

EUNSA



LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Y GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN



Anne Gregory & Paul Willis
con introducción de Elena Gutiérrez-García



LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Anne Gregory y Paul Willis

Introducción a la edición en castellano
Elena Gutiérrez-García

EUNSA

EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A.
PAMPLONA



**Biblioteca
Corporate Excellence**
Publicaciones especializadas en gestión estratégica de
activos y recursos intangibles

Dedicatoria

De Anne: a todos a los que quiero y me quieren

*De Paul para Joanna: gracias por escuchar,
¡sé que a veces es difícil!*

Agradecimientos

Nos gustaría dar las gracias a muchos colegas académicos y de profesión que nos han acompañado en nuestra carrera profesional en esta disciplina, por darnos ánimo y honrarnos con su sabiduría.

Algunas personas han sido especialmente importantes para nosotros a la hora de preparar este libro. Queremos dar las gracias a Colin Douglas, exdirector del Servicio Nacional de Salud del Reino Unido (NHS), y a otros dos directores del NHS: Steph Hood y Karl Milner. También a Alex Aiken, director ejecutivo de Comunicación del Gobierno Británico, así como a los maravillosos profesionales de la Oficina del Gabinete del Reino Unido y departamentos del gobierno, quienes han compartido con nosotros las preocupaciones y los desafíos a los que se enfrentan. Nos sentimos profundamente agradecidos por haber podido contar con grandes profesionales de todo el mundo, procedentes de compañías y universidades en cada continente, que nos han escuchado pacientemente, mejorando nuestras ideas y compartiendo sus conocimientos. Estamos muy agradecidos a nuestros antiguos clientes y a los actuales, tanto del sector público como el privado; con ellos hemos compartido la emoción de nuestro trabajo, pero también la frustración que a veces conlleva la práctica profesional. Todas estas experiencias nos han servido para enfocar y dar forma al contenido del libro. También los estudiantes de nuestros másteres ejecutivos han sido una fuente de inspiración y orgullo para nosotros, ofreciéndose voluntariamente como «conejillos de indias» para que pudiéramos probar y desarrollar nuestras ideas. En el ámbito académico son muchos los colegas que nos han propuesto nuevos retos y que nos han rebatido y

alabado a partes iguales; especialmente David McKie y Margalit Toledano: gracias por la inspiración y la paciencia.

A Anne le gustaría dar las gracias a Paul por ser un colega fantástico, amigo y trabajador incansable. Este libro no hubiera sido posible sin sus preguntas, sus respuestas, sus ideas incisivas, su buen humor y las innumerables tazas de té compartidas.

A Paul le gustaría dar las gracias a Anne por su inconmensurable motivación y por guiarle con su experiencia, no solo en la elaboración de este libro, sino como mentora y amiga. Paul también quiere agradecer a su mujer Joanna por su apoyo, su paciencia y sus ideas en los primeros borradores.

Prólogo. Tiempo para la comunicación

Antonio López

*Miembro del Comité Científico de Corporate Excellence
Centre for Reputation Leadership y Presidente de Honor de Dircom España*

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

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

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

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

liderazgo y una estrecha relación con la alta dirección de la compañía.

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

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

En último lugar, se presentan las funciones clave del responsable de comunicación y gestión de intangibles, entre las que se incluye la planificación estratégica, las habilidades técnicas o la de embajador o asesor interno. Esta figura marca un antes y un después en la organización, ya que ayuda a unificar y a crear coherencia entre los mensajes internos y externos, entre la promesa de marca y la estrategia de negocio. El líder de una organización debe asumir la responsabilidad derivada de tomar decisiones estratégicas para la supervivencia financiera de la empresa, pero también debe gestionar el impacto que las acciones que emprende tienen en la sociedad y en el medioambiente.

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

No obstante, es importante ser conscientes de que la perspectiva comunicativa no se queda en el rol del facilitador, sino que va más allá y contiene también una dimensión estratégica que ayuda a la organización a permanecer fiel a su sentido de propósito, a la vez que le permite transformarse y perdurar en el tiempo. Esta es una de las contribuciones más relevantes de la función: impulsar el propósito corporativo, que se traduce en la activación de la razón de ser y de la identidad organizativa, ayudando a crear un sistema de creencias compartidas y

comportamientos asociados a los valores de la organización. Una función que actúa como conector de la empresa con la sociedad, gracias al fortalecimiento de su capital social y relacional, construyendo relaciones de valor con los distintos grupos de interés.

En el libro se señala, ciertamente, que elaborar la estrategia es un acto comunicativo. Las decisiones se toman a través de la comunicación, pues cuentan una historia sobre la organización que tiene como resultado la construcción del relato de la compañía. En este sentido, la comunicación *es* organización y no *de* la organización. La razón por la que la perspectiva comunicativa es importante es porque afecta al modo en que una organización se reconoce y se relaciona en el mundo. Una organización es reconocida cuando las personas hablan de ella y lo que dicen es relevante e influye en los comportamientos de apoyo por parte de sus grupos de interés.

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

los intangibles. Creo que esta es una de las principales aportaciones de este valioso libro.

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

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

mejores empresas, con su correspondiente impacto positivo en todos los entornos y dimensiones en los que operan.

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

Introducción a la edición en castellan. Liderazgo, gobernanza y comunicación: los cimientos profesionales de Gregory y Willis

Elena Gutiérrez-García¹

Siempre nos hemos preguntado por qué la comunicación no termina de alcanzar el rango que se merece en la dirección de las organizaciones. Está siendo una cuestión recurrente desde hace décadas en congresos profesionales y académicos, foros de asociaciones profesionales y publicaciones especializadas. Este tema central se ha ido enriquecido en el último medio siglo con cuestiones vertebrales que deberían ayudar a articular el desarrollo estratégico de esta profesión: las métricas y los famosos indicadores *KPIs*, los intangibles y cómo gestionarlos con perspectiva comunicativa y, más importante aún, cómo contribuir a gestionar la red compleja de relaciones desde la organización con los denominados múltiples grupos de interés.

La profesión de comunicación estratégica, en y para las organizaciones, se encuentra siempre en una encrucijada, porque de ella parten múltiples variantes y caminos; perspectivas en definitiva. Gracias a la obra que tiene en sus manos, los autores nos brindan un recorrido que no oculta las dificultades de esa encrucijada y tampoco evitan recorrer múltiples sendas. Ofrecen una visión bastante completa de la perspectiva estratégica y de liderazgo comunicativo, y lo hacen con la sencillez de quien domina los temas complejos.

Anne Gregory y Paul Willis ensanchan el conocimiento y aplicaciones sobre cómo ejercer una profesión centrada en la figura de lo que denominan el líder, y con ello no se

limitan a las consabidas cualidades gestoras o estrategas, sino que apuntan a la gobernanza. Es decir, las ideas que se van desglosando a lo largo de los siguientes capítulos tienden a poner el foco en que la comunicación, o es una profesión dirigida a contribuir al buen gobierno de las instituciones u organizaciones, sean del tipo que sean, o no es tal. Y en esta sucinta explicación se condensa el pensamiento de los profesores británicos, que beben de la larga trayectoria académica y profesional anglosajona de la disciplina denominada «relaciones públicas» -*public relations*-. Desde el siglo XX se ha desarrollado un *corpus* doctrinal que ha tenido gran impacto profesional: considerar nuestra profesión un motor organizativo esencial para que los directivos piensen en la intrínseca naturaleza social de su trabajo en las organizaciones y, por ende, su compromiso para gobernarlas con buenas consecuencias en las personas del entorno.

En definitiva, el comunicador debe y puede contribuir estratégicamente a la gestión de sus organizaciones, que aquí en España hemos popularizado con el acrónimo *dircom* o directivo de comunicación. Y para ello, Gregory y Willis presentan con gran didáctica un modelo (el 4x4) y cinco roles (estratega, catalizador, técnico experto, educador interno y consultor), que bien podría decirse que es una cartografía bastante completa de cómo se ejerce la profesión. Los autores presentan de modo sintético y muy certero una agenda de temas que concentra la casi totalidad del sentido y razón de ser de la profesión y disciplina. Por eso es una obra que se está convirtiendo en referencia, y tiene visos de ser un clásico en el futuro: sus análisis son muy actuales, pero sobre cuestiones perennes; a la vez es un libro práctico, y con una profundidad de pensamiento notable y, por último, en la obra tanto estudiantes, profesores como profesionales encontramos

debates renovados y mucho humanismo para dar luz sobre los desafíos que afrontan las organizaciones.

Una característica destacable del libro es que los autores centran su mirada en las personas, porque es vital desarrollar y capacitar a los profesionales para estar a la altura. La altura no es otra que ejercer con liderazgo; una palabra que emplean para, en el fondo, referirse a la autoridad interna que el comunicador necesita si quiere desarrollar sus responsabilidades. En la perspectiva humanística que aportan Gregory y Willis se aprecia una reflexividad que cuestiona por qué se toman las decisiones, qué consecuencias tienen sobre los demás (llámense *stakeholders* o públicos), qué perspectiva personal se debe cultivar para inducir a nuestros públicos a tomar decisiones informadas y por lo tanto libres (incluso cómo motivarlas dentro de la propia organización), o, por último, por qué es importante hacer distinciones entre los valores, la moral, la ética y la responsabilidad.

En definitiva, la gestión comunicativa, como subrayan los autores, es la piedra angular sobre la que poder edificar el edificio relacional de las organizaciones en las que trabajamos; dado que, como concluyen en el capítulo 15, las organizaciones nunca han operado en entornos tan rápidamente cambiantes, con públicos más activos o entornos políticos y regulatorios imprevisibles; y por eso la comunicación puede ser una función que ayude a ser una brújula organizacional.

Lo universal y lo particular

Es un privilegio poder trasladar al castellano la edición de la obra original en inglés publicada en 2013. Han pasado seis años, y como apuntaba al inicio, el libro ya empieza a ser un clásico por sus contenidos y por la capacidad

reflexiva que los profesores Gregory y Willis trasladan a sus lectores. La didáctica, la profundidad de pensamiento y la practicidad de la obra no es sino fruto de su rica trayectoria, que ha tenido la virtud de combinar a partes iguales experiencia profesional y académica: en consultoría y departamentos de comunicación; y en investigación y docencia universitaria teórica y aplicada. Esta virtud, muy común en ámbitos anglosajones, y algo menos en los hispanos o latinoamericanos, ofrece un bien muy claro: la cualidad de desarrollar las ideas desde la realidad, con los pies en la tierra, y con una sana intencionalidad de querer provocar cambios en por qué y cómo se deberían hacer las cosas.

Aunque la obra nace en un contexto particular de los autores, el británico, las más de 300 páginas son un reflejo universal de la situación profesional alrededor del mundo. La obra tiene vocación universal porque los autores tiene una visión global gracias a su experiencia internacional, y porque los aspectos que abordan son universales: la profesionalización, los roles estratégicos, la capacitación y competencias profesionales, etc. Una de las novedades que aporta la edición al castellano es la actualización de algunos contenidos, como aspectos más recientes sobre liderazgo o la presentación en castellano, por primera vez, de los resultados del reciente proyecto de investigación internacional, en 2018, del Marco Global de Capacidades - *Global Capabilities Framework*-, liderado por Anne Gregory, y en el que hemos participado investigadores de nueve países. Los detalles, ampliados en el capítulo 9, permiten al lector apreciar una radiografía sobre cuáles son las capacidades que caracterizan al comunicador globalmente, y por tanto, a la profesión. Su singular enfoque centrado en el potencial es una invitación a la prospectiva, en coherencia con el enfoque general de la

obra: la mirada centrada en el profesional para su mejora constante.

Los autores despliegan a través de las páginas numerosos ejemplos y reflexiones que han enriquecido su pensamiento; con un gran respeto a cómo y por qué se ejerce la profesión, tratando de comprender los roles, responsabilidades, retos y, por qué no, dificultades y problemas en todos los niveles. Es por ello que hayan sido capaces de ofrecer un modelo holístico (el 4x4) que, a modo de vista de pájaro, ofrece un singular análisis sobre la realidad práctica, a la vez que tratando de enriquecerla y superarla. Gregory y Willis trascienden en sus análisis la mera descripción de la realidad para aportar un sentido que oriente. Esto se manifiesta de modo particular en la propuesta de cinco roles o responsabilidades mencionados de la tercera parte, con la que concluyen la obra para ofrecer una explicación sistemática, u ordenar, las múltiples tareas y de tan distinta naturaleza que con frecuencia ejercen los responsables de comunicación.

La obra se centra en la figura profesional del directivo de comunicación, que para los autores debe ser fuerte en su capacidad de liderazgo. Éste no siempre está asociado a los niveles altos jerárquicos de una organización, si bien con frecuencia se ha equiparado a ello. Sin embargo, Gregory y Willis obvian las cuestiones estructurales o de poder en la coalición dominante, para centrarse en cómo desarrollar el trabajo que permita adquirir a los comunicadores el liderazgo, la autoridad y el rol directivo que pueden desempeñar. El mapa que ha de recorrerse es ambicioso, y es un terreno complejo, pero los autores siempre lo acompañan de un natural optimismo que no reivindicar, sino que muestra el potencial. La segunda parte es particularmente ilustradora sobre el potencial de la profesión, pues en solo cuatro temas (la inteligencia

contextual, el valor de los valores, la importancia de la ética y desempeñar el rol) los autores desentrañan cuáles son las raíces profundas de las que debe alimentarse la práctica. Me atrevo a decir que toda la diversidad de funciones, roles y nomenclaturas a las que estamos acostumbrados en nuestra profesión y disciplina, y que por experiencia veo que desorienta a mis colegas y estudiantes, sin embargo en esta obra podrá verse esclarecido.

Lo nuevo y lo permanente

Es notable destacar que no por mucho decirlo esté tan claro, pero habitualmente siempre se pone el acento en la naturaleza estratégica y directiva de la profesión, pero luego los estudios empíricos longitudinales muestran que la realidad práctica no termina de lograrlo, o que la función comunicativa tiende a fragmentarse en unidades dispersas y no siempre coordinadas dentro de una organización. Es así que vemos en los últimos años cómo los desafíos digitales, de inteligencia artificial o los requerimientos normativos de transparencia y cumplimiento, por citar algunos, están provocando una tendencia a que los tradicionales *asuntos y competencias comunicativas* estén disgregándose hacia otros departamentos y áreas, perdiendo el departamento de comunicación funciones, responsabilidades y competencias que tanto había costado lograr.

Por otro lado, y para no perder la perspectiva, es interesante mirar al acervo intelectual del mundo empresarial para advertir que la situación descrita ha sido una constante a lo largo de la historia. Sin embargo, cuando leemos los manuales clásicos de dirección estratégica, los autores del *management* destacan los aspectos *blandos* de la estrategia y la gestión como

cruciales para que las cosas marchen bien: por ejemplo, Gary Hamel subraya el liderazgo como eje vertebral para que estrategia e innovación sean motores de supervivencia en los negocios; Edgar Schein desentraña la cultura organizativa, y hasta el tan citado Henry Mintzberg siempre ha subrayado que la comunicación es consustancial al buen directivo, como afirmaba en su obra *La naturaleza del trabajo directivo*. Más recientemente, la llamada *teoría de los stakeholders* ha ido de la mano de tendencias -más o menos de moda- que han reavivado el debate sobre la ética y responsabilidad empresarial, aumentada por la agenda impulsada de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, o con expresiones ya acuñadas en el mundo empresarial como la de «valor compartido» que expresaran Michael E. Porter y Mark R. Kramer en 2006 en su artículo en *Harvard Business Review*.

A pesar de la notable presencia de los aspectos y temas comunicativos en la literatura del mundo de los negocios y de gestión estratégica, sigue siendo notable que, a la vez, sea casi ignorado en los temas de investigación empresarial; o éstos se enfoquen en los aspectos de habilidades comunicativas personales -*skills*- o instrumentales. De ahí que la disciplina venga a cubrir y complementar la necesidad de conocimiento teórico y aplicado; disciplina con sus variadas nomenclaturas alrededor del mundo: comunicación estratégica, corporativa, organizacional, institucional o relaciones públicas. Obras con las características de la de Gregory y Willis y de otros colegas alrededor del mundo vienen a cubrir este vacío de conocimiento al que hay que prestar atención dado el contexto socio-económico, político y cultural que vivimos.

El nuevo horizonte socio-económico que empezó a asomarse en el siglo XXI nos ha traído nuevas sorpresas

para la gestión de las organizaciones, que enfrenta a sus directivos, tanto de entidades públicas como privadas, con o sin ánimo de lucro, ante un paisaje lleno de intangibles difíciles de apresar y transformarlos en beneficio propio y ajeno: la confianza, la reputación, la cultura, la credibilidad, la autoridad, la legitimidad... son solo algunos inmateriales que pretenden convertirse en valor capturado por las organizaciones, procedentes de los públicos. Pero sobre su proceso de generación, transformación y permanencia sabemos muy poco aún. Este es el quid y el rompecabezas que gestores y académicos aún no hemos sabido desentrañar. Y este paisaje inasible de los intangibles está impregnando no solo al mundo empresarial, sino también al sector público y tantos otros sectores -véanse al respecto, por ejemplo, las últimas obras de María José Canel y Vilma Luoma-aho-.

Es por ello refrescante que Gregory y Willis nos ayuden a comprender que quizá la mirada preferente deberíamos situarla primero en los porqués y los procesos, antes que en los fines. De ahí que las dos primeras partes de la obra (sobre la contribución estratégica y las preocupaciones de los directivos de comunicación) se centren en razonar por qué la contribución estratégica consiste en que la propia organización *se constituya* comunicativamente. Las ideas contenidas en el capítulo segundo bien recuerdan a la de otros autores como Joep Cornelissen, quienes sostienen que la dimensión comunicativa no debería reducirse a un departamento de comunicación, sino que ésta es un elemento constitutivo de toda la gobernanza de una organización. Es decir, todos los directivos deberían tomarse en serio la comunicación como parte de su trabajo. Y, tal y como subrayan Gregory y Willis, la esencia de la comunicación no es otra que la capacidad de transformar y enriquecer las decisiones organizativas, fundamentadas en

la escucha y atención al servicio de los públicos, por difícil y complejo que resulte. Es éste el fundamento que explica por qué existe una preocupación por los intangibles. También porque la gestión relacional con tan variados grupos se ha convertido en un asunto prioritario que los directivos observan entre desorientados y esperanzados porque los comunicadores pueden ofrecerles soporte.

Los profesores Gregory y Willis van más allá y entienden la relación entre personas y organizaciones desde la reciprocidad, el diálogo, no solo la persuasión -o la *persuasión científica* como apuntara Edward L. Bernays-. De ahí que subrayen la necesidad de cultivar la inteligencia contextual que ayude a comprender qué está pasando ahí fuera (capítulo 6); por qué los valores tienen valor para alimentar una cultura sobre lo correcto (capítulo 7); de qué modo la ética es parte del negocio (capítulo 8) y cómo los profesionales son útiles en las organizaciones si son exigentes para mejorar sus capacidades, competencias y conocimientos (capítulo 9).

En la teoría aún quedan grandes lagunas de conocimiento teórico y práctico, y no precisamente solo sobre las métricas, sino más bien sobre los porqués y sentido de nuestro trabajo que explican la vital importancia de los procesos para dar sentido a qué medimos y evaluamos. Es por ello que el libro en su conjunto es un continuo desarrollo de aspectos vitales y medulares de la profesión: la planificación estratégica, la labor de catalizadores internos para cultivar culturas organizativas, cómo convertirnos en *educadores internos* sin que resulte despectivo a ojos de nuestros colegas, la cualificación técnica que manifiesta la visión estratégica, ser asesores de confianza, etc. Estos aspectos que se desarrollan en la tercera parte del libro son aspectos cualitativos de la profesión en la que prefieren centrarse Gregory y Willis, a

la vez que abordan los «porqués» que fundamentan los «qués» y los «cómos».

Como todo, es cuestión de arquitectura. Quizá en la teoría (la academia) y en la práctica (la profesión) hemos concentrado esfuerzos en el último siglo en diseñar y elegir los muebles, en cómo distribuir y ocupar los espacios dentro del edificio... Y no hemos prestado tanta atención, o incluso nos hemos olvidado, sobre el *terreno social* que edificamos y transformamos, o qué cimientos y tabiques (valores y profesionales) sostienen la estructura.

Disfrutad de la lectura y, sobre todo, del enérgico y positivo optimismo que Gregory y Willis imprimen sobre los porqués de esta fantástica profesión para ser ejercida de modo excelente.

Notas:

1. Elena Gutiérrez-García es profesora de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra, donde imparte docencia sobre Comunicación Empresarial, Dirección de Comunicación y Gestión de la Relación con Grupos de Interés. Es coordinadora del Grupo de Investigación INCOMIN y dirige proyectos de investigación sobre innovación y comunicación. Es vocal de Desarrollo y Talento en la Junta Directiva de la Asociación de Directivos de Comunicación de España -DIRCOM-.

1. Introducción

Objetivos, aspiraciones y enfoque

La vida como profesional de la comunicación es apasionante. Asumir el papel de líder en una organización está lleno de cuestiones más o menos problemáticas, lo que ha impulsado la generación de libros de gestión y artículos académicos. Uno de ellos es la obra que tenéis entre vuestras manos. En las siguientes páginas exploraremos en profundidad las ramas profesionales y académicas de la comunicación. Nuestro objetivo es proporcionar un marco de trabajo para alcanzar un liderazgo que funcione en el ámbito de la comunicación. Creemos que este modo de ver el liderazgo es aplicable tanto para los profesionales que trabajan en el sector privado, en el sector público o el tercer sector¹. Al final de la lectura, debería quedar claro que aquellos elementos que convierten a alguien en un buen profesional también funcionan para convertirse en líderes excelentes. Por eso, pensamos que las ideas clave de este libro serán de utilidad tanto para los directivos de las organizaciones, como para los responsables de comunicación.

A la hora de escribir cada capítulo, nos motivaba poder generar ideas aplicables para la práctica. Ambos hemos sido profesionales y ahora como académicos continuamos trabajando como consultores con muchas organizaciones; lo que nos ha permitido tratar directamente con otros profesionales cuestiones reales. Estos asuntos versan casi siempre sobre el liderazgo y cómo desarrollar líderes. Nuestra preocupación por los desafíos diarios a los que se enfrentan los profesionales es importante, porque a veces pudiera parecer que los académicos y los profesionales vivieran en mundos diferentes; o, como explicó de una

forma más poética Betteke van Ruler (2005), «los profesionales son de Venus y los académicos de Marte²». El pensamiento presentado en este libro encaja con nuestra propia experiencia como profesionales, así como con aquellos líderes experimentados con quienes trabajamos. De hecho, nuestras ideas son fruto de muchos años ejerciendo esta profesión en posiciones de liderazgo en una amplia variedad de organizaciones y sectores, y por discusiones, proyectos conjuntos e investigación con profesionales tanto en el Reino Unido como en el resto del mundo. Los planteamientos y opiniones de profesionales que han estado siempre al pie del cañón nos han servido como prueba de fuego para dar forma y estructura a este libro. Estamos convencidos de que deberían aumentarse los esfuerzos por implicar a los profesionales e investigadores en un aprendizaje conjunto.

Desde nuestro punto de vista, se ha prestado poca atención al conocimiento que los profesionales pueden poner encima de la mesa y lo productivo que puede llegar a ser su rol en la investigación académica y la formación universitaria. Esta conclusión se ha reforzado por el privilegio que hemos tenido al desarrollar un máster ejecutivo; diseñando su contenido juntamente con profesionales y nosotros como profesores³. En cualquier caso, no está del todo claro quién educa a quién; las ideas generadas en este proceso continúan estimulando nuestro pensamiento sobre el liderazgo en la comunicación y nos han ayudado, en definitiva, a dar forma a este libro. Esperamos, en consecuencia, que en las páginas siguientes el lector se encuentre con una perspectiva realista y práctica del papel del responsable de comunicación. Como autores, hemos procurado evitar describir cómo debería ser el mundo en vez de cómo es en realidad. Nos gustaría destacar que este enfoque práctico no ha resultado en un

manual técnico para profesionales, sobre el *cómo hacer*. En vez de eso, nuestra intención es más bien la de proporcionar unas *lentes estratégicas* a través de las cuales los profesionales puedan ver su papel como líderes. Esto les permitirá verbalizar, reflexionar y demostrar su contribución a la eficacia de su organización. Cada organización es diferente y por eso hemos diseñado un prisma multifocal, aplicable para cualquier tipo de organización. Aspiramos a que las ideas puedan tener aplicabilidad inmediata para quienes trabajen a nivel directivo y/o sean cabeza de un departamento o área, así como lograr resonar en quienes aspiren a estos puestos de responsabilidad.

Aunque el modelo de liderazgo y las funciones que se describen en este libro son originales, sospechamos que su papel más importante es el de articular algo que muchos profesionales ya saben y hacen de manera intuitiva. Durante años ha surgido como un tema recurrente en nuestros debates con los profesionales, y no cabe duda de que les resulta provechoso. Al respecto, este libro puede ayudar a sistematizar la reflexión y facilitar a los profesionales explicar mejor por qué su contribución es un activo estratégico para la organización.

Defendiendo la postura estratégica, nuestro foco en los aspectos clave del liderazgo, así como en los comportamientos, capacidades y habilidades de los profesionales, muestran cómo pueden representar su papel. La discusión desafiará al lector para desarrollar y dar forma a sus ideas, aplicando los aspectos clave del libro a su propia situación. Debemos subrayar que hemos utilizado temas relevantes para la función y de actualidad, como la inteligencia contextual, el propósito organizativo, los valores y el liderazgo como temas recurrentes que hilan la estructura narrativa de esta obra.

Estructura del libro

El libro se divide en tres partes. La primera parte trata la contribución estratégica de la comunicación en la organización. En el Capítulo 2 se define la naturaleza de las organizaciones, que se analizan después desde el punto de vista comunicativo, comparándolo con la conocida perspectiva de la gestión de los grupos de interés. Para cerrar el capítulo, se desarrolla la idea de que ver la organización a través del prisma de la comunicación aporta una mirada estratégica y expone responsabilidades y oportunidades especialmente relevantes en el mundo moderno. El tema del liderazgo se explica en el Capítulo 3, donde insistimos en el denominador común entre la comunicación y el liderazgo como proceso estratégico. En el Capítulo 4 abordamos el arduo reto que presenta el contexto actual para los directivos y cómo los responsables de comunicación pueden ayudarles a gestionar todas las nuevas responsabilidades a las que deben enfrentarse. El Capítulo 5 constituye el núcleo central del libro. En él se describe el modelo 4x4, que clarifica la contribución estratégica de la comunicación en los cuatro niveles de la organización, y se proponen cuatro atributos característicos del trabajo del área de comunicación en cada uno de esos niveles. Fuera del modelo, y para finalizar, exponemos cuatro funciones que deberán asumir los profesionales de la comunicación si quieren situarse en el centro de la organización.

La segunda parte explora las preocupaciones de los responsables de comunicación. Empieza con el Capítulo 6, donde se examina su importancia como el líder que proporciona inteligencia contextual. No se trata únicamente de confiar en los sistemas tradicionales para recabar la información que necesita la organización, sino de adoptar una mentalidad estratégica que abraza la

incertidumbre y la ambigüedad y de ser capaz de extraer descubrimientos útiles de ello. Las ideas de este capítulo conducen de forma natural al Capítulo 7, en el que se debate la importancia de los valores. La importancia de contar con valores auténticos y compartidos, y el rol del profesional de la comunicación para ayudar a definirlos, desarrollarlos e imbricarlos, es vital para la salud de la organización. En el Capítulo 8 profundizamos sobre la ética. La mayor parte del capítulo trata de su importancia para construir confianza y se debate sobre el vínculo entre ética y liderazgo y un modelo para el proceso de toma de decisiones. El contenido de este capítulo establece el contexto del Capítulo 9, en el que hablamos del comportamiento o las capacidades y habilidades intrínsecas a la función de comunicación. Utilizando una reciente investigación con profesionales presentes en el comité directivo, describimos en este capítulo los comportamientos esenciales que deben aprender y demostrar estos profesionales en el sector público y privado.

En la tercera parte nos centramos en las responsabilidades y funciones que han de asumir estos profesionales. La tercera parte comienza con el Capítulo 10, en el que se identifica la planificación estratégica como una capacidad central que, por otro lado, es motivo de preocupación para el liderazgo de los comunicadores. Explicamos cómo los principios de planificación pueden aplicarse en los cuatro niveles del modelo 4x4 que propone esta obra y abordamos algunos de los problemas que parecen ser endémicos en esta disciplina, como la formulación de objetivos y la evaluación y medición.

El modelo 4x4 introduce la idea de la figura del líder como *catalizador* o *agente de cambio*, un concepto que se explora en detalle en el Capítulo 11. Este papel requiere que el responsable de la comunicación se implique en las

estructuras, procesos y sistemas de la organización porque cada elemento cuenta su propia historia y es clave que exista coherencia entre la narrativa organizacional y las acciones y decisiones empresariales. A pesar de ser un libro sobre liderazgo estratégico, el Capítulo 12 hablamos abiertamente de la *función técnica*, pero desde un ángulo distinto. La noción de pericia o *expertise* pasa a primer plano y se utiliza para destacar que la capacidad técnica de estos líderes difiere bastante de la de otros colegas con menos experiencia. Esta *expertise* contribuye a mejorar la credibilidad de la función, tanto dentro de su departamento como en la organización en general. Bajo el concepto de liderazgo está implícita la idea de enseñanza e inspiración, y por eso abrimos el Capítulo 13 presentando al líder de esta función como un *educador* o *embajador interno*, capaz de integrar la inteligencia comunicativa en toda la organización y de formar a los gestores y otros cargos para que sean capaces de desarrollar tareas más técnicas. Este bloque concluye con un capítulo sobre la mentalidad del *consultor* o *asesor estratégico*. En el Capítulo 14 se propone que los responsables de comunicación deberían trabajar como consultores en todos los niveles de la organización, manteniendo la objetividad e independencia que defiende y desempeña esta figura. Aunque servirá para medir su valía, las tensiones entre ser un líder organizacional al tiempo que se mantiene la distancia, es uno de los retos clave que van a tener que enfrentar estos profesionales.

Concluimos el libro con nuestra visión sobre el futuro. Sin embargo, no pretendemos hacer predicciones como si tuviéramos una bola de cristal que nos permitiera adivinar los acontecimientos. No sabemos qué nos deparará el futuro. Los últimos años han sido fantásticos para la profesión, con el auge de las nuevas tecnologías y la

proliferación de canales que no éramos capaces ni de imaginar. De lo único que podemos estar seguros es de que el cambio será cada vez más rápido y más profundo. Con todo, sí hay algo que podemos dejar rotundamente sobre la mesa, es que estamos totalmente convencidos de que las capacidades que describimos en este libro no van a cambiar, independientemente de lo que traiga el futuro. La naturaleza del liderazgo, incluyendo el liderazgo comunicativo, es constante; solo el contexto cambiará.

Confiamos en que este libro sea interesante y que los aprendizajes e ideas que hemos obtenido durante todos estos años y que nos han inspirado a pensar de modo diferente, sean útiles para quienes aspiran a convertirse en líderes estratégicos en el ámbito de la comunicación y la gestión de intangibles.

Notas

- 1 El tercer sector incluye organizaciones no gubernamentales, sin ánimo de lucro, beneficencias, empresas sociales, grupos comunitarios, cooperativas y mutuas.
- 2 Van Ruler, B. (2005). Comentario: «professionals are from Venus, scholars are from Mars». *Public Relations Review*, 31, 159-73.
- 3 Para saber más sobre el planteamiento y proceso detrás de este máster, ver Willis, P. y McKie, D. (2011). Outsourcing public relations pedagogy: lessons from innovation, management futures and stakeholder participation. *Public Relations Review*, 37(3), 466-9.
- 4 Gregory, A. (2008). The competencies of senior practitioners in the UK: an initial study. *Public Relations Review*, 34(3), 215-23.

Parte I. La contribución estratégica de la comunicación

En la Parte I de este libro revisamos cuatro elementos que consideramos clave en la contribución estratégica de la comunicación en las organizaciones.

Para establecer el contexto, hemos considerado las organizaciones desde una perspectiva comunicativa. Los directores financieros contemplan sus organizaciones desde un prisma financiero y lo mismo ocurre con los directores de recursos humanos, que trabajan desde su propia perspectiva: nosotros creemos que también hay una perspectiva comunicativa, que aporta una poderosa dimensión a la «caja de herramientas» de la alta dirección. En el primer capítulo, exploramos qué es una organización y revisamos algunas de las consideraciones que se pueden obtener de la dirección general, incluyendo los últimos enfoques sobre la gestión de grupos de interés. Posteriormente, examinamos cómo la comunicación puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales, bajo el convencimiento de que las organizaciones están *constituidas* por la comunicación; son lo que comunican.

El segundo elemento de la Parte I explora el liderazgo y la comunicación. Establecemos un paralelismo entre los rasgos que se le reconocen generalmente a los líderes y lo que se espera de los profesionales de la comunicación. Observamos que existe una notable correspondencia entre ambos, ya que la práctica profesional de esta disciplina requiere de capacidad de liderazgo.

El tercer tema de este bloque indaga en cómo el área de comunicación ayuda a los directores generales a entender un contexto que exige mayores niveles de responsabilidad y