nueva, en definitiva. Las relaciones con los gobiernos, los reguladores, los medios –ya de carácter global–, los organismos supranacionales, las ONG hace muy poquito tiempo se consideraban de otra manera, si es que se consideraban, a la hora de plantearse la gestión de la comunicación y de la reputación corporativas. Y todo

ello por encima de las barreras geográficas, idiomáticas y culturales que las grandes multinacionales habían empezado ya a gerenciar con alguna soltura. Los «viejos» conceptos de gestión de la comunicación lógicamente permanecen. Pero, sobre ellos, la praxis cambia, se complica, se hace más y más exigente.

Y por último, los medios. Al hablar de grupos de interés, unas líneas más arriba, hemos comentado el papel de los medios globales. Y un poco antes, de las redes y los nuevos medios. Y sobre todo esto, ¿qué? Pues la constitución de los grandes grupos multimedia, la importancia de la televisión, la presunta decadencia del papel, el auge de la información digital, la relación política-medios-empresa, los cambios de dimensión de los grupos y sus mayores necesidades financieras... Todo ello introduce nuevas variantes sobre los viejos conceptos, plantea como necesarias nuevas capacidades de gestión, exige nuevos instrumentos, nuevos procedimientos. Aun cuando la política de fondo y los objetivos perseguidos sigan siendo los mismos: hacer saber que la empresa para la que uno trabaja es una buena empresa que hace las cosas bien. Y que todos los que se relacionan con ella, no importa lo tupida que sea la maraña de capas que separan a unos y a otra, perciban precisamente eso: que es una buena empresa y que hace las cosas bien. Nada más. Y nada menos.

Fin de la regla 4: todo cambia. Hay que llegar al mismo sitio por caminos más intrincados y en vehículos de mayor complejidad. Y pobre de quien no se dé cuenta de esto.

##### *5.5. Regla número 5: en la gestión de la comunicación, la lógica es la prueba ácida. Lo ilógico no puede ser nunca bueno*

Poner en marcha algo ilógico, algo que va contra el sentido común, es una manera de tergiversar el orden natural de las cosas. A veces, en la vida, acciones ilógicas, casi siempre por inverosímiles, producen un resultado deseable, pero normalmente no es así. En la empresa, lo ilógico y el éxito suelen aparecer como elementos contrapuestos en la mayoría de las ocasiones, pero en materia de comunicación se contraponen no casi siempre, sino siempre. Lo lógico es hacer las cosas bien. Y lo lógico es también hacer saber que las cosas se han hecho bien. Y punto, no hay más. Si una política, una actuación o una decisión sobre comunicación corporativa no es lógica, no es buena. Si el sistema real funciona, el «que se sepa» hay que hacerlo como es debido, con lógica. Y si lo que comunica no se hace con lógica, lo que se percibirá por los destinatarios de la

comunicación será algo raro, que terminará por suscitar dudas y por hacer sospechar que el sistema real funciona mal. Que hay algo que tapar.

En la asíntota, la comunicación en sí misma no es la solución de nada. La comunicación genera percepciones, no resuelve nunca ella sola problemas abiertos en el sistema real. La pura sentencia con la que abríamos este artículo, «lo hacemos bien, pero lo vendemos mal», otorga al «hacer las cosas bien» el carácter sustancial. En mi opinión, cuando se le quiere otorgar a la comunicación la virtud de resolver todos los problemas, se está reconociendo implícitamente que el sistema real no funciona todo lo bien que debiera. Y eso se nota, se percibe y suena a engaño. Y se percibe tanto que a veces, y esto es en sí muy sano, la obligación de transparencia que una política de comunicación correctamente ejecutada suele traer consigo obliga a los gestores del sistema real a cambiar cosas, a hacerlas mejor, a garantizar que este funciona sin fallos. Con la lógica, en estos asuntos, ocurre lo que Lincoln decía que ocurría con la verdad: que uno puede engañar a algunos todo el tiempo o a todos algún tiempo, pero que no se puede engañar a todos todo el tiempo.

## 6. Conclusión

De manera que con este aserto hemos terminado con el mito del bálsamo de Fierabrás. De cuanto queda escrito más arriba permanecen algunas cosas: la primera, que más vale que no nos partan por la mitad, porque si esto ocurre, no habrá bálsamo en el mundo que, aplicado convenientemente, nos deje más sanos que una manzana. La segunda, que el bálsamo vale para algo, aunque ese algo no sea aquello para lo que siempre se pensó que valía. Vale para resaltar que estamos sanos, para hacernos presentables, para que nos aprecien por nosotros mismos..., si es que somos dignos de aprecio, que aquí es donde está la clave. Y tercero, que la fórmula real del bálsamo es más vieja de lo que pensamos, y no tiene que ver con los libros de caballerías. La fórmula, en la vida, en la empresa, en la política y en todas y cada una de las facetas de la conducta humana, es tan sencilla como esta: hagamos las cosas bien, y luego hacemos que se sepa. O sea, que hay que decir lo que se debe y hacer lo que se dice. ¿Sabe el paciente lector de quién es la filosofía que subyace en esta sentencia, compendio perfecto de cuanto hemos tratado de transmitir? De Séneca.

## Bibliografía

- AON (2015): *AON Global Risk Management Survey 2015*.
- ANDREU PINILLOS, A. (2012): *El ciudadano global y la escena*. Curso de verano de El Escorial.
- BACH, D. y ALLEN, D. (2010): "What every CEO needs to know about nonmarket strategy", *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 41.
- CASTELLS, M. (2014): "El impacto de internet en la sociedad: una perspectiva global", *C@mbio*, 19.
- DIERMEIER, D. (2011): *Reputation rules: Strategies for building your company's most valuable asset*. McGraw Hill Professional.
- FOMBRUN, C.J.; GARDBERG, N. A. & SEVER, J. M. (2000): "The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation", *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- FREEMAN, R.E. (1994): "The politics of stakeholder theory: Some future directions", *Business ethics quarterly*, 4(04), 409-421.
- VAN RIEL, C.B. y FOMBRUN, C.J. (2007): *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.