

## Comunicación

# La comunicación corporativa en el marco actual de un entorno mucho más complejo, cambiante y global

El marco en el que se desarrollan los negocios es muy diferente al de hace tan solo unos años: si los retos son cada vez más globales e integrales, la visión tiene que serlo también. Hay que reconectar la visión, la misión y el propósito con la organización.

En una época de cambios constantes e intensos, la comunicación, más que nunca, es necesaria para restaurar la confianza. Para lograr ese restablecimiento, es necesario que la comunicación juegue un papel decisivo en las organizaciones, en la línea de recuperar el diálogo con la sociedad y los grupos de interés. Asimismo, es necesario ayudar a reconectar a la organización con su visión y su propósito como compañía, a su empresa como institución económica que es, pero también social, según explica el profesor Paul A. Argenti, de la escuela de negocios Tuck de la Universidad de Dartmouth (EE. UU.), en su libro *Corporate Communication*.

Estamos inmersos en un momento en el que los ciudadanos demandan de las compañías un comportamiento más ético, responsable y coherente, un equilibrio mayor entre el beneficio particular y el interés general. En este contexto, la comunicación puede y debe contribuir a dar sentido a la actuación empresarial en la sociedad. Ese sentido el sentido se

lo otorgan la visión y el propósito, la razón de ser y el significado como empresa.

### Actitudes clave

La primera cosa que las empresas tienen que hacer para afrontar con posibilidades de éxito el entorno actual no es adaptarse al mismo, sino ser organizaciones cambiantes, preparadas constantemente para adaptarse a cualquier cambio. Para ello, son necesarias tres actitudes fundamentales en las compañías y en sus líderes a la hora de competir:

1. Reconocer el entorno: y con ello, aceptar que centrarse en el corto plazo únicamente reduce las posibilidades de ver el cuadro en su conjunto y tomar decisiones más estratégicas y, por tanto, acordes con la realidad e impacta negativamente en los resultados.
2. Adaptarse al entorno: sin comprometer los principios y las bases sobre las que se asienta el proyecto, aprendiendo constantemente de todo

La comunicación corporativa hoy, en el marco de un entorno mucho más complejo, cambiante y global

«Para afrontar con éxito el nuevo entorno las organizaciones tienen que ser cambiantes en sí mismas, estar preparadas para adaptarse al cambio constante»

- y de todos, una actitud previa y esencial para la adaptación.
3. Trabajar para resolver problemas: no van a desaparecer sin hacer nada, sino que hay que esforzarse en conseguir un entorno, también mediático y comunicativo, favorable a los puntos de vista e intereses de la empresa.
  4. Conectar la comunicación con la estrategia: y la mejor forma de hacerlo es hacer depender la función de la comunicación, representada por el Dircom, de la función de la estrategia por antonomasia, personificada en el CEO.

### El caso paradigmático de Johnson & Johnson

El grado en el que una organización se ve afectada por los sucesos externos dependen, en gran medida, del sector en el que se encuentre, cómo se comporte dentro de este y también cómo de pública y notoria sea su actividad. Por tanto, la percepción sobre la misma no depende solo de su comportamiento, de sus resultados, o de su competitividad, sino de lo que piensa la opinión pública con la que se relaciona y de su capacidad para conectar su actividad con su visión, sus hechos con sus palabras.

Es el caso de la compañía norteamericana de gran consumo Johnson & Johnson, la cual, a pesar de las reiteradas retiradas de producto, mantiene una reputación intachable en el sector gracias al compromiso permanente con sus valores y visión, manteniendo siempre un diálogo transparente, sincero y abierto con sus *stakeholders*.

Su credo responde a un código de 308 palabras en inglés creado en 1935 durante la Gran Depresión norteamericana, y sigue grabado en piedra a día de hoy en la sede central de la compañía en Nueva Jersey: «Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los médicos, enfermeras, pacientes, familiares y todos aquellos que usan nuestros productos y servicios». Estos principios están al frente no solo de su edificio sino también de todas sus actuaciones, de tal forma que en momentos de crisis, como la retirada de productos producida en otoño de 1982

tras la muerte de siete personas que tomaban las cápsulas de Tylenol, o la ocurrida recientemente en 2013 en productos de limpieza corporal para bebés, J&J ha logrado recuperar, incluso ampliar, su cuota de mercado en cada una de las categorías en las que está presente.

### Hacer coincidir la reputación con la identidad

Si la organización no vive según sus principios, los grupos de interés al final lo notarán y perderán su confianza en ella: la identidad tiene que ser la manifestación de una realidad que es transmitida y comunicada a través de dichos elementos pero vivida a través de los auténticos comportamientos de sus directivos y empleados.

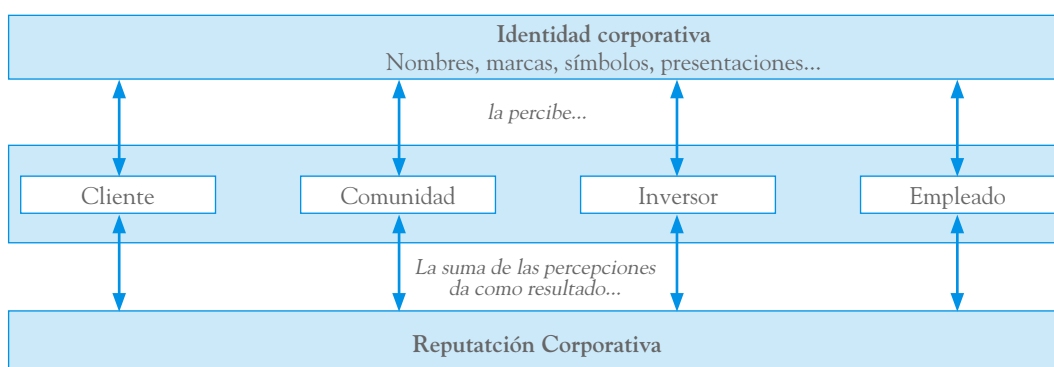
La suma del conjunto de imágenes particulares de cada grupo de interés da como resultado la reputación global. Esta idea tan simple de formular y tan difícil, a la vez, de concretar, es el eje central sobre el que ha de basarse hoy una política eficaz de comunicación, para hacer, primero, que dichas imágenes coincidan en la mayor proporción posible, y que en su conjunto la reputación global de la empresa ayude a mejorar también dichas percepciones parciales de la empresa.

Reforzar la visión de la empresa y fundamentar sobre ella la diferenciación de la marca corporativa es tarea clave de los departamentos de Comunicación. Cuando la identidad y la imagen se encuentran alineadas y se mantiene así a lo largo del tiempo, la reputación se ve fortalecida.

### Cómo estructura bien la función

La Comunicación Corporativa continúa padeciendo una falta de reconocimiento organizativo en las empresas, a pesar de que la mayor parte del tiempo de los consejeros delegados se dedica por igual a la estrategia y la comunicación, según un estudio de la Escuela de Negocios Tuck, o de que la reputación impacte cada vez más en el negocio, como muestran estudios de Weber Shandwick o los propios rankings, como el publicado por Fortune.

Gráfico 1: Marco de la reputación



Fuente: *Corporate Communication* Paul A. Argenti, pp. 72, 2013

## Gráfico 2: Estructura organizativa óptima de la función de comunicación corporativa en grandes empresas



Fuente: *Corporate Communication*, Paul A. Argenti, pp. 54, 2013

«Es vital que los diferentes ejecutivos y el CEO crean en la capacidad de la comunicación para hacer que los resultados globales y los de cada una de las áreas sean alcanzados»

Sin embargo, la comunicación –no entendida, obviamente, como el mero lanzamiento de mensajes, sino como el importante ejercicio de cohesionar lo que se dice con lo que se hace y de mantener los canales abiertos y activos con los grupos de interés– no acaba de arrancar como función estratégica a los ojos de muchos CEO.

¿Cuál es la estructura ideal que requiere el Dircom para poder influir correctamente en las decisiones estratégicas de una compañía en lo que a la comunicación se refiere, bien sea en situación normal de mercado (proactiva, de construcción de la reputación) o de crisis (reactiva, de defensa y reconstrucción de la misma)?

Para el profesor Argenti, dicha estructura pasa por situar, en primer lugar, a la Comunicación Corporativa en la misma línea que el Marketing, los Recursos Humanos, las Finanzas o cualquier otra función tradicional dependiente del máximo ejecutivo de la empresa, el cual, a menudo, en sí mismo, personifica y da vida a la marca corporativa, a sus principios y comportamientos.

Según una encuesta de PRWeek y Hill & Knowlton de 2010 en Estados Unidos, el 51 % de los Dircom reportaban directamente al Presidente ejecutivo y/o al CEO de la compañía. Por el contrario, el resto, casi la otra mitad, lo hacía al director de Marketing, Recursos Humanos, Finanzas u otros directivos pertenecientes al comité directivo de la firma.

Según Paul A. Argenti, es vital que el director de Comunicación Corporativa tenga acceso directo

a los máximos cargos ejecutivos responsables del negocio y, singularmente, al principal ejecutivo, así como que estos crean en la capacidad de la comunicación corporativa de alcanzar los resultados del negocio y sus propios resultados particulares en cada una de las áreas de negocio.

### Conclusión: los cuatro puntos clave para el Dircom

Para establecer o mantener la mencionada conexión comunicación-estrategia, un director de Comunicación Corporativa tiene que tener presente los siguientes puntos esenciales:

1. Establecer la estrategia de dicha conexión: fijando también, como siempre, los objetivos correspondientes, logrando y manejando los recursos –de personas, tiempo y dinero– necesarios y diagnosticando regularmente la reputación.
2. Escuchar permanentemente a los *stakeholders*: identificando y priorizando bien inicialmente quiénes son los grupos que real y efectivamente aportan más a dicha reputación, además de conocer sus actitudes hacia la empresa.
3. Asegurar la comprensión efectiva de los mensajes: escogiendo los canales adecuados en cada caso, y estructurando los mensajes coherente y consecuentemente.
4. Integrar en la estrategia las respuestas: revisando tanto las comunicaciones como las acciones que emprende la compañía en relación con ellos.

# Leading by reputation

©2015, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión de los activos intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. Su misión es la de ser el motor que lidere y consolide la gestión profesional de la reputación como recurso estratégico que guía y construye valor para las empresas en todo el mundo.

#### Aviso Legal

Este documento es propiedad de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y tiene por objetivo compartir el conocimiento empresarial sobre la gestión de la reputación, marca, comunicación, métricas de intangibles y asuntos públicos.

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership es titular de los derechos de propiedad intelectual sobre las imágenes, textos, diseños, o cualquier otro contenido o elementos de este producto y dispone de los permisos necesarios para su utilización, y por lo tanto, queda prohibida su reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, sin autorización expresa de su titular.