



d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

LOS CINCO DESAFÍOS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Madrid, noviembre 2017

Índice

Introducción	3
Cómo definir y comunicar un propósito veraz	4
Cómo crear una cultura de escucha	6
Cómo liderar la transformación digital	7
Cómo converger amigablemente con otras funciones	8
Cómo velar por la ética de la organización	9
Equipo de especialistas	10



Introducción

Tan apreciada como malentendida, la comunicación corporativa sigue siendo el eje y el manto integrador del relato de una compañía. Debemos entender por comunicación corporativa aquella que alcanza al conjunto de la organización. Esta definición implica el carácter transversal e integrador de la función, con las consiguientes ventajas e inconvenientes.

A la categoría de ventajas pertenece la capacidad que tiene la comunicación corporativa para integrar las necesidades de toda la organización mediante la gestión de una visión global. De ahí se deriva la necesidad de que el director de comunicación (dircom) participe en los órganos que determinan tal visión y la estrategia para alcanzarla. Del lado de los inconvenientes se sitúa la distancia de la cuenta de resultados, ya sea cuantitativa, en el caso de una empresa, o cualitativa, si hablamos de una institución o una entidad sin ánimo de lucro.

Las ventajas y los inconvenientes deben ser sopesados en el contexto de la transformación digital que estamos experimentando. A los desafíos asociados al posicionamiento jerárquico y funcional de la comunicación se suman los de la adaptación a un sistema caracterizado por el empoderamiento comunicativo de los grupos de interés o *stakeholders* (y como consecuencia la multiplicación de los emisores y las emisiones), la velocidad en las transmisiones (vivimos en un mundo *online* y *on live*), el acceso a una ingente cantidad de datos, la confusión entre hechos y emociones, y el clima general de descrédito.

Antonio López, presidente de Honor de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) y referencia imprescindible de la comunicación en España, afirma con preocupación que “hemos de reinventar la profesión u otros la reinventarán por nosotros”. La primera parte de la frase fue el lema elegido por DIRCOM para su reciente congreso interno. Esta profesión debe ser reinventada desde la ética porque el mayor desafío al que nos enfrentamos (no solo los comunicadores, sino la sociedad en general) es el desplome de la confianza provocado, entre otros factores, por la pérdida de credibilidad de las instituciones que vertebran la organización social y de prácticamente todos sus portavoces.

“A menos verdad, menos credibilidad. Y a menos credibilidad, menos confianza”



Cómo definir y comunicar un propósito veraz

En el principio están los principios. Los valores que modelan (o deberían modelar) la cultura de una organización son la materia prima básica que maneja el comunicador corporativo. Es el carácter, según el modelo de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management. El dircom debe comportarse como el conservador jefe (*curator*) de un carácter que incluye el ADN y la reputación, y que expresa su personalidad a través de la marca.

El propósito permite al dircom trabajar para el largo plazo y superar así la tentación de dejarse arrastrar por un corto plazo tan cargado de tareas y ansiedades que a menudo nubla la visión del futuro.

En el corazón de ese carácter debe reflejar el propósito, el fin superior que mueve a la organización. En el caso de las empresas, la última edición del Trust Barometer, presentada en Davos en enero de este año, insiste en la necesaria compatibilidad entre

beneficios económicos y sociales. De hecho, el 75 % de las personas encuestadas considera que “una compañía debe tomar acciones que incrementen los beneficios y al mismo tiempo mejoren las condiciones económicas y sociales de la comunidad en la que operan”.

En esta misma línea, hoy no se entiende el liderazgo sin la existencia de un propósito o misión. “Para lograr que nuestra sociedad siga avanzando, nos enfrentamos a una desafío generacional: no solo crear nuevos puestos de trabajo, sino también renovar el sentido del propósito colectivo”, dijo **Mark Zuckerberg**, fundador y principal accionista de Facebook, en una conferencia pronunciada en mayo de este año en la Universidad de Harvard.

“Nuestro objetivo es desarrollar servicios que mejoren significativamente la vida de tantas personas como sea posible. Al perseguir este objetivo, podemos hacer cosas que creemos que tienen un impacto positivo en el mundo,

Figura 1. La organización comunicativa



Fuente: Global Alliance for Public Relations and Communication Management



incluso si los retornos financieros a corto plazo no son obvios”, dijeron los fundadores de Google, Larry Page y Sergey Brin en la declaración de principios que, en aparente paradoja, prologaba su oferta pública de acciones en 2004.

Todas las organizaciones tienen un propósito, pero a menudo se queda en la mente del fundador y propietario, o no se formula, o se expresa como un mero ejercicio de propaganda. La mayor habilidad del director es trenzar ese propósito con la misión de la organización y crear un relato que logre la implicación de los grupos de interés.

Una narrativa (*storytelling*) que debe responder a tres principios:

- **Veracidad.** Que se corresponda con la realidad, es decir, que sea acreditada con hechos. Este principio incluye el acceso a los datos (transparencia) y su trazabilidad.
- **Seducción.** El relato debe enganchar al *stakeholder* porque le resulta interesante y, sobre todo, le sea útil.
- **Integración.** Los *stakeholders* tienen que sentirse integrados e implicados en la historia que cuenta la organización, incluso tener la oportunidad de escribir una parte de ella (cocreación).

Josep Truncale, consejero delegado de la Public Relations Society of America (PRSA), la asociación nacional de comunicadores más grande del mundo, recuerda que el propósito debe dejar claro qué es la organización y

“Las empresas tienen que ser auténticas, diligentes y transparentes cuando reaccionan a hechos y situaciones que pueden agravarse”

qué no es: “Esa afirmación envía un mensaje claro y ayuda a establecer las normas de comportamiento (cultura) que brindan el enfoque necesario a toda la organización. Y lo que no somos es tan importante como lo que somos. Paradójicamente, cuanto más ajustado es el foco, más amplia es la oportunidad”.

El empoderamiento del ciudadano, el consumidor o el cliente se ponen en el centro de nuestras decisiones. En este nuevo mundo, todos somos actores y reporteros. Las redes sociales hacen que los consumidores y el público en general tomen el control de la conversación las 24 horas del día utilizando múltiples pantallas. El poder está en manos de la gente. La gente decide qué se puede y qué no se puede hacer. Hoy en día, allí es donde se hacen las conexiones y se construyen o destruyen marcas y compañías. El reto: participar en la conversación y crear la narrativa adecuada para una compañía basada en un propósito compartido que ponga al ciudadano, consumidor y cliente en el centro de nuestras decisiones. Las empresas tienen que ser auténticas, diligentes y transparentes cuando reaccionan a hechos y situaciones que pueden agravarse.



Cómo crear una cultura de escucha

Para integrar a los *stakeholders* es imprescindible escucharlos. *Listening* se titula el segundo de los tres ejes de acción que propugna el modelo de la Global Alliance y que, en este punto, también coincide con la figura del Chief Communication Officer (CCO) que ha dibujado la Arthur W. Page Society. Este *think tank* habla de la misión “fundacional” del CCO, “un líder estratégico y consejero de la empresa que es capaz de aconsejar teniendo en mente la visión amplia de los *stakeholders*”.

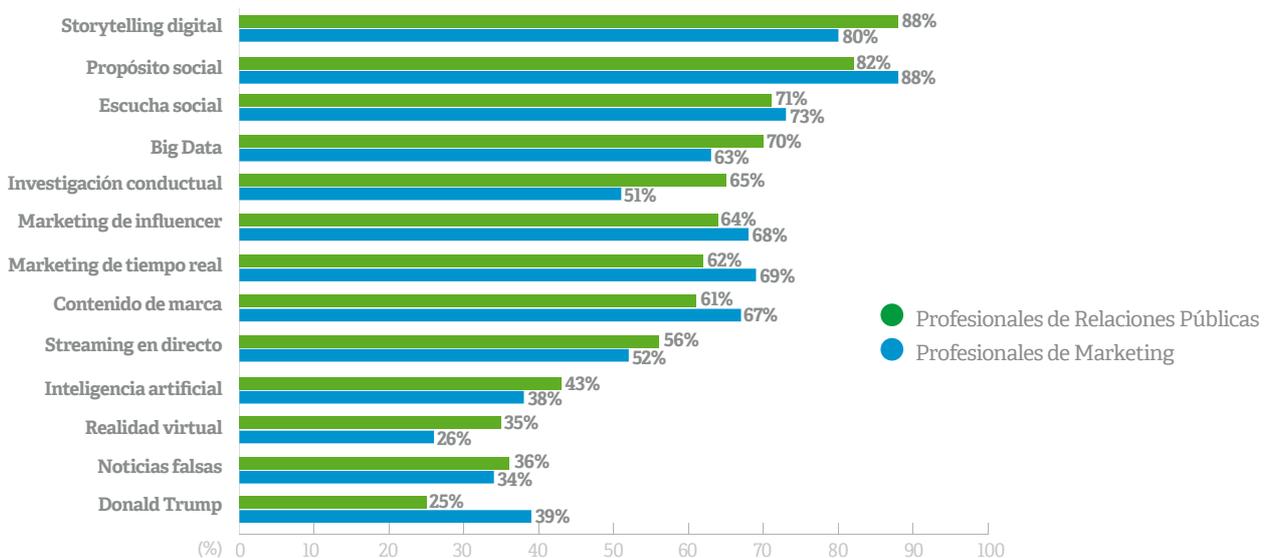
Para escuchar activamente, incluso empáticamente, hay que querer escuchar. Muchas organizaciones ‘monitorizan’ opiniones más que escuchar a sus grupos de interés. Escuchar implica entender las razones y las emociones que llevan a las personas a relacionarse con la organización y darles una respuesta. El hecho de entender las razones no conlleva necesariamente a dar la razón, porque el dircom tiene que mantener un equilibrio entre los distintos intereses, y la mejor forma de hacerlo es remitiéndose a una estrategia que debe aportar valor para todos, especialmente

para quienes están más comprometidos en la consecución de los objetivos generales.

El *big data* puede ayudar al comunicador corporativo a escuchar. **El análisis de datos** figura como una de las tendencias más importantes que están impactando en el futuro de las relaciones públicas, según el Global Communication Report liderado por el Center of Public Relations de la Universidad del Sur de California (**USC Annenberg**). Es curioso observar cómo los comunicadores citan esta tendencia (70 % de los encuestados) más veces que los profesionales del *marketing* (63 %), a pesar de que presuponemos que éstos últimos están más acostumbrados a trabajar con métricas. Este mismo estudio señala a la **investigación sobre comportamientos** como otra tendencia emergente. El big data facilita la labor de investigación y descubre pautas que pueden ser muy útiles para acercar el producto y su relato a los distintos grupos e interés, especialmente a los clientes.

El dircom tiene que aprender a convertir big data en *smart data*.

Figura 2. Tendencias importantes que impactan el futuro de las Relaciones Públicas



Fuente: *Global Communication Report*



Cómo liderar la transformación digital

La función se enfrenta a un escenario de cambio, caracterizado por la irrupción de nuevas tecnologías, entre las que destacan el ya citado big data, la realidad virtual y la inteligencia artificial. El comunicador debe estar atento a la mutación y a sus consecuencias, máxime cuando esta transformación se asienta en los fenómenos tecnológicos y sociales que han propiciado el acceso masivo de los ciudadanos/consumidores a los canales de comunicación. Estos cambios alcanzan a los modelos de negocio y cuestionan el *status quo* de aquellas entidades que no logran interpretar adecuadamente las nuevas condiciones del entorno.

El rasgo más destacado de este nuevo tiempo es la casi ilimitada capacidad del individuo para comunicarse, lo cual nos brinda la

“Contribuir a la transformación digital es también ayudar a los medios de comunicación en su propia transformación. La comunicación necesita del periodismo, del buen periodismo”

oportunidad de ser protagonistas en el proceso de transformación o, en su defecto, actores secundarios. De hecho, la adaptación al entorno digital tiene muchos más componentes culturales que tecnológicos. La cultura interna de la organización es un territorio en el que los comunicadores deberíamos desenvolvernos con solvencia. Tenemos que saber traducir el impacto que los cambios tecnológicos están produciendo en los procesos organizativos, especialmente aquellos que tienen un componente de comunicación (casi todos).

La **Arthur W. Page Society** habla del dircom como constructor de sistemas digitales de implicación: “El CCO tiene una oportunidad emergente para diseñar sistemas digitales sofisticados para toda la empresa a fin de gestionar el compromiso con las partes interesadas en todos los niveles, interna y externamente”.

Contribuir a la transformación digital es también ayudar a los medios de comunicación en su propia transformación. La comunicación necesita del periodismo, del buen periodismo.



Cómo converger amigablemente con otras funciones

El comunicador corporativo es un rompedor natural de silos. Su responsabilidad es vertical (en la creación de la estrategia de comunicación) y transversal (en su interacción con todos los departamentos de una organización o unidades de negocio de una empresa). A este carácter naturalmente integrador se suma la necesidad de converger con aquellas otras funciones que inciden de forma más directa en la reputación de la compañía, entendida ésta como el intangible más valioso y a menudo también el más frágil.

El dircom está obligado a interactuar con el negocio, a ponerse al servicio de las unidades operativas para proveerlas, en primer lugar, de una narrativa común y, en segundo lugar, para contribuir a resolver los problemas que éstas puedan afrontar en las relaciones con sus *stakeholders*. El posicionamiento corporativo es un buen ejemplo de lo primero, mientras que la comunicación de crisis lo es de lo segundo.

Converger con otras funciones no significa integrarse con ellas o someterse a ellas. El dircom es responsable de una función con personalidad

propia, estratégica, relevante, cercana al primer ejecutivo de la organización y con capacidad para emitir opiniones en los órganos de dirección. Incluso definiendo que algunas de las jóvenes funciones que han encontrado acomodo en el organigrama de las empresas, como la responsabilidad social, han de estar en la órbita de la dirección de comunicación.

La función de *marketing*, responsable junto con el área comercial de la relación con el cliente, figura en ese territorio de confluencia con la comunicación. La cooperación es inevitable e imprescindible y habrá de ser más estrecha, tal y como desvela el *Global Communication Report*, para el cual se entrevistaron a profesionales de relaciones públicas (*in house* y de agencia) y de *marketing*. En su colaboración con el *marketing*, el dircom debe romper uno de esos clichés que le acompaña desde sus orígenes: su misión fundamental es la relaciones con los medios de comunicación (el jefe de prensa), única tarea que los profesionales del *marketing* le atribuyen en exclusiva.

Figura 3. Profesionales de relaciones públicas creen que su profesión...



Fuente: *Global Communication Report*

Figura 4. Profesionales de marketing creen que las relaciones públicas...



Fuente: *Global Communication Report*



Cómo velar por la ética de la organización

“Mi sueño es que los comunicadores se conviertan en la conciencia de las organizaciones, en los impulsores de los planteamientos éticos”. Antonio López, presidente de honor de DIRCOM.

Cuando la posverdad campa a sus anchas y son legión los portavoces de todo origen y condición que deforman la realidad en beneficio de sus intereses, la reinención de la comunicación corporativa solo será posible desde la vertiente ética de su ejercicio.

Anne Gregory, profesora de Comunicación Corporativa de la Universidad de Huddersfield (Reino Unido) y expresidenta de la Global Alliance, sostiene que al acrónimo VUCA (*volatility, uncertainty, complexity y ambiguity*) se ha unido ahora la D de *deceitful* (engañoso). Estas siglas describen el entorno en el que hoy se mueven las organizaciones, que se enfrentan a crisis casi permanentes, turbulencias que dificultan severamente el guiado de la nave el buen puerto de los resultados.

Dado el impacto que nuestra función tiene en el precario andamiaje moral que sostiene este escenario VUCAD, la comunicación corporativa necesita un propósito claro. Éste no puede ser otro que contribuir a la creación de un entorno sano y seguro en el que las personas que se relacionan con la organización puedan conversar.

La verdad, un concepto tan sencillo como poderoso, ha de guiar las decisiones y las acciones del dircom. La veracidad se gana

“Mi sueño es que los comunicadores se conviertan en la conciencia de las organizaciones, en los impulsores de los planteamientos éticos”. Antonio López, presidente de honor de Dircom

ateniéndose a los hechos. Las emociones forman parte de esos hechos, pero no se pueden disociar de ellos o ser presentadas como tales. Los grupos de interés deben disponer de información clara, veraz y útil para forjar su criterio respecto a la organización, sus acciones y sus estrategias.

Según opina José Antonio Llorente en *El octavo sentido*: “Con la reputación tocando fondo, el objetivo es ahora recuperar el tesoro perdido de la confianza haciendo uso de dos herramientas imprescindibles: la ética y la transparencia”.

Desde su proximidad al primer ejecutivo, el dircom tiene la responsabilidad de introducir el criterio ético en el proceso de toma de decisiones. Esta responsabilidad va más allá de la función de cumplimiento normativo y su fin último es crear una cultura de honestidad, transparencia, rendición de cuentas y contribución al bienestar social.

Caso Bell Pottinger

El escándalo de la agencia británica Bell Pottinger ha sacudido a la profesión. Esta firma diseñó y ejecutó una ‘campana sucia’ que jugó con la animosidad racial en Sudáfrica, incluida la creación de noticias falsas, para beneficiar a su cliente Inversiones Oakbay, sociedad que está controlada por la controvertida e influyente familia Gupta, con fuertes lazos con el Gobierno del presidente Zuma. A raíz del escándalo, que ha provocado la quiebra de la firma, Richard Edelman, fundador y presidente de la red de agencias de relaciones públicas que lleva su apellido, ha realizado una llamada a la industria de la comunicación para forjar un pacto global por la ética. La Global Alliance for Public Relations and Communication Management ha respondido a esta llamada con la convocatoria de una cumbre de los principales líderes asociativos para impulsar tal pacto y acordar un nuevo código global de ética para los comunicadores.

Gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos

Líderes en España, Portugal y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la **consultoría de gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos líder en España, Portugal y América Latina**. Cuenta con **18 socios** y cerca de **500 profesionales**, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla hispana y portuguesa.

En la actualidad, LLORENTE & CUENCA tiene oficinas en **Argentina, Brasil** (São Paulo y Rio de Janeiro), **Colombia, Chile, Ecuador, España** (Madrid y Barcelona), **Estados Unidos** (Miami, Nueva York y Washington, DC), **México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, opera en Cuba y ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en Bolivia, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua.

Es la compañía del sector más premiada en los mercados donde opera. En 2017, ha sido reconocida como **Agencia del Año en América Latina** (Latin American Excellence Awards 2017).

Equipo de especialistas



José Manuel Velasco es director del Área Coaching Ejecutivo, miembro del Consejo Asesor de LLORENTE & CUENCA, y presidente de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management. Desde el 1 de julio es presidente electo de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management. Ha sido director general de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de FCC, director de Comunicación de la empresa energética Unión Fenosa y de la compañía pública de transporte ferroviario Renfe. Además, ha presidido la Asociación Española de Directivos de Comunicación (DIRCOM) y el Foro para la Gestión Ética (Forética). Es licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, ha cursado el Strategic Management Program del IMD de Lausanne y está certificado como coach ejecutivo y de equipos por la International Coach Federation (ICF).

jmvelasco@llorenteycuenca.com

www.llorenteycuenca.com

LLORENTE & CUENCA

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y director general corporativo
de Talento, Organización e
Innovación
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Directora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Socio y CEO Estados Unidos
edela Fuente@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno
Director de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Gerente de Talento
para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de Talento para
Cono Sur
ksanches@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director general
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y director senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla
Vicepresidente de
Contexto Económico
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk
Claudio Vallejo
Director senior
cvallejo@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Impossible Tellers

Ana Folgueira
Directora general
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º izq
28006 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

Cink

Sergio Cortés
Socio. Fundador y presidente
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

Lisboa

Tiago Vidal
Director general
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel: + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Miami

Erich de la Fuente
Socio y CEO
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Salomón Kalach
Director
skalach@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Directora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director general
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director general
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana
Presidente consejero y miembro del
Comité de Dirección
bquintanak@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel: +52 55 5257 1084

La Habana

Pau Solanilla
Director general
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Panamá

Javier Rosado
Socio y director general
jrosado@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director general
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Socia y directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel: +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
Socio y director general
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi
Presidente
hzogbi@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel: +51 1 2229491

Quito

Alejandra Rivas
Directora general
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Néstor Leal
Director
nleal@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Mariano Vila
Director General
mvila@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Presidente consejero para Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel: +54 11 5556 0700

Río de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdio 244 e 246 - Glória
CEP 22211-120 Rio de Janeiro RJ
Tel: +55 21 3797-6400

São Paulo

Cleber Martins
Director general
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Director regional de Innovación
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390



d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guion macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

www.desarrollando-ideas.com
www.revista-uno.com

