

Prólogo

Tiempo para la comunicación

Antonio López

Miembro del Comité Científico de Corporate Excellence

Centre for Reputation Leadership y Presidente de Honor de Dircom España

«Todo exige tiempo; cualquier acontecimiento requiere preparación». Estas palabras forman parte del texto introductorio de *Momentos estelares de la humanidad*, el libro en el que Stefan Zweig recorre diversos instantes vitales de la historia, desde el 44 antes de Cristo hasta los primeros años del siglo XX. Zweig señala que hay hechos memorables que marcan el destino de la humanidad, y que se encuentran rodeados de otros aparentemente intrascendentes pero necesarios para culminar en algo decisivo.

Indudablemente, nos encontramos ante un momento de cambio. Un cambio que viene de lejos, pero que en este presente sufre una aceleración que convierte en «zombis» a las que antaño fueron instituciones de referencia e introduce en nuestras vidas incertidumbre, inseguridad y la exigencia de un aprendizaje y adaptación constantes. La aparición de la red global ha modificado nuestra manera de comunicarnos, tanto a escala profesional como personal. Estamos ante un nuevo contexto caracterizado por un público dispuesto a entablar relaciones de valor, mucho más concienciado con el impacto y contribución positiva de las organizaciones, así como por nuevos medios y herramientas que se actualizan constantemente y con los que debemos familiarizarnos. También surgen nuevos retos: la desinformación, las famosas *fake news*, la gestión

de los datos y la batalla por la atención nos recuerdan que debemos ser prudentes y actuar siempre con ética y responsabilidad, valorando las consecuencias de nuestras acciones. Esto sucede a un ritmo exponencial. Los cambios exigen tiempo, pero quizá ya no tenemos el suficiente. Hablamos de ese tiempo que Stefan Zweig calificaba de necesario y que se materializaba a través de la preparación. El mundo líquido al que se refería Bauman está por todas partes, y pararse a reflexionar entre las prisas a veces parece más un lujo que una necesidad. Sin embargo, si no nos damos tiempo para pensar, no podremos responder a los retos del contexto y nos veremos abocados a políticas de corto plazo, oportunas en el hoy, pero insuficientes para la sostenibilidad personal y colectiva.

Todo este nuevo panorama tiene especial relevancia para la dirección de comunicación y gestión de intangibles. Los cambios sociales tienen un impacto directo en cómo se deben comportar las empresas y, por tanto, en cuáles y cómo deben ser los mensajes destinados tanto a públicos internos como externos. Ante esta vorágine, necesitamos ayuda especializada para comprender la comunicación actual como un área transversal y estratégica que trabaja mano a mano con la alta dirección. Anne Gregory, expresidenta de la Global Alliance of Public Relations and Communication Management, profesora de Comunicación Corporativa en la Universidad Huddersfield y del programa The Global Chief Communication Officer de Corporate Excellence y ESADE, entre otros, ha elaborado junto a Paul Willis, también profesor e investigador en la Universidad Huddersfield, un manual imprescindible para comprender esta función de forma holística, ya que ofrece un marco estratégico de gestión, así como un análisis de las capacidades y habilidades necesarias para llevar a cabo la gestión estratégica de la comunicación a través del liderazgo y una estrecha relación con la alta dirección de la compañía.

Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación proporciona un marco de trabajo para alcanzar una posición de liderazgo en

el ámbito de la comunicación y la gestión de intangibles. La obra se divide en tres grandes secciones. En la primera parte se revisa la contribución estratégica de la comunicación corporativa como función destinada a asumir una visión transversal, integrada y *multistakeholder*. Esto cobra especial importancia en un contexto en el que los silos interdepartamentales tienden a desaparecer para dar paso a una organización cada vez más horizontal, donde fluyen los mensajes de manera coherente e integradora y en la que se puede acceder a la información de la manera más sencilla posible.

En la segunda parte del libro se abordan los principales retos a los que se enfrentan los responsables de comunicación, haciendo hincapié en la necesidad de gestionar adecuadamente la inteligencia reputacional, la comprensión profunda del contexto social, el alineamiento de la organización y la gestión ética y responsable. El conocimiento del entorno y su correcta interpretación es clave para saber qué necesidades existen en la sociedad y conocer cuáles son las preocupaciones y los posibles retos y oportunidades. Sin embargo, no es suficiente con conocerlos, además hay que activarlos a través de acciones que aporten valor, así como incorporar los criterios éticos y responsables en la toma de decisiones a todos los niveles de la empresa. Solo así se creará coherencia entre lo que se hace y lo que se dice. No olvidemos que las empresas de hoy tienen un rol social importante que cumplir como líderes del cambio, pues es lo que esperan de ellas sus grupos de interés.

En último lugar, se presentan las funciones clave del responsable de comunicación y gestión de intangibles, entre las que se incluye la planificación estratégica, las habilidades técnicas o la de embajador o asesor interno. Esta figura marca un antes y un después en la organización, ya que ayuda a unificar y a crear coherencia entre los mensajes internos y externos, entre la promesa de marca y la estrategia de negocio. El líder de una organización debe asumir la responsabilidad derivada de tomar decisiones estratégi-

cas para la supervivencia financiera de la empresa, pero también debe gestionar el impacto que las acciones que emprende tienen en la sociedad y en el medioambiente.

Gregory y Willis destacan a lo largo de la obra lo apasionante que resulta la vida del profesional de la comunicación. Y no les falta razón. La función de comunicación es vista dentro de las organizaciones como clave por su capacidad de apoyo a la toma de decisiones informadas; se considera al líder de esta función como un facilitador de la compañía para alcanzar sus metas, pues permite conciliar las expectativas sociales con la toma de decisiones de negocio, al recopilar datos del entorno, especialmente sobre las actitudes, exigencias y demandas de los grupos de interés.

No obstante, es importante ser conscientes de que la perspectiva comunicativa no se queda en el rol del facilitador, sino que va más allá y contiene también una dimensión estratégica que ayuda a la organización a permanecer fiel a su sentido de propósito, a la vez que le permite transformarse y perdurar en el tiempo. Esta es una de las contribuciones más relevantes de la función: impulsar el propósito corporativo, que se traduce en la activación de la razón de ser y de la identidad organizativa, ayudando a crear un sistema de creencias compartidas y comportamientos asociados a los valores de la organización. Una función que actúa como conector de la empresa con la sociedad, gracias al fortalecimiento de su capital social y relacional, construyendo relaciones de valor con los distintos grupos de interés.

En el libro se señala, ciertamente, que elaborar la estrategia es un acto comunicativo. Las decisiones se toman a través de la comunicación, pues cuentan una historia sobre la organización que tiene como resultado la construcción del relato de la compañía. En este sentido, la comunicación *es* organización y no *de* la organización. La razón por la que la perspectiva comunicativa es importante es porque afecta al modo en que una organización se reconoce y

se relaciona en el mundo. Una organización es reconocida cuando las personas hablan de ella y lo que dicen es relevante e influye en los comportamientos de apoyo por parte de sus grupos de interés.

Hay una idea que quiero destacar y que ya he comentado en otras ocasiones: la reputación corporativa, en vez de constituir un medio para ahondar en el compromiso responsable de las empresas, corre el riesgo de convertirse en un fin. No se puede remitir solo a la comunicación, necesitamos que el negocio –y, por tanto, el comportamiento de las empresas– esté alineado con sus valores y propósito. La reputación es la síntesis de una historia, de una cultura vivida y de un compromiso corporativo, y viene determinada por la coherencia entre los valores y los comportamientos. La función de comunicación es la que permite establecer este compromiso: ayuda a la alta dirección a comprender la importancia de la gestión excelente de los activos y recursos intangibles para el futuro de la organización. Para todo ello es vital la figura del gestor de la comunicación y los intangibles. Creo que esta es una de las principales aportaciones de este valioso libro.

Es posible que en la obra queden por explorar otros ámbitos como el papel de puente de la comunicación entre la realidad social y la respuesta organizativa, entre las tendencias y las políticas, entre la pasividad y la anticipación. En cualquier caso, debemos ser capaces de superar los planteamientos instrumentales y caminar hacia una definición clara del propósito de la comunicación, que me atrevo a plantear en esta reflexión inicial, aunque sea trascendiendo a mi cometido, porque me parece un tema sustancial para el futuro de la comunicación; y que no es otro que la recuperación de la confianza en el sistema económico, para lo cual es imprescindible situar la ética en la raíz de la acción empresarial y comunicativa.

Hay dos iniciativas académico-empresariales que han contribuido de forma importante a la reflexión sobre los intangibles y

la reputación en España y en el mundo: el Foro de Reputación Corporativa y el Instituto de Análisis de Intangibles, en cuya fundación tuve el honor de participar y que con el tiempo han dado paso a lo que hoy conocemos como Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. Estas iniciativas han permitido impulsar un nuevo modo de hacer empresa que se sustenta en el conocimiento compartido y en un entorno organizativo que tiene muy en cuenta las exigencias de la sociedad. Como me siento partícipe de esta nueva manera de hacer empresa, por mi trayectoria y mi experiencia, he querido introducir este libro que publica la Biblioteca Corporate Excellence y Eunsa, la editorial de la Universidad de Navarra, bajo la colección Dircom. Creo fielmente que contribuir al conocimiento sobre estos temas va a dar como resultado mejores profesionales y, en consecuencia, mejores empresas, con su correspondiente impacto positivo en todos los entornos y dimensiones en los que operan.

Un nuevo mundo supone nuevos retos. Quizá, en nuestro contexto histórico concreto, se esté acelerando esta preparación de la que hablaba Stefan Zweig para los acontecimientos decisivos de la historia. Gregory y Willis concluyen precisamente con una visión sobre el futuro en la que la comunicación desempeña un rol fundamental. Los autores poseen una visión positiva sobre la creciente importancia estratégica de la profesión, que cuenta hoy con una amplia red de canales y nuevas tecnologías que no éramos capaces de imaginar hace años. Quiero terminar con una idea clave presente en el texto: «la naturaleza del liderazgo es determinante para impulsar nuevos escenarios; impulsemos el cambio que el mundo necesita».