

## PRÓLOGO

Al parecer, las ostras escuchan poco. Y a muchas organizaciones les sucede algo parecido. Ese es el problema que intentan resolver Ignacio Bel y José Ramón Pin en este libro tan profundo, práctico y lleno de sentido común. Los moluscos cierran sus conchas y permanecen ensimismados en su cómodo ecosistema. Y a las empresas e instituciones les cuesta prestar atención a lo que dicen sus públicos: empleados, accionistas, clientes, distribuidores, suministradores, competidores... Sin empatía con los interlocutores, el diálogo se transforma en un monólogo que a nadie interesa.

La *Teoría y práctica de la comunicación corporativa* que proponen Bel y Pin se basa en unos principios que dan coherencia a las decisiones de carácter más táctico. Antes de plantear qué contar, a través de qué canales y a qué público, los autores insisten en que cualquier organización debe partir de unos principios que le confieran solidez y coherencia. ¿Para qué estoy en el mercado? ¿Cuáles son mis valores irrenunciables? ¿Qué tipo de relación deseo establecer con mis empleados? ¿Qué significa para mí respetar al público? ¿Qué impacto deseo tener en la sociedad? La respuesta a esas preguntas sirve, entre otras cosas, para actuar con un norte claro y evitar comportamientos erráticos.

El estilo expositivo de este manual de comunicación corporativa hace que resulte particularmente práctico, con un gran número de propuestas útiles para cualquier director de comunicación. En muchas situaciones, no es posible proponer el modo mejor de afrontar un problema o aprovechar una oportunidad; en cambio, sí se pueden enumerar errores habituales que es preciso evitar: actuar con desconfianza o recelo hacia los periodistas, perder

la iniciativa, ocultar información relevante, carecer de planes de comunicación de crisis o no ser constante en los objetivos y en los mensajes.

Cada uno de los doce capítulos del libro propone diversas premisas que, en la práctica, son las grandes propuestas que los autores desean resaltar. Por si el lector no advirtiera este empeño, los capítulos concluyen con un “resumen de las premisas” que se han expuesto y demostrado en las páginas anteriores. La primera de todas, “La comunicación es estrategia y, por tanto, estratégica”, enfatiza uno de los hilos conductores de la monografía: la comunicación no puede entenderse como una función aislada, ajena al núcleo de las decisiones empresariales más relevantes.

Bel y Pin estudian de modo sistemático los canales de comunicación con los diferentes públicos y establecen las reglas del juego que permiten generar credibilidad y confianza. Esa es la mejor “medicina preventiva” contra los rumores y las filtraciones interesadas. En muchos casos, los análisis se refuerzan con ejemplos relevantes, como la comunicación vinculada al Museo Guggenheim y la transformación de Bilbao, el incendio del Edificio Windsor en Madrid, la evolución de Nueva York como ciudad limpia y segura bajo el liderazgo del alcalde Giuliani o la fusión de Gas Natural y Unión Fenosa.

En esas y otras situaciones, se pone de manifiesto la capacidad movilizadora de la comunicación en las organizaciones: los directivos cada vez entienden mejor que el papel de la comunicación no es engañar al público, entre otros motivos, porque las redes sociales dificultan enormemente la opacidad y el silencio; por tanto, la dirección general se ve obligada a ir cada vez más de la mano de la comunicación. Expresado de otro modo, si una empresa no puede fabricar lo que no puede financiar, ni lo que no puede vender, tampoco puede hacer lo que no puede contar.

Expresado de otro modo, si las finanzas o el *marketing* condicionan la estrategia corporativa, un fenómeno análogo sucede con la comunicación. Por tanto, los directores de comunicación deben figurar en el vértice de los organigramas; y, a la vez, deben contar con una formación amplia, que les permita tomar decisiones directivas con visión de conjunto.

Los autores dedican particular atención a la comunicación de crisis: se trata de esos “momentos de la verdad” en los que no resulta fácil pilotar el

barco en medio de la tormenta. En situaciones dramáticas, en las que puede estar en juego la propia supervivencia de la empresa, el temor, la angustia y la improvisación son los peores enemigos de la comunicación. Para evitar esos riesgos, es preciso prever quién es el portavoz adecuado y cuáles son las pautas y el tono de lo que se va a contar. Entre otros aspectos, es preciso actuar con rapidez, reconocer los problemas, cuantificar los daños y detallar el plan que se ha establecido para corregir los errores y evitar que se vuelvan a producir en el futuro.

La necesidad de escuchar se aplica tanto a la comunicación interna como a la externa. En primer lugar, es preciso articular los mecanismos que favorezcan la “escucha hacia adentro”: los empleados pueden detectar aspectos mejorables del lugar en el que trabajan, descubren historias que vale la pena contar, ideas que se deben transmitir. Porque, como afirman los autores, en cualquier organización todos los profesionales comunican continuamente: sus opiniones se difunden a su círculo próximo y provocan también una onda expansiva a través de las redes sociales. Por ese motivo, la empatía resulta clave: los empleados solo se alinean con los objetivos corporativos cuando sus opiniones son escuchadas y comienzan a sentirse protagonistas de una historia de la que quieren formar parte.

En segundo lugar, la “escucha hacia afuera” permite que los clientes proporcionen propuestas innovadoras que mejoran los productos, la distribución, las políticas de precios o el servicio postventa. Esta tarea debe realizarse de modo sistemático, compaginando la información cuantitativa con otros procesos de carácter más cualitativo. Además de los clientes, otros públicos externos o grupos de interés merecen una atención especial: conviene establecer cauces de escucha adecuados para la administración pública, los lobbies, los intermediarios o los accionistas.

El libro de Bel y Pin es práctico, sistemático y ameno. Sus aportaciones tienen gran interés para los directores de comunicación de empresas e instituciones, pero son también muy útiles para responsables de estrategia, *marketing*, producción o dirección de personas. Al leerlo, quienes posean cierta experiencia empresarial identificarán errores que cometieron en el pasado, e ideas que les habrían ayudado a solucionar conflictos y crisis, a entender

mejor la tarea de los medios de comunicación, a acertar más en el tono y el estilo de los mensajes, y a utilizar el canal adecuado para cada tipo de público.

Alfonso Sánchez-Tabernero  
*Catedrático de Empresa Informativa*  
*Rector de la Universidad de Navarra*