

REIMAGINAR EL PODER DE LA COMUNICACIÓN

CLAVES PARA QUE LAS **EMPRESAS**

CONECTEN • SEAN
RELEVANTES • LIDEREN

AMANDA BERENSTEIN

JOHANNA PALACIO



AMANDA BERENSTEIN

JOHANNA PALACIO

REIMAGINAR EL PODER DE LA COMUNICACIÓN



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ
LONDRES | SHANGHAI

Í N D I C E

Prólogo	15
Introducción	19
1. Fundamentos de la comunicación estratégica.....	25
El valor estratégico de la comunicación en los negocios	27
Los <i>stakeholders</i>	29
La construcción de la reputación corporativa	32
Construcción de narrativa.....	35
De reactivos a proactivos: la visibilidad ejecutiva.....	42
Cómo navegar en este mundo volátil.....	49
Casos de éxito	54
2. Catalizador de cambio: comunidad, agenda pública y asuntos públicos.....	65
Catalizador de cambio y construcción de comunidades	68
Alianzas estratégicas: claves para amplificar el impacto y la influencia.....	70

Cómo influir en la agenda pública y tomar postura en temas sociales.....	72
Caso de éxito	77
Cómo trabajar los temas de mayor relevancia social.....	81
Caso de éxito	86
Generación de contenido multicanal	90
Creadores de contenido internos y externos	92
Importancia de la coreografía de medios.....	93
3. Comunicación para empleados: un factor clave para elevar la productividad y la motivación	97
Empleados, atracción y retención de talento.....	100
¿Cómo comunicar a los empleados la EVP?	109
Programas de capacitación y desarrollo.....	113
Los empleados como embajadores de marca	115
Cómo armar el programa de embajadores de marca.....	120
Casos de éxito	130
4. Cómo navegar en un mundo volátil: crisis, adaptación y flexibilidad	139
Adaptación y flexibilidad de la profesión	142
Canales propios, ganados y pagados	143
La transformación continua y la IA.....	146
Manejo de crisis y resiliencia organizacional	148

Los siete pasos para gestionar una crisis	152
Redes sociales y crisis	153
5. La evolución de las relaciones públicas: de cuidar la reputación a mover el negocio.....	163
El nuevo <i>storytelling</i> : de monólogo a diálogo	166
Los comentarios también cuentan	167
¿Por qué el UGC marca la diferencia?	168
Del <i>awareness</i> al negocio	169
Comunidad, precisión y futuro	177
Conclusiones	179
Referencias.....	187
Glosario.....	191

P R Ó L O G O

Desde hace muchos años me dedico a observar cómo la comunicación transforma no solo a las empresas, sino a las personas y a la sociedad en su conjunto. He aprendido que, más allá de las herramientas o de las modas, lo que permanece es la capacidad de escuchar, de contar historias y de generar confianza. Por eso acepté con gusto la invitación de mi colega y amiga, Amanda Berenstein, para escribir el prólogo de este libro. Al leerlo, confirmé que se trata de una obra necesaria para entender la comunicación en nuestro tiempo.

A lo largo de esta década, Amanda Berenstein y Johanna Palacio han dirigido Weber Shandwick México, logrando desarrollar una metodología propia y exitosa que la ha posicionado como una empresa aceleradora del cambio. Lo que aquí se presenta es un testimonio de cómo la comunicación puede convertirse en detonador de transformación.

A través de estas páginas veremos cómo una narrativa corporativa clara puede dar rumbo y legitimidad a las organizaciones; cómo las empresas, al tomar postura, pueden ser impulsoras de transformaciones sociales; cómo los empleados, cuando son escuchados y motivados, se convierten en los embajadores más auténticos de una marca; y cómo la gestión adecuada de las crisis permite no solo salir adelante, sino fortalecer la confianza y la reputación.

El valor de este libro radica, en buena medida, en que aporta tres cosas distintas a lo que solemos encontrar en otros textos sobre comunicación:

- La comunicación como ciencia aplicada al negocio y la cultura nos ofrece metodologías innovadoras que integran inteligencia cultural, análisis de datos e inteligencia artificial para anticipar escenarios y tomar decisiones con fundamento. Es un puente entre la experiencia humana y la innovación tecnológica.
- La articulación de la comunicación como catalizador social se posiciona en el centro de la vida pública. Nos muestra casos en los que las marcas se vuelven voces activas en la agenda social, defendiendo causas, construyendo comunidad y generando confianza más allá del mercado.
- La integración de lo interno y lo externo bajo una misma lógica estratégica, la cultura organizacional, la narrativa hacia afuera y las conversaciones digitales forman hoy un solo ecosistema. Entenderlo es vital para cualquier organización que aspire a ser relevante y congruente.

En mi experiencia como comunicador y como alguien que ha dedicado buena parte de su vida a documentar y preservar la memoria cultural de México, encuentro en este libro una herramienta valiosa no solo para quienes ejercen la comunicación de manera profesional, sino también para líderes empresariales, académicos y estudiantes que deseen dialogar con un mundo cada vez más complejo, exigente y fragmentado.

Lo que tienes en las manos es una brújula para quienes quieren liderar a través de la comunicación. Es también un recordatorio de que cada mensaje importa y de que, si se hace con propósito, puede convertirse en la chispa que transforma realidades.

Por estas razones, este libro debe leerse no solo como un manual para profesionales de la comunicación, sino como una obra de referencia para estudiantes, académicos y líderes empresariales que buscan comprender cómo las organizaciones pueden prosperar en un entorno caracterizado por la incertidumbre, la interconexión y la constante reinención. En estas páginas, la comunicación se presenta como lo que realmente es, un arma de liderazgo.

Bruno Newman

Consultor *senior* en comunicación

I N T R O D U C C I Ó N

Comunicamos

para cambiar.

Comunicamos

para liderar

Este libro nace para responder a la pregunta: ¿cómo se gana relevancia en un mundo que cambia a la velocidad de un *feed*? Queremos compartir lo que hemos aprendido, incluyendo nuestros aciertos y tropiezos, con la intención de ofrecer una guía clara, práctica y honesta a profesionales, clientes y estudiantes de la comunicación estratégica.

Si trabajas en dicho ámbito, aquí encontrarás ideas y herramientas que puedes aplicar mañana mismo. Si diriges una marca o lideras un equipo, descubrirás cómo conectar los resultados de negocio con la conversación pública. Y si apenas estás comenzando, este libro puede ser un mapa que te ayude a no perderte en el camino.



La cultura lo mueve todo

La cultura es lo que la gente vive, siente y comparte todos los días. Estar *in-culture* es estar atentos a lo que pasa: detectar el meme que se viraliza, la idea que nace en un foro o la queja que se propaga en cuestión de minutos. El verdadero reto está en convertir ese «ruido» en oportunidad.

Cuando una marca logra adelantarse en la conversación, el impacto no solo se refleja en las métricas de *engagement* (grado

de interacción y compromiso de las audiencias con los contenidos publicados por una persona, marca u organización), sino también en las ventas, en la reputación bursátil y en la preferencia de compra. Un estudio interno de Weber Shandwick (2023) en América, muestra que las campañas alineadas con tensiones culturales relevantes generaron en promedio un 13 % de crecimiento en intención de compra, y redujeron los tiempos de respuesta ante una crisis en un 30 %. Esa conexión entre escucha cultural y resultados de negocio prepara el terreno para lo que sigue: la creatividad.



Creatividad que multiplica el impacto

Los datos nos dicen dónde jugar, y la cultura nos explica por qué hacerlo; la creatividad, entonces, decide cómo ganar. Como dice nuestro VP Creativo, Rodrigo Tarquino, «la creatividad es imaginar soluciones y hacer que pasen». Con el respaldo de la inteligencia artificial (IA) y de un equipo diverso, convertimos *insights* culturales en ideas que viajan entre medios y redes sociales, que emocionan y, sobre todo, mueven la aguja del negocio, ya sea generando *leads* o cerrando ventas.

Cada formato se elige con una intención: puede ser un tutorial de tres minutos en YouTube que enseñe a usar un producto, un reto de treinta segundos en TikTok que ponga a miles de personas a crear junto con la marca o una entrevista en radio con un líder de opinión. Todos buscan lo mismo: ser relevantes y acercar la marca a la gente mientras se impulsa la venta, se atrae talento o se fortalece la reputación de una organización.

Pero detrás de cada estrategia, herramienta, plataforma o campaña hay algo más profundo que orienta nuestro trabajo: los

valores. Estos nos muestran el camino, nos guían cuando tenemos que decidir, crear o actuar. Son nuestra brújula, incluso en un mundo que constantemente se transforma.



Los valores que nos guían

Nos mueve la curiosidad, porque resolver cualquier reto comienza por hacernos las preguntas correctas y desafiar las convenciones. Nos impulsa la valentía, porque el progreso solo ocurre cuando asumimos riesgos y nos enfrentamos a lo incómodo. Creemos en la inclusión, porque las mejores ideas nacen en equipos donde todas las voces cuentan. Apostamos por el impacto, porque nos debemos a nuestra gente, a nuestros clientes y al mundo.

Estos cuatro valores no salieron de un manual. Los hemos construido a lo largo de una década de proyectos, eventos, coberturas, entrevistas con periodistas y conversaciones con audiencias diversas. Viven en cada idea que lanzamos y en cada proyecto que emprendemos.

Lo que viene a continuación condensa esos años de experiencia y te invita a ponerlos en práctica. Cuando cierres este libro tendrás una mejor lectura de la cultura, podrás detectar oportunidades antes de que se vuelvan convencionales y decidir con claridad cuándo sumarte a la conversación o marcar distancia. También sabrás cómo comunicar con honestidad, hacia afuera y hacia adentro, generando confianza entre empleados, socios y comunidades.

Podrás construir y proteger la reputación como un verdadero activo de negocio, respaldado por métricas que se discuten en la misma mesa que el estado de resultados. Tendrás herramientas para diseñar y ejecutar planes de crisis que integran

escucha social, simulaciones y respuestas multicanal en cuestión de minutos. Aprenderás a navegar las intersecciones entre cultura, tecnología y política, contando historias relevantes y evitando riesgos innecesarios. Y, finalmente, sabrás cómo convertir *insights* en acciones mediante una creatividad que no solo genera conversación, sino también ventas, atracción de talento y licencia social para operar.

En un mundo acelerado por la IA y los *feeds* infinitos, triunfa quien sabe traducir la complejidad en conversaciones reales.

Bienvenido a una comunicación que lidera porque transforma.

La introducción se desarrolló con la colaboración de Rodrigo Tarquino, VP Creativo.



#ReimaginarElPoderDeLaComunicación

COMUNICA, LIDERA Y TRANSFORMA

Trabajar con el equipo de Weber Shandwick en la evolución de nuestra comunicación corporativa ha sido un viaje extraordinario porque hoy estamos más conectados con nuestras audiencias, y lo hemos hecho a través de mantenernos fieles a nuestros valores y convicciones. Queremos ser referencia de una voz auténtica, transparente y confiable.

Andrea Amozurrutia

Directora de Finanzas, Sostenibilidad y Comunicación Corporativa
Grupo Herdez

El equipo de Weber Shandwick tiene un talento único: ve a las personas, conecta con su esencia y hace que cada mensaje trascienda. Este libro refleja esa fuerza y claridad. Con Weber hemos creado alianzas que multiplican nuestra misión y nos recuerdan que comunicar con valores es la forma más relevante de transformar.

Karla González Jáuregui

Chief Growth Officer de Victoria 147

Weber Shandwick entiende como pocos lo que significa conectar con claridad, relevancia y propósito. Este libro refleja su experiencia como líder en el mundo de la comunicación y será un referente obligado para quienes buscan generar impacto en un entorno donde el cambio no se detiene.

Pablo Jiménez

Socio de Von Wobeser y Sierra



ISBN: 978-968-9721-11-6



9 789689 721116