

Introducción a la edición en castellano

## Liderazgo, gobernanza y comunicación: los cimientos profesionales de Gregory y Willis

Elena Gutiérrez-García<sup>1</sup>

Siempre nos hemos preguntado por qué la comunicación no termina de alcanzar el rango que se merece en la dirección de las organizaciones. Está siendo una cuestión recurrente desde hace décadas en congresos profesionales y académicos, foros de asociaciones profesionales y publicaciones especializadas. Este tema central se ha ido enriquecido en el último medio siglo con cuestiones vertebrales que deberían ayudar a articular el desarrollo estratégico de esta profesión: las métricas y los famosos indicadores *KPIs*, los intangibles y cómo gestionarlos con perspectiva comunicativa y, más importante aún, cómo contribuir a gestionar la red compleja de relaciones desde la organización con los denominados múltiples grupos de interés.

1. Elena Gutiérrez-García es profesora de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra, donde imparte docencia sobre Comunicación Empresarial, Dirección de Comunicación y Gestión de la Relación con Grupos de Interés. Es coordinadora del Grupo de Investigación INCOMIN y dirige proyectos de investigación sobre innovación y comunicación. Es vocal de Desarrollo y Talento en la Junta Directiva de la Asociación de Directivos de Comunicación de España –DIRCOM–.

La profesión de comunicación estratégica, en y para las organizaciones, se encuentra siempre en una encrucijada, porque de ella parten múltiples variantes y caminos; perspectivas en definitiva. Gracias a la obra que tiene en sus manos, los autores nos brindan un recorrido que no oculta las dificultades de esa encrucijada y tampoco evitan recorrer múltiples sendas. Ofrecen una visión bastante completa de la perspectiva estratégica y de liderazgo comunicativo, y lo hacen con la sencillez de quien domina los temas complejos.

Anne Gregory y Paul Willis ensanchan el conocimiento y aplicaciones sobre cómo ejercer una profesión centrada en la figura de lo que denominan el líder, y con ello no se limitan a las consabidas cualidades gestoras o estrategas, sino que apuntan a la gobernanza. Es decir, las ideas que se van desglosando a lo largo de los siguientes capítulos tienden a poner el foco en que la comunicación, o es una profesión dirigida a contribuir al buen gobierno de las instituciones u organizaciones, sean del tipo que sean, o no es tal. Y en esta sucinta explicación se condensa el pensamiento de los profesores británicos, que beben de la larga trayectoria académica y profesional anglosajona de la disciplina denominada «relaciones públicas» –*public relations*–. Desde el siglo XX se ha desarrollado un *corpus* doctrinal que ha tenido gran impacto profesional: considerar nuestra profesión un motor organizativo esencial para que los directivos piensen en la intrínseca naturaleza social de su trabajo en las organizaciones y, por ende, su compromiso para gobernarlas con buenas consecuencias en las personas del entorno.

En definitiva, el comunicador debe y puede contribuir estratégicamente a la gestión de sus organizaciones, que aquí en España hemos popularizado con el acrónimo *dircom* o directivo de comunicación. Y para ello, Gregory y Willis presentan con gran didáctica un modelo (el 4x4) y cinco roles (estratega, catalizador, técnico experto, educador interno y consultor), que bien podría

decirse que es una cartografía bastante completa de cómo se ejerce la profesión. Los autores presentan de modo sintético y muy certero una agenda de temas que concentra la casi totalidad del sentido y razón de ser de la profesión y disciplina. Por eso es una obra que se está convirtiendo en referencia, y tiene visos de ser un clásico en el futuro: sus análisis son muy actuales, pero sobre cuestiones perennes; a la vez es un libro práctico, y con una profundidad de pensamiento notable y, por último, en la obra tanto estudiantes, profesores como profesionales encontramos debates renovados y mucho humanismo para dar luz sobre los desafíos que afrontan las organizaciones.

Una característica destacable del libro es que los autores centran su mirada en las personas, porque es vital desarrollar y capacitar a los profesionales para estar a la altura. La altura no es otra que ejercer con liderazgo; una palabra que emplean para, en el fondo, referirse a la autoridad interna que el comunicador necesita si quiere desarrollar sus responsabilidades. En la perspectiva humanística que aportan Gregory y Willis se aprecia una reflexividad que cuestiona por qué se toman las decisiones, qué consecuencias tienen sobre los demás (llámense *stakeholders* o públicos), qué perspectiva personal se debe cultivar para inducir a nuestros públicos a tomar decisiones informadas y por lo tanto libres (incluso cómo motivarlas dentro de la propia organización), o, por último, por qué es importante hacer distinciones entre los valores, la moral, la ética y la responsabilidad.

En definitiva, la gestión comunicativa, como subrayan los autores, es la piedra angular sobre la que poder edificar el edificio relacional de las organizaciones en las que trabajamos; dado que, como concluyen en el capítulo 15, las organizaciones nunca han operado en entornos tan rápidamente cambiantes, con públicos más activos o entornos políticos y regulatorios imprevisibles; y por eso la comunicación puede ser una función que ayude a ser una brújula organizacional.

## Lo universal y lo particular

Es un privilegio poder trasladar al castellano la edición de la obra original en inglés publicada en 2013. Han pasado seis años, y como apuntaba al inicio, el libro ya empieza a ser un clásico por sus contenidos y por la capacidad reflexiva que los profesores Gregory y Willis trasladan a sus lectores. La didáctica, la profundidad de pensamiento y la practicidad de la obra no es sino fruto de su rica trayectoria, que ha tenido la virtud de combinar a partes iguales experiencia profesional y académica: en consultoría y departamentos de comunicación; y en investigación y docencia universitaria teórica y aplicada. Esta virtud, muy común en ámbitos anglosajones, y algo menos en los hispanos o latinoamericanos, ofrece un bien muy claro: la cualidad de desarrollar las ideas desde la realidad, con los pies en la tierra, y con una sana intencionalidad de querer provocar cambios en por qué y cómo se deberían hacer las cosas.

Aunque la obra nace en un contexto particular de los autores, el británico, las más de 300 páginas son un reflejo universal de la situación profesional alrededor del mundo. La obra tiene vocación universal porque los autores tienen una visión global gracias a su experiencia internacional, y porque los aspectos que abordan son universales: la profesionalización, los roles estratégicos, la capacitación y competencias profesionales, etc. Una de las novedades que aporta la edición al castellano es la actualización de algunos contenidos, como aspectos más recientes sobre liderazgo o la presentación en castellano, por primera vez, de los resultados del reciente proyecto de investigación internacional, en 2018, del Marco Global de Capacidades –*Global Capabilities Framework*–, liderado por Anne Gregory, y en el que hemos participado investigadores de nueve países. Lo detalles, ampliados en el capítulo 9, permiten al lector apreciar una radiografía sobre cuáles son las

capacidades que caracterizan al comunicador globalmente, y por tanto, a la profesión. Su singular enfoque centrado en el potencial es una invitación a la prospectiva, en coherencia con el enfoque general de la obra: la mirada centrada en el profesional para su mejora constante.

Los autores despliegan a través de las páginas numerosos ejemplos y reflexiones que han Enriquecido su pensamiento; con un gran respeto a cómo y por qué se ejerce la profesión, tratando de comprender los roles, responsabilidades, retos y, por qué no, dificultades y problemas en todos los niveles. Es por ello que hayan sido capaces de ofrecer un modelo holístico (el 4x4) que, a modo de vista de pájaro, ofrece un singular análisis sobre la realidad práctica, a la vez que tratando de enriquecerla y superarla. Gregory y Willis trascienden en sus análisis la mera descripción de la realidad para aportar un sentido que oriente. Esto se manifiesta de modo particular en la propuesta de cinco roles o responsabilidades mencionados de la tercera parte, con la que concluyen la obra para ofrecer una explicación sistemática, u ordenar, las múltiples tareas y de tan distinta naturaleza que con frecuencia ejercen los responsables de comunicación.

La obra se centra en la figura profesional del directivo de comunicación, que para los autores debe ser fuerte en su capacidad de liderazgo. Éste no siempre está asociado a los niveles altos jerárquicos de una organización, si bien con frecuencia se ha equiparado a ello. Sin embargo, Gregory y Willis obvian las cuestiones estructurales o de poder en la coalición dominante, para centrarse en cómo desarrollar el trabajo que permita adquirir a los comunicadores el liderazgo, la autoridad y el rol directivo que pueden desempeñar. El mapa que ha de recorrerse es ambicioso, y es un terreno complejo, pero los autores siempre lo acompañan de un natural optimismo que no reivindica, sino que muestra el potencial. La segunda parte es particularmente ilustradora sobre el potencial de

la profesión, pues en solo cuatro temas (la inteligencia contextual, el valor de los valores, la importancia de la ética y desempeñar el rol) los autores desentrañan cuáles son las raíces profundas de las que debe alimentarse la práctica. Me atrevo a decir que toda la diversidad de funciones, roles y nomenclaturas a las que estamos acostumbrados en nuestra profesión y disciplina, y que por experiencia veo que desorienta a mis colegas y estudiantes, sin embargo en esta obra podrá verse esclarecido.

### **Lo nuevo y lo permanente**

Es notable destacar que no por mucho decirlo esté tan claro, pero habitualmente siempre se pone el acento en la naturaleza estratégica y directiva de la profesión, pero luego los estudios empíricos longitudinales muestran que la realidad práctica no termina de lograrlo, o que la función comunicativa tiende a fragmentarse en unidades dispersas y no siempre coordinadas dentro de una organización. Es así que vemos en los últimos años cómo los desafíos digitales, de inteligencia artificial o los requerimientos normativos de transparencia y cumplimiento, por citar algunos, están provocando una tendencia a que los tradicionales *asuntos y competencias comunicativas* estén disgregándose hacia otros departamentos y áreas, perdiendo el departamento de comunicación funciones, responsabilidades y competencias que tanto había costado lograr.

Por otro lado, y para no perder la perspectiva, es interesante mirar al acervo intelectual del mundo empresarial para advertir que la situación descrita ha sido una constante a lo largo de la historia. Sin embargo, cuando leemos los manuales clásicos de dirección estratégica, los autores del *management* destacan los aspectos *blandos* de la estrategia y la gestión como cruciales para que las cosas marchen bien: por ejemplo, Gary Hamel subraya el liderazgo

como eje vertebral para que estrategia e innovación sean motores de supervivencia en los negocios; Edgar Schein desentraña la cultura organizativa, y hasta el tan citado Henry Mintzberg siempre ha subrayado que la comunicación es consustancial al buen directivo, como afirmaba en su obra *La naturaleza del trabajo directivo*. Más recientemente, la llamada *teoría de los stakeholders* ha ido de la mano de tendencias –más o menos de moda– que han reavivado el debate sobre la ética y responsabilidad empresarial, aumentada por la agenda impulsada de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, o con expresiones ya acuñadas en el mundo empresarial como la de «valor compartido» que expresaran Michael E. Porter y Mark R. Kramer en 2006 en su artículo en *Harvard Business Review*.

A pesar de la notable presencia de los aspectos y temas comunicativos en la literatura del mundo de los negocios y de gestión estratégica, sigue siendo notable que, a la vez, sea casi ignorado en los temas de investigación empresarial; o éstos se enfoquen en los aspectos de habilidades comunicativas personales –skills– o instrumentales. De ahí que la disciplina venga a cubrir y complementar la necesidad de conocimiento teórico y aplicado; disciplina con sus variadas nomenclaturas alrededor del mundo: comunicación estratégica, corporativa, organizacional, institucional o relaciones públicas. Obras con las características de la de Gregory y Willis y de otros colegas alrededor del mundo vienen a cubrir este vacío de conocimiento al que hay que prestar atención dado el contexto socio-económico, político y cultural que vivimos.

El nuevo horizonte socio-económico que empezó a asomarse en el siglo XXI nos ha traído nuevas sorpresas para la gestión de las organizaciones, que enfrenta a sus directivos, tanto de entidades públicas como privadas, con o sin ánimo de lucro, ante un paisaje lleno de intangibles difíciles de apresar y transformarlos en beneficio propio y ajeno: la confianza, la reputación, la cultura, la credibilidad, la autoridad, la legitimidad... son solo algunos inmateriales

que pretenden convertirse en valor capturado por las organizaciones, procedentes de los públicos. Pero sobre su proceso de generación, transformación y permanencia sabemos muy poco aún. Este es el quid y el rompecabezas que gestores y académicos aún no hemos sabido desentrañar. Y este paisaje inasible de los intangibles está impregnando no solo al mundo empresarial, sino también al sector público y tantos otros sectores –véanse al respecto, por ejemplo, las últimas obras de María José Canel y Vilma Luoma-aho–.

Es por ello refrescante que Gregory y Willis nos ayuden a comprender que quizá la mirada preferente deberíamos situarla primero en los porqués y los procesos, antes que en los fines. De ahí que las dos primeras partes de la obra (sobre la contribución estratégica y las preocupaciones de los directivos de comunicación) se centren en razonar por qué la contribución estratégica consiste en que la propia organización *se constituya* comunicativamente. Las ideas contenidas en el capítulo segundo bien recuerdan a la de otros autores como Joep Cornelissen, quienes sostienen que la dimensión comunicativa no debería reducirse a un departamento de comunicación, sino que ésta es un elemento constitutivo de toda la gobernanza de una organización. Es decir, todos los directivos deberían tomarse en serio la comunicación como parte de su trabajo. Y, tal y como subrayan Gregory y Willis, la esencia de la comunicación no es otra que la capacidad de transformar y enriquecer las decisiones organizativas, fundamentadas en la escucha y atención al servicio de los públicos, por difícil y complejo que resulte. Es éste el fundamento que explica por qué existe una preocupación por los intangibles. También porque la gestión relacional con tan variados grupos se ha convertido en un asunto prioritario que los directivos observan entre desorientados y esperanzados porque los comunicadores pueden ofrecerles soporte.

Los profesores Gregory y Willis van más allá y entienden la relación entre personas y organizaciones desde la reciprocidad,

el diálogo, no solo la persuasión –o la *persuasión científica* como apuntara Edward L. Bernays–. De ahí que subrayen la necesidad de cultivar la inteligencia contextual que ayude a comprender qué está pasando ahí fuera (capítulo 6); por qué los valores tienen valor para alimentar una cultura sobre lo correcto (capítulo 7); de qué modo la ética es parte del negocio (capítulo 8) y cómo los profesionales son útiles en las organizaciones si son exigentes para mejorar sus capacidades, competencias y conocimientos (capítulo 9).

En la teoría aún quedan grandes lagunas de conocimiento teórico y práctico, y no precisamente solo sobre las métricas, sino más bien sobre los porqués y sentido de nuestro trabajo que explican la vital importancia de los procesos para dar sentido a qué medimos y evaluamos. Es por ello que el libro en su conjunto es un continuo desarrollo de aspectos vitales y medulares de la profesión: la planificación estratégica, la labor de catalizadores internos para cultivar culturas organizativas, cómo convertirnos en *educadores internos* sin que resulte despectivo a ojos de nuestros colegas, la cualificación técnica que manifiesta la visión estratégica, ser asesores de confianza, etc. Estos aspectos que se desarrollan en la tercera parte del libro son aspectos cualitativos de la profesión en la que prefieren centrarse Gregory y Willis, a la vez que abordan los «porqués» que fundamentan los «qué» y los «cómo».

Como todo, es cuestión de arquitectura. Quizá en la teoría (la academia) y en la práctica (la profesión) hemos concentrado esfuerzos en el último siglo en diseñar y elegir los muebles, en cómo distribuir y ocupar los espacios dentro del edificio... Y no hemos prestado tanta atención, o incluso nos hemos olvidado, sobre el *terreno social* que edificamos y transformamos, o qué cimientos y tabiques (valores y profesionales) sostienen la estructura.

Disfrutad de la lectura y, sobre todo, del enérgico y positivo optimismo que Gregory y Willis imprimen sobre los porqués de esta fantástica profesión para ser ejercida de modo excelente.

