

# Índice

Prólogo de Antonio López ..... 9

**Introducción. Comunicación, estrategia y grupos de interés: la gestión en la encrucijada.** Elena Gutiérrez-García y Jordi Rodríguez Virgili ..... 15

## PRIMERA PARTE. EL FUTURO DEL DIRCOM

- 1** **El dircom, cartógrafo social y estrategia en las instituciones.** Elena Gutiérrez-García ..... 25
1. Cualidades de taumaturgo en el complicado orbe social ..... 26
  2. El camino del estratega ..... 28
  3. *Potestas y auctoritas* del dircom ..... 30
  4. Reflexiones finales ..... 34
- 2** **¿Qué ofrece un buen dircom?** José Manuel Velasco ..... 37
1. Descodificar el entorno ..... 40
  2. El Pepito Grillo de la organización ..... 43
  3. ¿Qué espera un jefe de su dircom? ..... 45
  4. ¿Y el dircom de su jefe?..... 46
  5. Tendencias que marcan la comunicación ..... 48
  6. La propuesta de valor del dircom ..... 49

## SEGUNDA PARTE. LA CONSULTORÍA DE LA COMUNICACIÓN

<b>3</b>	<b>La reinención de las agencias en la era digital: ¿transformación o agonía? Jorge del Río</b> ..... 53	
	1. Redefinición de la creatividad en la cultura digital ..... 55	
	2. La reacción de las agencias de publicidad, consultores de comunicación y relaciones públicas ..... 58	
	3. Hacia una nueva cultura de trabajo ..... 62	
<b>4</b>	<b>El nuevo profesional de las relaciones públicas.</b>	
	<b>Teresa García Cisneros</b> ..... 65	
	1. Internacionalización del negocio ..... 66	
	2. Nuevas disciplinas ..... 66	
	3. ¿Cómo trabajamos las consultoras con los departamentos de comunicación de las empresas? ..... 67	
	4. Nuevos perfiles profesionales ..... 68	

## TERCERA PARTE. ASUNTOS PÚBLICOS Y TRANSPARENCIA

<b>5</b>	<b>La gestión de asuntos públicos: legitimidad y poder político de las organizaciones. Natalia Rodríguez Salcedo</b> ... 71	
	1. Definición ..... 72	
	2. Contexto: la dimensión política de las organizaciones ... 73	
	3. Legitimidad y función: ¿por qué y para qué es necesaria la gestión de los asuntos públicos? ..... 76	
	4. Retos para el futuro de la gestión de asuntos públicos ... 78	
<b>6</b>	<b>Los asuntos públicos: más allá de la regulación.</b>	
	<b>María Rosa Rotondo</b> ..... 83	
	1. Transparencia y regulación: ¿dos retos inminentes? ..... 86	
	2. Los nuevos retos de la profesión ..... 89	

## CUARTA PARTE. POLÍTICA Y SOCIEDAD: ¿EL PROBLEMA ES DE LA COMUNICACIÓN?

<b>7</b>	<b>La academia ante los retos de la comunicación política.</b>	
	<b>Karen Sanders</b> ..... 95	
	1. Puntos de partida..... 95	
	2. La perspectiva social o <i>the big picture</i> ..... 97	
	3. La cuestión de la confianza..... 99	
	4. La alfabetización cívica/retórica..... 100	

	5. La comunicación que fomenta el respeto y la cooperación.....	101
	6. Anexo. El Código ACOP .....	102
<b>8</b>	<b>Del <i>storytelling</i> al <i>storydoing</i>. Luis Arroyo .....</b>	<b>105</b>
	1. Formación y preparación constante.....	106
	2. Dentro de la especialización, el consultor como estrategia .....	108
	3. La importancia del liderazgo contextual .....	110
	4. Del <i>storytelling</i> al <i>storydoing</i> .....	111
<b>QUINTA PARTE. REPUTACIÓN Y GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES:</b>		
<b>¿UNA BRÚJULA PARA DECIDIR EN TIEMPOS TURBULENTOS?</b>		
<b>9</b>	<b>Cultivar la reputación con ayuda de la comunicación.</b>	
	<b>Juan Manuel Mora .....</b>	<b>117</b>
	1. ¿En qué consiste la reputación?.....	118
	2. ¿Cómo se adquiere la reputación? .....	118
	3. ¿Cómo se gestiona la reputación? .....	121
	4. ¿Qué papel juega la comunicación en la gestión de la reputación? .....	122
<b>10</b>	<b>La medición y gestión integrada de los activos y recursos intangibles estratégicos. Ángel Alloza .....</b>	<b>125</b>
	1. Identidad y reputación .....	128
	2. Comunicación y reputación .....	130
	3. Medición .....	133
	<b>Epílogo de Carlos Barrera .....</b>	<b>137</b>
	<b>Notas .....</b>	<b>143</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>145</b>
	<b>Autores .....</b>	<b>153</b>

## Prólogo

Cuando en el año 2004 la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra dio vida al Máster en Comunicación Política y Corporativa (MCPC), la comunicación era ya una realidad dinámica que apuntaba una transformación profunda y un reconocimiento incipiente de su valor como función estratégica. Hoy en día la evolución continúa con el objetivo de dar una respuesta a los procesos de cambio que está experimentando la sociedad. Nos encontramos, como señaló el director del MCPC, Jordi Rodríguez Virgili, en el encuentro celebrado en Madrid el 30 de mayo de 2014 con motivo del décimo aniversario, «ante un cambio de época que implica desafíos para la acción, docencia e investigación».

El encuentro fue tan oportuno como necesario, porque tanto en el ámbito público como en el privado, los sistemas de relación con las audiencias están sometidos a un cambio permanente, urgido por nuevos retos. Ahora hay que contar y responder a nuevas exigencias sociales que no se pueden obviar y es imprescindible saber utilizar las nuevas herramientas que la tecnología pone al servicio de los profesionales para propiciar, como escribe Christian Salmon «el encuentro mágico entre un mensaje y la alta tecnología».

Una radiografía de los últimos diez años nos muestra un conjunto de nuevas circunstancias. Unas, originadas por un entorno nuevo en

una evolución incierta y otras, derivadas de los retos que la comunicación tiene que afrontar para conseguir tender nuevos puentes entre la sociedad y las instituciones.

La desigualdad social, el cambio climático, la pérdida de confianza en las instituciones, las movilizaciones de los ciudadanos con capacidad para socavar la legitimidad de los sistemas políticos, la globalización de valores, modas y mercados, o el resurgir de los nacionalismos y de los populismos. Son estas algunas de las tendencias que van a determinar el futuro de la sociedad.

Los retos de la comunicación están ya aquí: la irrupción del fenómeno Internet, el *big data*, la personalización de la comunicación, la profundización en las políticas de responsabilidad corporativa, sostenibilidad y gobierno corporativo, el declive de la prensa escrita, la exigencia de transparencia, el reconocimiento de la aportación de los intangibles al valor de la compañía o las métricas.

También es una tarea pendiente, según la profesora Elena Gutiérrez-García, subdirectora del MCPC, la cristalización de la profesión de comunicadores, objetivo aún no conseguido, quizá porque a la hora de configurar el rol del comunicador se ha pensado más en la *potestas*, que es sumatorio de poderes, que en la *auctoritas*, que es el reconocimiento necesario para conseguir la credibilidad necesaria en el oficio.

La complejidad del entorno plantea a la comunicación nuevos y difíciles retos. La asunción del nuevo papel supondrá un esfuerzo para encerrar en el baúl de las cosas inservibles las malas prácticas como el secretismo, el control de los medios por los poderes empresariales y políticos, la propaganda y la desconexión con la realidad, y caminar con valentía a la búsqueda de unos valores que actúen de puente entre los ciudadanos y el tejido institucional y empresarial.

Recogiendo el espíritu de este libro, podría señalarse la transparencia, el restablecimiento de la confianza, la reputación, el diálogo y la ética como vectores de referencia de la acción comunicativa.

La transparencia no es sólo un valor, es una necesidad que la práctica empresarial y política tiene que atender. Ahora todos estamos expuestos en la gran pantalla de la información. «Todo está vuelto hacia afuera, descubierto, despojado, desvestido, expuesto. La economía capitalista lo somete todo a la coacción de la exposición», afirma uno de los pensadores de moda, Byung-Chul Han.

Sin embargo, el ejercicio de la transparencia debe tener límites, porque sin control la transparencia desemboca en totalitarismo y hace inviable el funcionamiento de Estados y empresas. El rey desnudo del cuento es sinónimo de situación ridícula, de indefensión frente a los otros que ríen; las personas necesitan mantener su identidad y sus secretos para ser libres, y para competir, las empresas precisan de la sorpresa que sólo puede venir de estrategias no compartidas. Creo que no hay que confundir sociedad expuesta, que es una patología, con sociedad transparente, que se basa en la confianza entre ciudadanos y poderes públicos y privados.

Buscar la confianza perdida es, sin duda, el objetivo más importante de los nuevos tiempos. Algunos líderes piensan que la finalización de la crisis devolverá automáticamente el prestigio perdido, aunque más bien será el cambio de conductas que han originado la crisis lo que traerá el fin del ciclo negativo. No hay otra solución que pasar, como afirma Luis Arroyo, del *storytelling* al *storydoing*. El Trust Barometer de Edelman sugiere el compromiso y la integridad como actitudes preferentes para la recuperación de la confianza. Hay que asumir, como afirma Karen Sanders «que estamos viviendo la transición de una sociedad de mercados que destruye el capital social, a una sociedad donde la cooperación y la confianza primarán».

En este empeño, la gestión de la reputación se ofrece como un instrumento que los agentes sociales disponen para recuperar el diálogo, la legitimación y la confianza. No es un fin, sino un medio; no es un artificio mediático, sino una cultura, como acertadamente señala el profesor Juan Manuel Mora. La reputación es un producto de la historia que se afirma en un comportamiento concreto a lo largo del tiempo, y que se manifiesta en el reconocimiento de los públicos, «es

un fruto, producto de la cosecha que es la gestión del capital reputacional», en palabras de Mora.

La cultura de la reputación permite a las organizaciones la integración de sus públicos, su alineamiento con los objetivos de las empresas. Un estudio de la Corporate Executive Board (CEB), citado por el profesor Cees van Riel en una entrevista (*El País*, 12 de mayo de 2014), establece que cada aumento de un 10% en la alineación eleva el nivel de esfuerzo de un empleado en un 6% y algo más; una buena reputación, en opinión de Ángel Alloza, es «una de las palancas de diferenciación duradera y de generación de márgenes y riquezas».

Transparencia, gestión de la confianza y reputación necesitan una nueva forma de comunicar o, por lo menos, un acercamiento a una forma ideal de comunicación que Victoria Camps define como «el reconocimiento de los participantes en el diálogo como seres igualmente libres y dignos», poco que ver con la realidad distorsionada por una comunicación unilateral y manipuladora. Es decir, veracidad con una clara distinción entre propaganda/publicidad por una parte, e información, por otra; entre eventos y reputación, una cultura del consenso y de la escucha.

Las líneas de lo que podíamos llamar nueva comunicación nos acercan a una ética comunicativa. Aunque antes, viendo la realidad social, debemos preguntarnos: ¿cabe la ética en la política o el mundo de las empresas, o son la política y los negocios ámbitos ajenos a la ética, autónomos, con reglas propias?

Sin entrar en el interesante debate que plantea la pregunta, porque desborda el ámbito de este prólogo, creo que es conveniente reivindicar el carácter utilitario de la ética cuando emerge como muro de contención de los poderes políticos y empresariales, como conciencia ética de una comunidad, imperativo moral ampliamente compartido.

Afortunadamente, en el seno de las organizaciones que representan a los responsables de la comunicación corporativa se están produciendo movimientos que apuntan claramente a la recuperación de

los valores. Tanto la Global Alliance, con su Mandato de Melbourne 2012 como la Arthur W. Page Society, tienen una clara preocupación ética al apostar por la recuperación de valores y creencias. El encuentro mundial organizado por la Global Alliance y Dircom en septiembre de 2014 en Madrid, ha tenido un título significativo: «Comunicación con conciencia».

Sin embargo, esta revolución ética necesita un renovado perfil del comunicador, un personaje con capacidad de transformar los comportamientos de sus compañías o agentes sociales, un líder con visión del presente y comprometido con la creación de un futuro en el que los retos de hoy sean promesas cumplidas, alguien que viva la profesión como una misión ética. «Proveedor de inteligencia. Gestor de conflictos. Conservador del carácter corporativo. Gestores de la transición», según la descripción de José Manuel Velasco, presidente de Dircom.

En el día a día hay que exigirle al comunicador valentía para disentir, sentirse y ser puente. Humildad, autenticidad; tiene que ser pedagogo de la comunicación ética; en definitiva, agente de transformación de las organizaciones en un proceso urgente de legitimación y de cercanía a la sociedad.

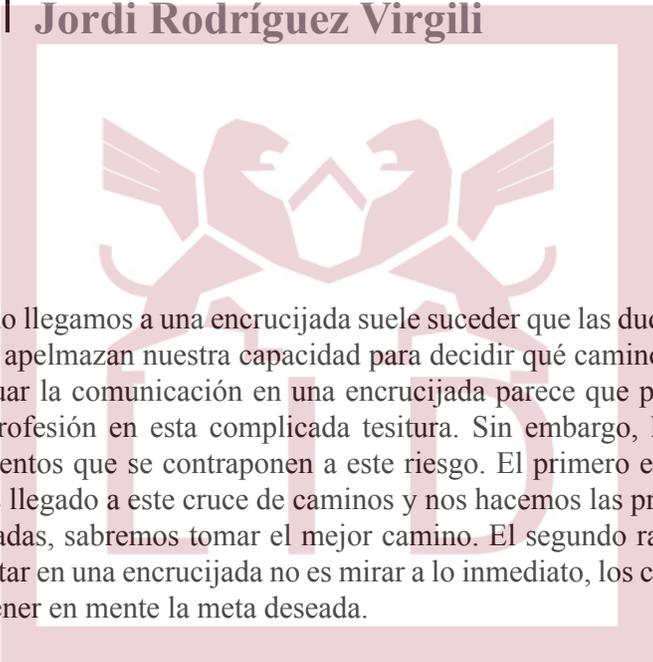
¿Estamos preparados para los nuevos tiempos? A los hombres y mujeres que vivimos en los primeros años del siglo XXI nos espera una doble pregunta: ¿queremos contribuir a la construcción de una sociedad más justa, en progreso, más humana? ¿O pensamos que la historia ya ha llegado a su fin, que no hay progreso ético posible y que serán los mercados los que marquen los destinos de los pueblos? Mi respuesta es que una comunicación verdadera entre iguales, unas conductas éticas ampliamente practicadas pueden llevarnos a una sociedad de libertades, de compromisos y de esperanzas.

**Antonio López**

Presidente de honor de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) y miembro del Consejo Asesor del Máster en Comunicación Política y Corporativa (MCPC)

## **Introducción. Comunicación, estrategia y grupos de interés: la gestión en la encrucijada.**

**Elena Gutiérrez-García y  
Jordi Rodríguez Virgili**



Cuando llegamos a una encrucijada suele suceder que las dudas y temores apelmazan nuestra capacidad para decidir qué camino tomar. Al situar la comunicación en una encrucijada parece que ponemos a la profesión en esta complicada tesitura. Sin embargo, hay dos argumentos que se contraponen a este riesgo. El primero es que si hemos llegado a este cruce de caminos y nos hacemos las preguntas adecuadas, sabremos tomar el mejor camino. El segundo radica en que estar en una encrucijada no es mirar a lo inmediato, los caminos, sino tener en mente la meta deseada.

Este libro pretende, precisamente, reflexionar sobre las metas, no tanto sobre los caminos, y por consiguiente, sobre el futuro. En esta obra los autores abordan las trayectorias futuras de esta profesión en cinco áreas que están siendo especialmente relevantes en los últimos años: la dirección de comunicación y la figura del dircom; la consultoría; los asuntos públicos; la política, y la denominada gestión de la reputación. Son las principales áreas de la comunicación estratégica en las que el Máster de Comunicación Política y Corporativa de la Universidad de Navarra forma profesionales desde que inició su andadura en 2004.

Nos encontramos ante un cambio de época que plantea estimulantes desafíos para la acción, la docencia y la investigación. Como señala en el prólogo el presidente de honor de Dircom, Antonio López, la complejidad del entorno plantea a la comunicación difíciles retos, porque «supondrá un esfuerzo para encerrar en el baúl de las cosas inservibles las malas prácticas». Hacer prospectiva es atender las grandes cuestiones de la profesionalidad y su mejora, y es este el hilo conductor que vertebra el libro. Y para aportar al debate público, académicos y profesionales se unen para dibujar un sugerente horizonte. Los autores provenientes del mundo académico son expertos que se preguntan el deber ser y aportan un debate sopesado, con mirada internacional. Por su parte, los autores provenientes del mundo práctico son los presidentes de las principales asociaciones representativas en cada uno de los cinco ámbitos señalados.

Los análisis tienen un enfoque ensayístico. Por ello, son críticos y reflexivos, no tanto con la intención de ofrecer fórmulas o soluciones programáticas, tácticas o métricas. El objetivo de este libro es mover al lector a la reflexión, una invitación a incrementar el necesario diálogo profesión-academia y sugerir nuevas vías para pensar cuáles son los vectores que guiarán la reflexión, la investigación académica y las prácticas del futuro.

## **1. ¿Por qué la gestión?**

Lo verdaderamente interesante es que, en realidad, la comunicación no está sola en la encrucijada, por mucho protagonismo que haya adquirido en foros y organigramas organizativos. La peculiaridad de nuestros inicios del siglo XXI parece ser más bien que en la gestión general de las organizaciones, la estratégica, sus directivos y dirigentes se encuentran ante un panorama desconcertante: están frente a una ciudadanía desconfiada, desafecta de la política y los políticos, de los directivos empresariales y de sus intenciones de políticas responsables; descreída de los asuntos de gobierno, e incluso parte de esa ciudadanía cuestiona la legitimidad de las instituciones. Un distanciamiento peligroso, en definitiva, que afecta a las instituciones tradicionales, no sólo políticas, sino también empresariales. En cierto sentido, señalan pensadores como Robert D. Putnam o Pippa Norris,

el capital social parece cotizar a la baja y los ciudadanos deciden organizarse por su cuenta, a riesgo de perder y fragmentar el sentido de comunidad cívica –donde representantes y representados son un binomio esencial.

El denominado entorno *multistakeholder* [múltiples grupos de interés] muestra una sociedad más fragmentada, que se organiza en función de intereses, demandas y asuntos públicos. La paradójica esfera digital facilita la organización social, pero alimenta, a su vez, la dispersión; favorece el encuentro de opiniones, aunque también fragmenta la discusión pública. Y en este escenario, los directivos de las organizaciones manifiestan su incertidumbre sobre cómo reaccionar ante el cambio de coordenadas sociales: los grupos de interés no quieren ser sólo oyentes –audiencias–, sino que demandan una participación activa en los procesos de toma de decisiones, en contraste con la unilateralidad que caracteriza con frecuencia a la gestión.

Dado que esta obra tiene intención de abordar el futuro, es propio de los análisis prospectivos ofrecer un horizonte esperanzador, donde resplandezcan las oportunidades. Y la gestión comunicativa aparece en el horizonte como un bálsamo reparador de las desconfianzas, que acorta el alejamiento instituciones-públicos y restaura legitimidades sociales. Sin embargo, las cualidades de la comunicación estratégica no son remedio para los males sociales descritos si no se ensancha su concepto y se integra en la gestión estratégica. Como señala Elena Gutiérrez-García en su capítulo sobre la figura del dircom, el futuro pasa por avanzar hacia una comunicación transformadora, no sólo difusora. Y sólo puede darse en contextos organizativos en los que sus dirigentes ejerzan un liderazgo que quiere ser transformador, flexible y poroso a las demandas sociales, incluso si eso supone una renuncia al beneficio a corto plazo, sea en términos económicos o de réditos políticos.

Para recuperar la confianza, la comunicación debe ejercerse de manera transformadora, sin guiarse por la mera notoriedad o por una influencia persuasiva que abandona la profundidad del mensaje y alienta unas expectativas inalcanzables. Esta última melodía ha sido

la interpretada con más frecuencia en nuestra profesión desde el siglo XX, agudizando la crisis de confianza y legitimidad institucional. Sin embargo, como se verá en los capítulos siguientes, los autores insisten, desde sus enfoques y perspectivas, en la necesidad de que los comunicadores contribuyan a la autocrítica institucional y ejerzan su asesoramiento también como líderes transformadores. En definitiva, la comunicación de instituciones de todo tipo, justamente por este contexto tormentoso, tiene la gran oportunidad como profesión para ofrecer otro paradigma en la gestión y ayudar a engrandecer un espíritu crítico y constructivo de dirigentes y directivos.

Profesionales y académicos reconocen que la época dorada de la unidireccionalidad, la notoriedad y las campañas de imagen está dando paso a una visión comunicativa que es fiel a la propia naturaleza de la comunicación, con mayúsculas: poner en común, compartir, llegar a consensos, vertebrar discursos, ahondar en la racionalidad de los discursos públicos, etc. Y es precisamente aquí donde la gestión, y en ella la comunicación, se encuentran en la encrucijada. Tal y como venimos escuchando de R. Edward Freeman y sus seguidores de la teoría de los grupos de interés o *stakeholders*, la gestión requiere un nuevo modelo, con nuevos principios, más inclusivos y de apertura hacia las demandas sociales. Esta idea, que gana predicamento en el mundo empresarial, también se está filtrando al mundo político, aunque pueda parecer sorprendente, pues, se dice que la política y sus instituciones públicas se han alejado de la ciudadanía, aun contraviendo su propia razón de ser.

Elena Gutiérrez-García y José Manuel Velasco inauguran la primera parte destacando la figura clave del dircom. Ambos autores señalan la necesidad de dotar a este profesional no sólo de herramientas tácticas, sino de capacidad de gestión y liderazgo interno. Y este, en última instancia, bebe de unas fuentes de autoridad, según Gutiérrez-García, que necesitan del concurso directivo general de las organizaciones, al tiempo que, como destaca Velasco, el dircom tiene que tener la valentía suficiente para ejercer de Pepito Grillo en la organización. A este rol de liderazgo, además, hay que añadir una mejor capacidad de gestión, métricas y procesos que aporten valor a las estrategias generales de la organización.

El sector de la consultoría de la comunicación, como dibujan Jorge del Río y Teresa García Cisneros, debe adaptarse ante el mayor reto de su historia, que supone el desarrollo de la tecnología digital. Para ello, según Jorge del Río, las agencias deben «generar una nueva cultura de trabajo», flexible, capaz de atraer y retener el talento, y que ayude a los clientes a innovar sus productos, distribución y cultura corporativa, poniendo en el centro a sus consumidores. Para Teresa García Cisneros, presidenta de la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC), este reto sitúa a las consultoras de comunicación en un gran momento. Apoyadas en los cimientos de la especialización, la convergencia y la internacionalización del negocio, las agencias se han convertido en guardianes de la reputación corporativa de sus clientes.

La gestión comunicativa y la consultoría, justamente por ese progresivo ensanchamiento conceptual y profesional, están desempeñando un papel esencial en la configuración de los asuntos públicos. En los capítulos 5 y 6, Natalia Rodríguez Salcedo y María Rosa Rotondo abordan un área especializada que, en palabras de Rodríguez Salcedo, plantea reflexiones como la siguiente: «¿resulta legítimo que una institución intente gestionar su dimensión política en la agenda pública?». O, como defiende Rotondo, el grupo de presión o *lobby* no es más que «la representación legítima de los intereses públicos y privados ante el poder legislativo o ejecutivo».

En definitiva, la gestión de asuntos públicos parte de una idea esencial, aunque tiene manifestaciones concretas como el grupo de presión: la necesidad de que las instituciones cultiven su legitimidad social participando de la discusión de los asuntos públicos. Y en este punto, una vez más, se manifiesta la valía de la comunicación, pues la buena gestión de los discursos públicos de las organizaciones es muestra de qué vocación tienen para contribuir a la gestión de la cosa pública. Es decir, como señalan Rodríguez Salcedo y Rotondo, es esencial una buena gestión de la influencia en las políticas públicas, en la legislación. El rigor, la transparencia, señala Rotondo, son condiciones que legitiman el ejercicio de la influencia si, como destaca la autora, concebimos el derecho a participar como vertebrador de intereses múltiples en una pluralidad democrática.

Las sociedades democráticas, no obstante, siguen teniendo entre sus protagonistas esenciales a los políticos y las instituciones públicas. Al respecto del distanciamiento y la crisis de confianza señalada, muchos analistas no han dudado en echar gran parte de la culpa a la profesionalización y sofisticación comunicativa sobre dicho descrédito social. Aun con todo, también pensando en el futuro, la comunicación política tiene ante sí el desafío de recuperar su verdadera naturaleza. Según Karen Sanders y Luis Arroyo, tal y como señalan en los capítulos 7 y 8, el proceso de profesionalización de la comunicación política trae consigo una mejor y más eficiente organización de los recursos, así como la adquisición de las habilidades necesarias para lograr los legítimos objetivos deseados.

Para ello, Karen Sanders anima a los académicos a mirar *The big picture*, es decir, la perspectiva social de la comunicación política; entender mejor las raíces, modalidades y tendencias de la desafección política; colaborar con la alfabetización cívica y retórica de los ciudadanos y fomentar un estilo de comunicación que promueva el respeto y la colaboración. Luis Arroyo sintetiza su diagnóstico en que la política debe pasar «del *storytelling* al *storydoing*», para lograr una narrativa sostenida que ayude a la política a salir del cortoplacismo en el que está instalada.

Los dos últimos capítulos, escritos por Juan Manuel Mora y Ángel Alloza, ofrecen un panorama sobre uno de los temas probablemente más analizados en la última década: la reputación. El cultivo de la buena fama, apunta Mora, resulta «trascendental para las organizaciones, incluso para su supervivencia». Aristóteles, no sin razón, apuntaba en su obra *Retórica*, que «el honor es signo de buena fama de ser capaz de obrar el bien». Quizá por ello, la comunicación deba ser un elemento esencial en la gestión de los intangibles, puesto que, como apunta Alloza, su «gestión integral [...] se ha convertido en una de las mayores oportunidades de creación y protección del valor para cualquier institución o empresa». Ambos autores analizan los retos que plantean estas afirmaciones y, recogiendo algunas de las reflexiones de capítulos previos, concluyen que la comunicación desempeña un papel clave en hacer que las organizaciones sean mejores, pues en palabras de Alloza «la gestión integrada de los intangibles introduce

necesariamente un enfoque de gestión a largo plazo y una visión *multistakeholder* y de escucha».

Y en este contexto, desde la encrucijada, académicos y profesionales señalan una meta clara: introducir una cultura de escucha en las organizaciones, que necesariamente deba ser gestionada con flexibilidad, lo que implica tener claros los principios rectores del comportamiento y razón de ser de la institución.

En última instancia, como señala Mora, y aunque resulte incongruente con nuestro tiempo, conviene evocar el «elogio de la lentitud» en la gestión de las instituciones si se quiere «cultivar» una cultura que logre el respeto y autoridad social. Y a dicho logro contribuye una comunicación estratégica que da importancia a las relaciones frente al resultado, al diálogo frente al monólogo, al largo plazo frente al corto, y no por conquistar más poder social sino, precisamente, por preguntarse cuál es su contribución al bien social del que las instituciones forman parte.

Tal y como concluye en el epílogo Carlos Barrera, a pesar del «ca lentamiento global de la sociedad propiciado por la acumulación de prácticas de dudosa moralidad», es un momento idóneo para unir esfuerzos, profesión y academia; para reflexionar y pararse a pensar hacia dónde queremos ir. Y confiamos en que las siguientes páginas puedan contribuir, como sugiere Antonio López, a estar «mejor preparados para los nuevos tiempos».

**PRIMERA PARTE**

**EL FUTURO DEL DIRCOM**



# 1

## **El dircom, cartógrafo social y estrategia en las instituciones<sup>1</sup>**

**Elena Gutiérrez-García**

El despertar de la figura profesional del director de comunicación –dircom– en instituciones de todo tipo es uno de los temas de discusión más recurrentes en las últimas dos décadas. Las circunstancias que explican su advenimiento y la todavía escasa satisfacción sobre su reconocimiento y autoridad, protagonizan el debate en España y otros países.

¿Por qué el dircom pretende cobrar un papel protagonista en la dirección estratégica de las organizaciones? ¿Son los directivos de empresas e instituciones públicas y políticas conscientes de la necesidad de integrar esta figura? ¿Qué otorga la comunicación al logro de la credibilidad y la confianza ciudadana? ¿Qué exigencias se pueden demandar a los profesionales para que cumplan su función ante tan altas expectativas?

Estas y otras cuestiones que aparecerán a lo largo del texto no hacen sino reclamar una mirada al futuro, casi profética, de esta encrucijada particular que es el responsable de comunicación, quien fijará su mirada más en sus fuentes de autoridad, y no sólo en el poder conferido o logrado. Si esta obra, en general, hace referencia a la encrucijada en que se halla la comunicación de organizaciones, entre sus

caminos más destacados está la disciplina de la dirección estratégica de la comunicación y de quien está llamado a delinearla: el dircom. Como se analizará en las siguientes líneas, la elección de la palabra estratégica es crucial para deconstruir –imitando el método de Jacques Derrida– la dirección comunicativa, con sus antecedentes, y es una observación para atisbar hacia dónde debe ir su futuro.

Una vez leído el elenco inicial de preguntas, pudiera parecer que tiene ya respuestas claras, habida cuenta de la viva discusión que se da en el reciente exponencial crecimiento profesional y por la vitalidad de sus asociaciones representativas, como la Asociación de Directivos de Comunicación en España (DIRCOM), la European Association of Communication Directors (EACD), la Global Alliance for Public Relations and Communication Management, etc. Sin embargo, si se analiza atentamente la realidad profesional y académica, como señalan los profesores Anne Gregory y Gregor Halff, todavía se aprecia una fragmentación de debates, disciplinas y caminos paralelos según áreas o especialidades –ámbito empresarial, político o no lucrativo– (Gregory y Halff, 2013). Además, existen todavía pocos datos que nos muestren cuál es exactamente la capacidad de gestión del dircom en las instituciones públicas, políticas u otras del sector no lucrativo.

## **1. Cualidades de taumaturgo en el complicado orbe social**

En los foros académicos y profesionales se encuentran argumentos coincidentes: se dice que el dircom debe ser –dado que aún no lo logra– una figura directiva y estratégica de primer nivel en instituciones de todo tipo. A este profesional se le atribuyen cualidades de taumaturgo para interpretar las claves sociales: saber asesorar convenientemente a las cúpulas dirigentes, ayudar a anticiparse a las oportunidades y riesgos sociales, contribuir a los procesos de toma de decisiones, ser un «guardián ético» –como diría la profesora Jacque L’Etang (2004)– o un «guardián de la reputación» –como expresaría Kevin Murray (2003), presidente de Chime Communications.

Y estas necesidades se explican por un contexto digital que está transformando el relato en el escenario social. Los tradicionales actores ya no ejercen solos el papel protagonista, se diluye la sensación de jerarquías y la ciudadanía se organiza más activamente para influir en el debate de los asuntos públicos. Luego el guión se escribe conjuntamente y las ideas circulan de forma volátil y con *tempos* sociales difíciles de asumir o gestionar por las entidades. Por su parte, los ciudadanos «espectadores» asisten a una trama –los mensajes– dispuesta por instituciones –tradicionales y emergentes– a las que les otorgan, por lo general, escasa credibilidad y observan con suspicacia sus actuaciones. Como se comprueba en los últimos lustros, los índices demoscópicos marcan un alarmante estado de descrédito y suspicacia, no ya de los mensajes lanzados al orbe social, sino justamente por los comportamientos, en ocasiones ilícitos e inconsistentes, entre el decir-prometer y el hacer.

Ante este panorama, instituciones de todo tipo –públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro–, tienen ante sí el reto de reaccionar con agilidad y creatividad. Este cambio de paradigma está implicando la necesidad de transformar su cultura en valores inspiradores auténticamente vividos; y en una cultura aplicada en procedimientos, estructuras organizativas y, sobre todo, en mentalidades directivas y modos de hacer coherentes y consistentes.

Cuando se analizan los estudios procedentes de la investigación académica en todo el mundo, se entremezclan estos desafíos en la consideración del dircom, porque este profesional no sólo es alguien llamado a ocupar posiciones altas en los organigramas, sino a ser un líder transformador de la cultura institucional. Y este reto, quizá, sea el principal de la profesión, para lo que se necesita una discusión más rica no sólo sobre la *potestas* del dircom, sino su *auctoritas*, interna y externa, para ejercer su función plenamente. Consideraciones que nos obligan a realizar prospectiva y dibujar un horizonte deseado que asimile críticamente el camino andado. De ahí que, brevemente, antes de abordar los elementos que se esconden tras estas consideraciones sobre el futuro, resulte interesante preguntarse cómo hemos llegado hasta aquí.

## 2. El camino del estratega

Como se ha mencionado, en la encrucijada comunicativa confluyen disciplinas diversas: la gestión o el *management* –con sus áreas económico-financieras y gestión de equipos–, la comunicación institucional y corporativa –con sus tácticas y técnicas–, la ciencia política, la sociología y la psicología social, etc.

Bien en el ejercicio práctico, bien en los análisis académicos, se necesitan ingredientes más diversos, plasticidad en la reflexión y aplicación de saberes, competencias y habilidades múltiples. Sin embargo, cuando se estudia la investigación académica de los últimos años, apenas se encuentra una disposición hacia dicha flexibilidad en la colaboración de investigadores en un diálogo disciplinar. Por su parte, en el ejercicio práctico, los informes del estado del sector –ver referencias bibliográficas finales– muestran que los profesionales reconocen su falta de preparación en gestión, lo que les dificulta integrarse en los equipos directivos, contar con métricas y procedimientos estandarizados de gestión para ser considerados una fuente de autoridad más en los procesos de toma de decisiones.

Observando el panorama desde otro ángulo, si la comunicación se debe considerar un área de gestión estratégica, ¿está siendo observada así por la disciplina del *management*? Se podría decir que no exactamente, o al menos no en los términos apuntados. En la agenda de la discusión del mundo del *business management*, sí se ha avivado el debate sobre las relaciones con los *stakeholders* –término traducido como «grupos de interés» o «públicos» según la mayoría de los autores en castellano– que, como dirían R. Edward Freeman y sus colegas de la escuela de la *stakeholder theory*, supone un nuevo modo de concebir la gestión estratégica general, aplicable no sólo al mundo de los negocios (Freeman *et al.*, 2010). Esta teoría parte de la premisa de que la dirección de las organizaciones debe hacerse según coordenadas más complejas que los aparentes objetivos estratégicos unidimensionales (ventas, capitalización bursátil, captación de fondos, etc.).

Los actores del entramado social reclaman una identidad y misión institucionales ricas, profundas y aplicables íntegramente –vividias–,

que no siempre se guían por objetivos únicos. Es decir, la red de grupos de interés en que está cualquier institución marca un terreno operativo donde gestionarse no sólo por sus propios objetivos –aún legítimos–, sino aquellos que les demandan y que conviene atender y responder –aunque no siempre afirmativamente.

Teniendo en cuenta las ideas presentadas en la apretada síntesis de los postulados del *management*, ¿por qué pervive una reivindicación dialéctica entre los dircoms ante las cúpulas dirigentes de sus organizaciones? O, planteado de otro modo, ¿por qué se acrecienta el debate sobre la *potestas* –ubicación en el organigrama, áreas de competencia/poder, relación estrecha con el consejero delegado– y apenas se ahonda en las fuentes de la *auctoritas*, de su verdadero reconocimiento y credibilidad profesional? Varias razones pueden explicar esta situación. En primer lugar, la comunicación ha sido una actividad táctica o técnica –al menos desde los albores de la profesión a finales del siglo XIX e inicios del XX–, cuya consideración, no tan estratégica todavía, se extiende hasta nuestros días. Se ha primado la notoriedad y presencia o influencia de contenidos en los medios de comunicación, el asesoramiento en cuestiones de imagen –en su vertiente dérmica–, campañas publicitarias, etc.

En segundo lugar, los profesionales llamados a ser directivos tradicional y mayoritariamente provenían del mundo periodístico, por lo que pasar «al otro lado» ha tenido algunas implicaciones: falta de formación en gestión estratégica y un enfoque de la actividad táctica-mediática que resulta insuficiente para la complejidad de una gestión comunicativa integral. Hecho que se ve más acusadamente en la comunicación política y de instituciones públicas.

En tercer lugar, en el ámbito empresarial ha primado una comunicación comercial que, siendo muy relevante, no puede o no tiene la capacidad de responder o de poder gestionar la comunicación en el entorno denominado *multistakeholder*, al menos con sus modos y formas. De este modo, se ha producido una suerte de sinécdoque comunicativa según la cual la filosofía y técnicas de la comunicación comercial han tomado el todo, con la consiguiente falta de credibilidad, como señala el profesor Jorge del Río en el capítulo sobre consultoría.

En cuarto lugar, y consecuencia de lo anterior, la fragmentación y dispersión de actividades han promovido unos silos o compartimentos estanco de gestión que dificultan la coordinación y tienen como consecuencia fallas en la coherencia y consistencia del Mensaje Institucional –en mayúsculas–. Por tanto, las organizaciones, vistas desde fuera –también es la visión de los públicos internos– parece que tienen dificultades por lograr una narrativa consistente –el denominado ahora *storytelling*–. Y el *quid* no parece residir tanto en qué se comunica, como en el porqué y el cómo de la gestión, el quehacer. Por tanto, parece cumplirse aquí el dicho de matar al mensajero: ¿son los comunicadores responsables de la desconfianza pública, de la inflación de expectativas, de la promesa de logros no alcanzados?

### **3. *Potestas y auctoritas del dircom***

En este punto de la reflexión, surge una pregunta prospectiva: ¿cuáles son las fuentes de la *auctoritas* para que el dircom legitime su *potestas*? Y, por extensión, ¿qué aportará una gestión basada en las fuentes de la autoridad para que las instituciones logren reconocimiento social y no sólo el mantenimiento de su poder?

En páginas previas se señalaba que el responsable de comunicación aúna muchos de los desafíos a los que se enfrentan las instituciones: restaurar la crisis de confianza y legitimidad, mejorar la relación con los públicos, recuperar un discurso de auténtica identidad y misión, saber responder a las demandas sociales con coherencia y profundidad y justificar por qué la identidad y misión institucionales contribuyen al bien social. Como señalan los profesores Anne Gregory y Paul Willis, en *Strategic Public Relations Leadership* (2013), el futuro pasa por mejorar la contribución del profesional no sólo en los niveles tácticos y estratégicos, sino que le añaden un nivel más complejo y escurridizo en los hábitos directivos, pero consustancial a una organización legitimada y admirada: su contribución social. De ahí que Gregory y Willis insistan en la necesidad acuciante de los responsables de comunicación para ser formados como líderes, a la vez que asesoran y forman a los demás líderes organizativos.

El liderazgo del dircom ha de ser, como se mencionó al inicio, un liderazgo transformador de la cultura institucional que, necesariamente,

debe contar con los aliados internos de primer nivel: la alta dirección. En otras palabras, como suele señalar el presidente de honor de Dircom, Antonio López, el profesional es un director de orquesta, es decir, la comunicación interpreta una partitura que han escrito los dirigentes de la organización –entre los que debe encontrarse el dircom–. Dicho de otro modo, la partitura tiene el desafío de ser interpretada si hay un consenso interno y una visión clara de los valores y personalidad organizativa, y cuyos hechos o actuaciones no desafinen en el conjunto.

La consistencia es moneda cara en el entorno social, de ahí que en la comunidad científica se insista tanto en que es necesario avanzar hacia una consistencia no sólo de los mensajes *per se* –sería meramente procedimental–, sino del Mensaje –con mayúsculas–, que se deriva los actos y actitudes. Como consecuencia, la capacidad analítica y estratégica del dircom no está, al menos prioritariamente, al servicio de la imagen del consejero delegado o el dirigente coyuntural, ni siquiera está en diseñar la comunicación –las tradicionales campañas difusoras, internas o externas–, sino al servicio de la organización como institución social, para ayudar a preguntarse internamente los procesos de gestión directiva –con mandos altos e intermedios–, el modo y fondo con que se toman las decisiones, preguntarse sobre la capacidad interna demostrada para vivir la identidad declarada –cultivar la cultura–, o la capacidad innovadora para mejorar hábitos y comportamientos.

Y en este complejo y exigente papel protagonista del dircom –tan abstracto como concreto a la vez– encontramos las fuentes para alimentar la *auctoritas* actual y futura que, en última instancia, deviene en una cultura, profesionalidad propia y reconocimiento social de su trabajo:

1. El dircom tiene un cometido político interno fundamental: alimenta alianzas internas, potencia la colaboración interdepartamental y ayuda a generar sinergias. Pero este rol se interpreta auténticamente en organizaciones con una cultura flexible y perspectiva integradora. Además, su papel no es de protagonista solista, sino coral. Esto es, aun siendo clave la colaboración interna, requerirá ciertos *a priori*: (1) una preparación más compleja de

los directivos –especialmente en las escuelas de negocio–, que va desde incidir más en la formación humanístico-social, hasta una propia en comunicación que dilate la estrecha y tradicional concepción táctica –*skills* como eficacia argumental–. (2) Una concepción comunicativa general que ponga el acento en la estrategia y la planificación, el largo plazo, y no tanto en la táctica o efectos de corto alcance.

2. El dircom concentra su tiempo y destrezas en la reflexión, que le lleva a un asesoramiento eficaz. Como consecuencia del punto anterior, antepone el pensamiento y análisis a la ejecución. Este punto explica el énfasis en una actividad comunicativa transformadora y no sólo difusora. Sin obviar, ignorar o despreciar la ejecución del día a día, un dircom cuenta con equipos de trabajo propios, además de las colaboraciones interdepartamentales, que le permiten delinear y dosificar esfuerzos, *tempos*, programas y actividades. Estos aspectos indican profesionalidad, y requieren igualmente el concurso de la cúpula directiva para dedicar talento y presupuesto, paciencia para el logro de los fines a largo plazo y confianza en un reporte adecuado. Y toda esta labor se llevará a cabo si se invierten esfuerzos en la investigación.

Para entrar con autoridad en los procesos de toma de decisiones, los dircoms necesitarán datos precisos basados en metodologías, en el seguimiento periódico de las constantes vitales del entorno y sus públicos –otra vez con perspectiva integral: interna y externa–; hecho que nos remite a una cultura de la investigación periódica y rigor para el planteamiento de las estrategias.

3. Una de las fuentes de autoridad más discutidas en la última década tiene que ver con el punto anterior: ¿es posible medir eficazmente la labor de los departamentos de comunicación en un contexto de trabajo interdepartamental? Hay que tener en cuenta que las percepciones de los públicos no distinguen entre quién dice qué o hace qué, sino que manifiestan sus juicios globalmente según los comportamientos directivos y organizativos –aunque provengan de responsabilidades concretas–. Esta complejidad explica la proliferación de investigaciones sobre la reputación,

como señalan en los últimos capítulos Juan Manuel Mora y Ángel Alloza, quizá como uno de los últimos intentos por valorar conjuntamente el decir y hacer de las instituciones.

4. En relación con el punto anterior, podría decirse que la medición no tiene valor en sí misma, salvo que es fundamental para conocer los efectos de nuestro trabajo. La comunicación se ha encerrado tradicionalmente en el círculo vicioso del valor publicitario estimado –AVE, en sus siglas en inglés–, lo cual continúa redundando en la confusa idea de equiparar comunicación con la sola presencia en los medios. Por ello, el futuro de la comunicación estratégica tomará la senda de esclarecer internamente los indicadores clave de gestión –Key Performance Indicators (KPI)–, modos estandarizados para valorar qué avances se producen en las distintas áreas y el papel jugado por la comunicación. Asimismo, otra tendencia que se viene observando está en la capacidad de los responsables de comunicación para participar en el diseño de los cuadros de mando. De este modo sistemático de gestión, también en la comunicación, se derivan las prácticas sistemáticas de *reporting* interno. Es decir, una de las fuentes de autoridad de las áreas competenciales es poder y saber mostrar con qué avances se contribuye a la buena marcha de la organización.
5. Lo comentado anteriormente nos lleva a otro punto cada vez más demandado: la transparencia y la rendición de cuentas –*accountability*–. Dado el clima social comentado, resulta clave contar con variables claras, métodos estandarizados para poder mostrar a los públicos cuál es la aportación a los dos grandes niveles organizativos –estratégico y social–. La transparencia y el saber explicar cómo contribuye la organización requiere, sin embargo, unos estándares que aún son objeto de discusión. No obstante, la clave seguirá siendo cómo reportar o rendir cuentas a la sociedad sobre el desempeño en múltiples niveles y objetivos, no sólo los unidimensionales mencionados. Y dado que los grupos de interés son múltiples y con incidencia en distintos niveles organizativos, resulta inevitable una gestión compleja de la transparencia: cierta especialización de reportes y enfoques informativos, sin perder la perspectiva o narrativa global.

## 4. Reflexiones finales

Los desafíos del dircom en la gestión estratégica sugieren una profecía alentadora para la profesión y la academia. El crecimiento exponencial de la práctica indica que los dirigentes de las organizaciones reconocen que la comunicación tiene algo que puede aportar tranquilidad en la convivencia social de las instituciones. Sin embargo, cómo se viene produciendo dibuja ciertos claroscuros: la tranquilidad no proviene de la cierta obsesión por la notoriedad o el salir bien en la prensa y las redes sociales, ni en cultivar la imagen de los dirigentes; en definitiva, es centrarse en las fuentes de la *potestas*. La función comunicativa debe ser una pieza clave más en la transformación cultural de las organizaciones, luego busca y alimenta las fuentes de la *auctoritas*. Y es este un trabajo que el dircom no puede, ni siquiera debe, capitanear solo.

De ahí que el concepto de comunicación en las instituciones vaya de la mano de una visión holística e integradora. Es decir, es función directiva, pero no acotada en un departamento, sino liderada por un profesional que necesita del concurso y colaboración de los múltiples actores directivos de la organización. En definitiva, el término «alineación» que se maneja habitualmente, es aplicable a una disciplina transversal como esta.

La idea anterior no elude o ignora la necesidad de que se requiera como disciplina, como se ha apuntado, una práctica de gestión metódica y especializada. Precisamente la particularidad de la comunicación, y hasta su excepcionalidad, reside en esa doble naturaleza: la multidisciplinariedad, coordinación con otras áreas, a la vez que se sabe acotar las competencias específicas, manejar equipos propios y reportar los indicadores de gestión.

Sin embargo, ese algo que aporta la comunicación para la tranquilidad de las organizaciones en su convivencia social no pasará por lograr un reconocimiento –reputación– alimentado por las fuentes del poder, pues sería una imagen sostenida en el tiempo artificiosamente y de cimientos endebles. La comunicación, dirigida estraté-

gicamente, supone el concurso de la dirección general de cualquier tipo de organización, de una visión auténticamente institucional. Su contribución más estratégica pasará por cultivar las relaciones con los grupos de interés –con intensidades dialógicas diversas– que, bien gestionadas, alimentan las fuentes de autoridad institucional, así como lograr una admiración pública por un comportamiento organizativo imperfecto, pero asentado en la consistencia del saber rectificar, escuchar, decidir y argumentar los porqués.

La autoridad de los públicos se gana, conquista u obtiene, no se gestiona; lo que, precisamente, confiere a la gestión comunicativa un valor incalculable –porque no es calculable– si se entiende como parte nuclear de la propia gestión general de cualquier institución.

Los desafíos profundos señalados para el futuro de la profesión, con todo, pasan por una siembra presente en los planes de estudio y formación de la próxima generación de profesionales, así como en la investigación científica colaborativa profesión-academia. La formación en comunicación, como se ha visto, no debe ser terreno exclusivo de las facultades de comunicación, sino que debiera extenderse –con una visión rica y estratégica, no sólo táctica– a otras facultades y escuelas de negocio. Y en las facultades de comunicación, la tendencia y realidad que se avecina sugiere, igualmente, que la formación no sea táctica, sino estratégica, para lo que se necesita que los futuros profesionales adquieran, a su vez, una base fundamental en gestión, dirección y otros fundamentos de Ciencias Sociales y Humanidades.

Por su parte, el panorama presente y futuro descrito apremia a la comunidad científica y profesional a mejorar sus cauces de diálogo y colaboración. Los desafíos de gestión comunicativa en la gestión estratégica no pueden resolverse en caminos paralelos por cada disciplina. Dado que nos encontramos en una encrucijada, la investigación teórica y aplicada es consustancial para reflexionar sobre cómo y cuáles son los procesos de gestión más adecuados y detectar mejores prácticas. Y tal aplicación irá de la mano de una reflexión teórica profunda sobre los conceptos que cimientan las aplicaciones, en modos de concebir, en los porqués de los qués y los cómo.

Esto explica por qué seguimos en acalorado debate sobre cuáles son los límites, si los hay, del diálogo, qué principios deberían guiar la gestión de la influencia pública, por qué algunas campañas son más legítimas que otras, etc.

Las reflexiones finales nos conducen a una última visión panorámica del futuro: en general, los directivos y dirigentes de las instituciones, y por extensión la sociedad, confiarán en los dircoms porque han adquirido capacidad de integrarse en los equipos de gestión, trabajan con métodos y estándares de eficacia estratégica y son pieza clave en culturas institucionales colaborativas, flexibles, porosas y dialogantes en el entorno social.

