

Fernandez Quiros, Rafael

La comunicación empresarial en nuestros días. El rol del director de comunicación

## **Fernández Quirós, Rafael**

### ***Título: La comunicación empresarial en nuestros días. El nuevo rol del director de comunicación***

Correo electrónico: [rfernandezquiros@la.ko.com](mailto:rfernandezquiros@la.ko.com)

Cargo: Director de Asuntos Públicos y Comunicación de Coca-Cola, División Latinoamérica Centro.

## **Currículo**

Área de responsabilidad actual: las operaciones de Coca-Cola en Centroamérica, Caribe, Venezuela, Colombia y Ecuador. Comenzó su carrera profesional con Coca-Cola en 1989 como Gerente de Comunicación en España. En 1999 fue transferido a la sede de la Compañía, en Atlanta, donde ocupó los cargos de Gerente de Comunicación para el Grupo de América Latina y de Gerente de Asuntos Públicos Internacionales para, posteriormente, volver a manejar el área de comunicación de América Latina con el cargo de Director de Comunicaciones, basado en México.

Antes de trabajar para la Compañía Coca-Cola, fue redactor de la sección internacional de la Agencia EFE. Se licenció en Ciencias de la Información, rama Periodismo, en la Universidad Complutense de Madrid en 1986.

## **Resumen**

El entorno en el que hoy operan las empresas es el resultado de una evolución profunda y vertiginosa en los últimos años. Vivimos una realidad mucho más compleja, que ha dado lugar a un ambiente más hostil para la actividad empresarial, con actores nuevos y más agresivos que, además, están interconectados globalmente.

Los medios de comunicación han crecido en número y variedad, y han desarrollado nuevas formas de relación con sus fuentes y con sus audiencias. El ciclo de noticias es ahora continuo, 24 horas al día, 7 días a la semana.

Esta situación requiere de los profesionales de comunicación empresarial una nueva mentalidad, así como un cambio en el enfoque que tradicionalmente han venido dando a su función. El director de comunicación de nuestros días debe estar equipado para comprender y manejar el entorno de su negocio, y para apoyar a los líderes de su empresa en la toma de las decisiones adecuadas.

Esto implica que debe ser un generalista que domine la gama completa de disciplinas de la comunicación empresarial (relaciones con los medios,

Fernandez Quiros, Rafael

La comunicación empresarial en nuestros días. El  
rol del director de comunicación

comunicación de *marketing*, relaciones gubernamentales, asuntos públicos, comunicaciones internas y relaciones con la comunidad, entre las más importantes) y que apoye sus estrategias en métodos y procesos disciplinados y, al mismo tiempo, flexibles.

Palabras clave: profesional comunicación – entorno operativo - estrategias.

## Summary

The business environment has undergone rapid and profound changes in the past few years. We now live a much more complex reality, which has resulted in a more hostile environment for business, with new and more aggressive constituencies and stakeholders which are globally interconnected.

Media have grown in number and variety, and have established new ways to relate to their sources and to their audiences. The news cycle is now continuous, 24 hours a day, 7 days a week.

This requires a different mindset and a shift in his/her approach for the communications professional. The communications director of today must be equipped to understand and navigate the external environment while supporting business leaders in making appropriate decisions.

He/she must become a competent generalist in the full range of communications disciplines (media relations, marketing PR, government relations, public affairs, internal communications, community affairs, among the most important) and must also support his/her communications strategies with methods and processes which need to be, at the same time, disciplined and flexible.

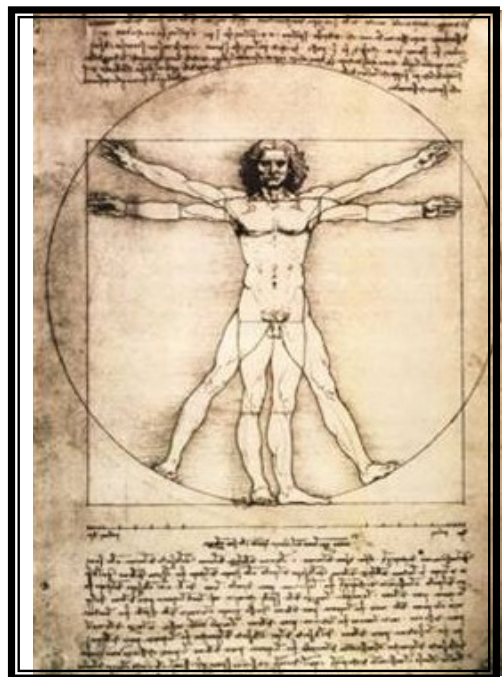
Key words: communications professional – operating environment - strategies.

Fernandez Quiros, Rafael

La comunicación empresarial en nuestros días. El  
rol del director de comunicación

### III

## ENCUENTRO IBEROAMERICANO SOBRE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN



## La comunicación empresarial en nuestros días El nuevo rol del Director de Comunicación

Rafael Fernández Quirós  
Director de Asuntos Públicos y Comunicación  
Coca-Cola, División Latinoamérica Centro

Fernandez Quiros, Rafael

La comunicación empresarial en nuestros días. El  
rol del director de comunicación

## Contenido

1. El cambiante entorno de la empresa en nuestros días
  - 1.1. Un mundo feliz
  - 1.2. Ruedas en movimiento
  - 1.3. Los nuevos actores
  
2. El nuevo rol del Director de Comunicación
  - 2.1. Nuevos requerimientos, nuevas habilidades
  - 2.2. El componente renacentista
  - 2.3. Comunicación y liderazgo
  
3. La estrategia de comunicación y sus herramientas
  - 3.1. Un marco estratégico para la comunicación de la empresa
  - 3.2. Amenazas y oportunidades
  - 3.3. Los principios operativos

## 1. El cambiante entorno de la empresa en nuestros días

El entorno operativo de las empresas ha cambiado de forma radical en los últimos tiempos. Estos cambios se reflejan en la variedad, composición y actitud de los actores (tradicionales y nuevos) que interactúan con las organizaciones empresariales e, igualmente, en la propia forma en que las empresas se relacionan con ellos. A continuación, reflexionaremos sobre estos cambios y sus implicaciones para los negocios en nuestros días.

### 1.1. *Un mundo feliz*

Cuando, mediado el siglo XX, autores como George Orwell o Aldous Huxley aventuraban cómo podría ser el mundo en un futuro que ellos mismos creían cercano, sus ominosas predicciones fueron consideradas exageraciones o licencias literarias destinadas a criticar los elementos que veían como negativos en la propia sociedad en que vivieron.

Lo cierto es que ya vivimos en lo que Orwell y Huxley consideraban su “futuro” y aunque, afortunadamente, muchas de sus predicciones no se han cumplido, basta dar un vistazo a nuestro alrededor para comprobar que bastantes de las visiones que plasmaron en sus obras y que en su día se consideraban puras fantasías han pasado a formar parte de nuestra vida cotidiana.

La Internet; la vigilancia de la sociedad a través de un entramado de cámaras que, desde sitios tan dispares como centros comerciales y satélites geoestacionarios, transmiten información en tiempo real sobre lo que hacemos en cada momento; legislaciones que sacrifican la libertad individual en pro de una supuesta seguridad colectiva; el aumento de las diferencias entre el norte y el sur y entre grupos religiosos y étnicos; la penetración de la tecnología en prácticamente todas las esferas de nuestra vida son claros ejemplos de que Huxley y Orwell no estaban muy descaminados.

En este *Mundo Feliz* que nos ha tocado vivir, el papel de las empresas, como tantas otras cosas, también ha cambiado. Y también lo ha hecho la percepción de las mismas por parte de la sociedad. Una parte importante de la responsabilidad del cambio en la percepción de los negocios la han tenido las propias

organizaciones empresariales –basta con citar casos como el de Enron o Parmalat para que no sea necesario profundizar más en el asunto. Pero también es cierto que hay otros cambios de tipo exógeno que han contribuido de forma decisiva a esta nueva percepción de las empresas: los nuevos valores (y antivalores) de las sociedades actuales, la progresiva transformación del llamado “estado de bienestar”, la desaparición del bloque soviético y su impacto en los sistemas políticos internacionales, la aparición de nuevos grupos de interés con agendas muy definidas, etc.

Este nuevo entorno en el que operan las empresas y la nueva percepción de las mismas por parte de las diferentes y cada vez más numerosas y variadas audiencias tienen importantes consecuencias para el protagonista del encuentro que estamos celebrando: el hombre, en este caso, el profesional de comunicación en la empresa.

Y como se trata de recuperar al hombre y de compartir experiencias y propuestas, a continuación voy a intentar resumir qué cambios consideramos necesarios para que el profesional de la comunicación en nuestros días pueda tener éxito en su función y qué herramientas estratégicas pueden ayudarle a facilitar esos cambios.

Pero, permitámonos recordar lo obvio: toda comunicación tiene por objeto intercambiar información con uno o varios públicos o audiencias. Intentemos pues comprender un poco mejor cuáles son nuestras audiencias en la actualidad, en qué son diferentes de las audiencias tradicionales que interactuaban con las empresas y en qué situación quedan éstas para funcionar en un entorno distinto, dinámico y cambiante.

### *1.2. Ruedas en movimiento*

La forma en que podemos representar la situación actual –incluso gráficamente, como veremos más abajo- es mediante una serie de círculos concéntricos que giran a diferentes velocidades y en direcciones variables y que tiene en el mismo centro de estas “ruedas en movimiento” a la razón de ser de la propia función de comunicación en la empresa y al conjunto de elementos que manifiestan en forma de comportamiento colectivo esa razón de ser. Estamos hablando de la misión, la visión y los valores de la función de comunicación empresarial.

El concepto de misión de una empresa no es nuevo. Como sabemos, se empezó a popularizar en la década de los años ochenta del siglo pasado en un intento de

clarificar los objetivos de las empresas y el foco estratégico de las mismas, evitando la dispersión de esfuerzos y de recursos y ofreciendo a los empleados de todos los niveles de la organización una “causa común” que perseguir.

Pero, al igual que cada empresa puede tener una misión específica, las diferentes áreas funcionales de una organización empresarial en nuestros días deben tener lo que podríamos llamar una “misión de la función” que, a diferencia de la de la empresa en cuestión, sí puede ser similar –si no idéntica- a la de esa misma área funcional en otras compañías.

Y ¿cuál debería ser la misión de la función de comunicación de una empresa en el mundo actual? Para saberlo, es recomendable plantearse tres sencillas preguntas: ¿Qué es lo que da sentido a nuestra función como comunicadores? ¿Por qué existimos? ¿Qué es lo que debemos hacer?

En el intento de contestar estas cuestiones, nos atrevemos a proponer una definición de la misión del comunicador que, con los debidos ajustes, se puede aplicar de forma genérica a la función en una variedad de organizaciones:

*“Existimos para proteger y potenciar la reputación de nuestra empresa y de sus marcas y/o productos, a través de relaciones con audiencias clave y de una comunicación efectiva que genere buena voluntad entre el público. “*

La visión, por su parte, es un complemento de la misión que tiene un componente puramente comunicativo (o comunicacional, en la terminología al uso): la percepción que de nuestra empresa -o de nuestra función- aspiramos a que tengan nuestras audiencias al cabo de un determinado periodo de tiempo.

En el caso de la función de comunicación, se trataría de una proyección ambiciosa, inspiradora y mensurable de cómo queremos ser percibidos, como profesionales, dentro de un período estipulado de tiempo, entre 5 y 10 años, generalmente.

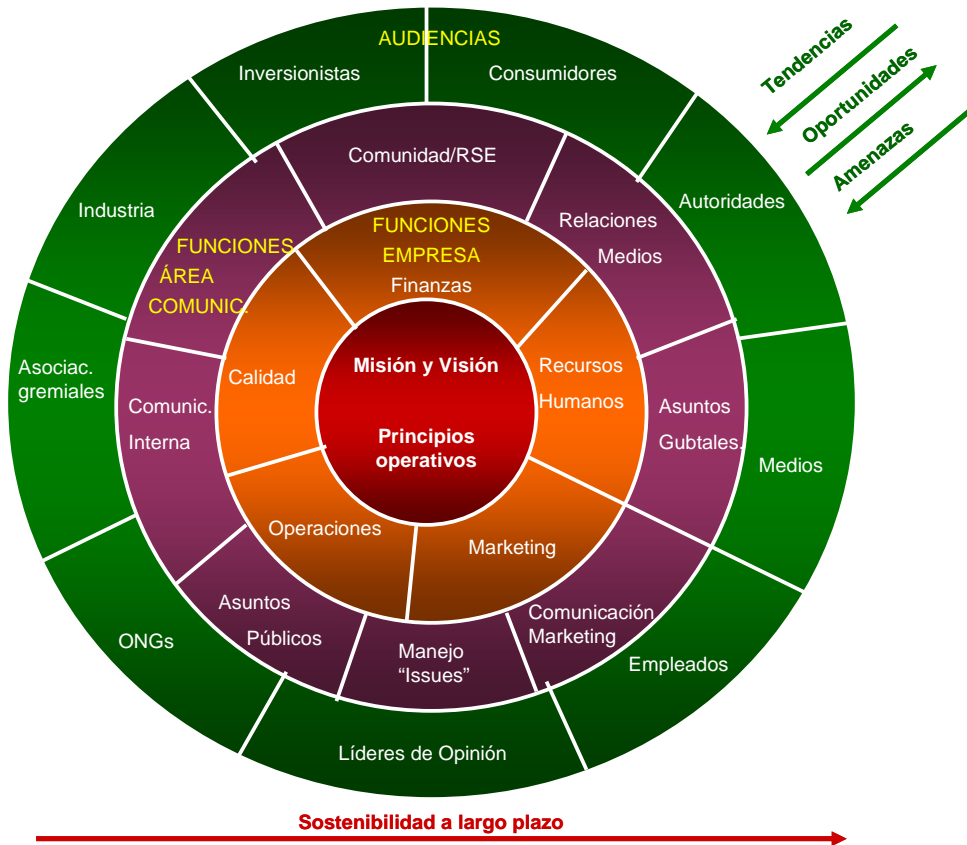
Al contrario de lo que hemos definido como misión de la función de comunicación, que puede ser aplicable en líneas generales a cualquier organización empresarial, la visión del área funcional de comunicación de diferentes compañías sí puede variar notablemente dependiendo de las mismas y de sus misiones individuales como empresas, por lo que no pretendemos proponer una visión de la función de comunicación que sea aplicable para cualquier organización.

Como último elemento de este círculo central, citaremos los valores de la empresa. Hay quien cree que, por definición, una empresa no puede tener valores. De hecho, una vez escuché a un activista universitario de defensa de los derechos humanos decir que “todas las empresas son inherentemente malignas”. Bueno, es una opinión. O quizá sea más apropiado calificar el exabrupto como un dogma cuasi religioso. Lo cierto es que, en la realidad actual, resulta fundamental para las organizaciones empresariales tener y, aún más importante, comportarse de acuerdo con una serie de valores claros y bien definidos que moldeen quiénes somos y cómo actuamos y, en definitiva, cómo somos percibidos.

El segundo círculo concéntrico viene determinado por las propias áreas funcionales de la empresa que, a su vez, interactúan también con sus correspondientes audiencias y cuya labor es de interés para los públicos habituales de la función de comunicación. Estas áreas funcionales de las organizaciones empresariales varían dependiendo de las mismas, aunque hay algunas que son comunes a todas o casi todas, como operaciones, recursos humanos, finanzas, *marketing*, técnico, etc.

La tercera “rueda en movimiento” está formada por las diferentes disciplinas o especialidades de la función de comunicación, entre las que destacaríamos relaciones con los medios, comunicaciones de *marketing*, relaciones gubernamentales, asuntos públicos, comunicaciones internas, relaciones con la comunidad, manejo de incidentes y manejo de asuntos públicos. Estas subdivisiones de la función de comunicación varían de una empresa a otra, en función de su tamaño, dimensión geográfica, localización, etc., pero, con mayor o menor intensidad, forman ya parte esencial de la función de comunicación en nuestros días.

Por último, el círculo que engloba a todos los anteriores está constituido por las audiencias o públicos que interactúan con el área funcional de comunicación. En el próximo apartado trataremos con más profundidad algunas de estas audiencias pero, como “aperitivo”, vamos a citar las que quizá son las principales: medios de comunicación, empleados, autoridades, consumidores, inversionistas, el resto del sector industrial en el que se opera, asociaciones gremiales o profesionales y organizaciones no gubernamentales y grupos de interés. La plasmación gráfica de las “ruedas en movimiento” sería como sigue:



### 1.3. Los nuevos actores

En el apartado anterior se ha presentado una relación no necesariamente exhaustiva de los públicos, grupos de interés e instituciones que interactúan con las empresas en nuestros días. En las líneas siguientes, vamos a centrarnos en tres de ellos que, en buena medida, son representativos de la nueva realidad en que vivimos.

Empecemos con los medios de comunicación. En menos de cinco años, el panorama ha cambiado hasta resultar casi irreconocible. Mientras los procesos de consolidación de grandes conglomerados de medios han continuado, aunque con menor impulso hoy que hace 3 o 4 años, ha surgido una serie de realidades que han aumentado exponencialmente el número de actores y, con ello, la competencia.

Y cuando hablamos de competencia, no hablamos sólo de la inmediatez que la Internet ofrece para cualquier tipo de comunicación –inmediatez que los medios tradicionales aún luchan por aprovechar adecuadamente-, sino de la aparición de actores que hoy resultan ya habituales, pero que eran impensables hace muy poco tiempo.

Consideremos el caso de los *blogs* o *weblogs*. Prescindiendo del efecto cualitativo que han tenido –están teniendo- en la comunicación actual y que genera por sí mismo congresos y encuentros como el que hoy celebramos, resulta extremadamente revelador un sencillo dato cuantitativo: mientras que hace solamente cuatro años existían 130.000 sitios de Internet que merecían el calificativo de *blog*, hoy existen cerca de diez millones (ver *THE BLOG BUSTERS, The Guardian, 9 de agosto de 2004*). Obviamente, este fenómeno está siendo seguido muy de cerca por las corporaciones y por sus responsables de comunicación.

Pero podemos ir aún más allá y citar una figura que aún no ha recibido un nombre aceptado de forma generalizada, aunque ya se la conoce con el de *ciudadano periodista* o *ciudadano reportero*. Un ejemplo claro de su creciente relevancia lo acabamos de presenciar con la tragedia del huracán Katrina: cientos de fotografías digitales, tomadas con cámaras o teléfonos celulares, así como *clips* de video, han estado surcando la red con los comentarios –escritos o grabados- de sus autores. El control sobre la información que los profesionales han venido disfrutando desde el inicio del periodismo se ve claramente socavado en la era de Internet y, lógicamente, es otro fenómeno que las organizaciones empresariales deben tener en cuenta. Para quien esté interesado en este tema, resulta muy recomendable la lectura de la obra *We the Media: Grassroots Journalism by the People, for the People*, del periodista y columnista especializado en tecnología Dan Gillmor, publicado en el Reino Unido por O'Reilly, en 2004.

Pero volvamos a nuestros viejos conocidos, los medios tradicionales de comunicación: la prensa escrita, las agencias de noticias, las emisoras de radio y las cadenas de televisión. Creo que para ilustrar los cambios experimentados por estos medios puede ser muy ilustrativo reflejar la comparación entre lo que en nuestras oficinas de Atlanta manejábamos a principios de la década de los noventa y la realidad que enfrentamos hoy en día.

### Principios de los noventa

- 4-5 periodistas nos contactaban diaria y habitualmente
- 20 periodistas nos contactaban ocasionalmente
- Competencia “civilizada” entre medios
- La distancia geográfica servía de “aislante”
- Cantidad finita de medios
- La “bestia” dormía en la noche
- Lo local era local

### Hoy

- Más de 20 periodistas nos llaman diaria y habitualmente
- Más de 100 periodistas nos contactan ocasionalmente
- Competencia feroz entre medios
- El tiempo y el espacio son irrelevantes
- Cantidad infinita de medios
- La “bestia” no duerme nunca y siempre está hambrienta
- Lo local es internacional

A todo esto hay que añadir el hecho de que la urgencia temporal y la competencia han influido decisiva y negativamente en la calidad del producto informativo (baste recordar el caso paradigmático de *The New York Times* y uno de sus redactores estrellas, Jayson Blair) y que la progresiva polarización ideológica de los medios en tiempos tan turbulentos como los que vivimos tampoco ha ayudado a potenciar la objetividad, no ya de los comentarios editoriales -un caso perdido-, sino de la propia narración de los hechos referidos.

Pero los medios no son los únicos que han cambiado. Consideremos a las instituciones públicas. En un tiempo en que la valoración de los políticos y de las instituciones roza los niveles más bajos nunca vistos (no es necesario limitarse a ver el 40% de aceptación de George W. Bush la pasada semana, la calificación más baja desde tiempos de Richard Nixon, basta con echar un vistazo a la valoración pública de nuestros dirigentes e instituciones en Europa o América Latina), una solución fácil para ganar popularidad y prestigio a corto plazo entre los votantes es demostrar “mano dura” (impuestos discriminatorios, multas desorbitadas, juicios públicos basados en evidencias pseudo científicas, etc.) con entidades que, como ya habíamos escuchado antes, son “inherentemente malignas”: las empresas. Y que conste que nadie puede decir que las propias organizaciones empresariales no hayan hecho todo lo posible para convertirse en

la diana de acosos y ataques, en muchos casos totalmente justificados, por parte de las instituciones públicas, como los citados casos de Enron y Parmalat atestiguan.

El resultado es una cadena de procesos, investigaciones y resoluciones que, a lo largo y ancho del mundo, sobre todo del occidental, tienen como objetivo a empresas de todo tipo y que buscan, desgraciadamente en muchos de los casos, un puro efecto propagandístico o electoralista, cuando no meramente recaudatorio. De nuevo, vemos una nueva realidad que exige un enfoque diferente e innovador por parte de las organizaciones empresariales y de sus responsables de comunicación.

No podemos finalizar este apartado sin una breve referencia al papel de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) que, como en los casos anteriores, ha experimentado cambios radicales, tanto cuantitativa como cualitativamente, en menos de cinco años.

Es importante proporcionar un poco de contexto al fenómeno de las ONGs. Lo que era en la década de los ochenta un fenómeno circunscrito a unas pocas organizaciones de ámbito internacional y a pequeños grupos que operaban localmente en cada país, se ha convertido en nuestros días en una realidad que afecta cada ámbito de nuestras vidas y, especialmente, a las agendas de gobiernos y partidos políticos.

Estudios recientes sugieren que este sector mueve globalmente más de 3.000 millones de dólares al año y emplea a más de 19 millones de personas (ver *THE 21ST CENTURY NGO: In the Market for Change*, <http://www.sustainability.com/programs/pressure-front/ngo-report.asp>). Como se sugiere en este documento, las ONGs ya no pueden ser consideradas como simples agitadores o activistas que luchan contra el mercado o los sistemas políticos, sino que se han convertido en actores clave de esos mismos sistemas.

Es importante reseñar que muchas de estas organizaciones se han convertido en instituciones transnacionales con una implantación geográfica igual o incluso superior a la de las mayores compañías multinacionales aunque, a diferencia de éstas, cuya propiedad y control descansan en última instancia en los accionistas, el control de las actividades de las ONGs es mucho más difuso, al igual que el origen de los fondos que reciben, que no están tan fiscalizados como en las empresas y que, en muchos países, proceden en parte de los impuestos de los propios

Fernandez Quiros, Rafael

La comunicación empresarial en nuestros días. El  
rol del director de comunicación

contribuyentes (entre los que se encuentran las organizaciones empresariales a las que con frecuencia atacan).

Pero esta nueva realidad está generando un cambio también en la propia razón de ser de las ONGs. Entre las tendencias que se pueden identificar, resalta una progresiva aceptación a asumir responsabilidad por sus actos –lo que los angloparlantes definen como *accountability*, término que no tiene traducción exacta al español- y a enfocarse más en intentar aportar “soluciones” que a denunciar o identificar “problemas”. Igualmente, los modelos de financiación parecen desplazarse de la captación de fondos recurriendo al “sentimiento de culpa” de sus bases hacia una financiación basada en un concepto tan “mercantilista” como el de inversión y los retornos que la misma puede ofrecer.

Para finalizar esta sección, solamente añadir que la propia competencia entre las ONGs las está obligando a profesionalizarse y a clarificar lo que los especialistas en marketing llaman su *posicionamiento de marca* para diferenciarse de las demás. En definitiva, una canción muy conocida en el mundo de la empresa.

## 2. El nuevo rol del director de comunicación

Y aquí es donde regresamos al elemento central de este encuentro: el hombre, el profesional de la comunicación. Todas las circunstancias que hemos visto hasta ahora –y muchas otras que no hemos mencionado- demandan del profesional de comunicación de la empresa una nueva actitud y unas nuevas habilidades con las que enfrentarse con éxito al entorno en el que su organización opera. Ahora entra en juego el primer círculo de lo que en el capítulo anterior hemos llamado las “ruedas en movimiento”: nuestra misión, nuestra visión y nuestros valores.

De cómo aspiremos a ser percibidos por los públicos con los que trabajamos depende la actitud que debemos adoptar. Si queremos ser considerados, por ejemplo, como los custodios de la reputación de nuestra compañía, como profesionales que ayudan a los líderes de la misma a entender las implicaciones que sus decisiones pueden tener en nuestras audiencias externas e internas, debemos obrar en consecuencia.

Éstos son algunos atributos más que nos atrevemos a sugerir para definir al director de comunicación en estos comienzos del siglo XXI:

- Crea una comunicación relevante, creíble y efectiva que influye positivamente en la opinión pública. Esta comunicación, cuando es dirigida al interior de la empresa, busca la implicación de los empleados y potencia su compromiso.
- Tiene relaciones con líderes de opinión entre los diferentes públicos con los que trabaja, lo que permite la difusión y comprensión de los mensajes.
- Recomienda las prioridades específicas relacionadas con la comunidad en la que opera la empresa.



FORO IBEROAMERICANO SOBRE  
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN



Fernandez Quiros, Rafael

La comunicación empresarial en nuestros días. El  
rol del director de comunicación

- Establece redes que le permiten potenciar la integración, la excelencia, la creatividad y el desarrollo personal tanto en su área funcional como en conjunto de la empresa.

Gráficamente, los atributos del director de comunicación de nuestros días se pueden expresar así:

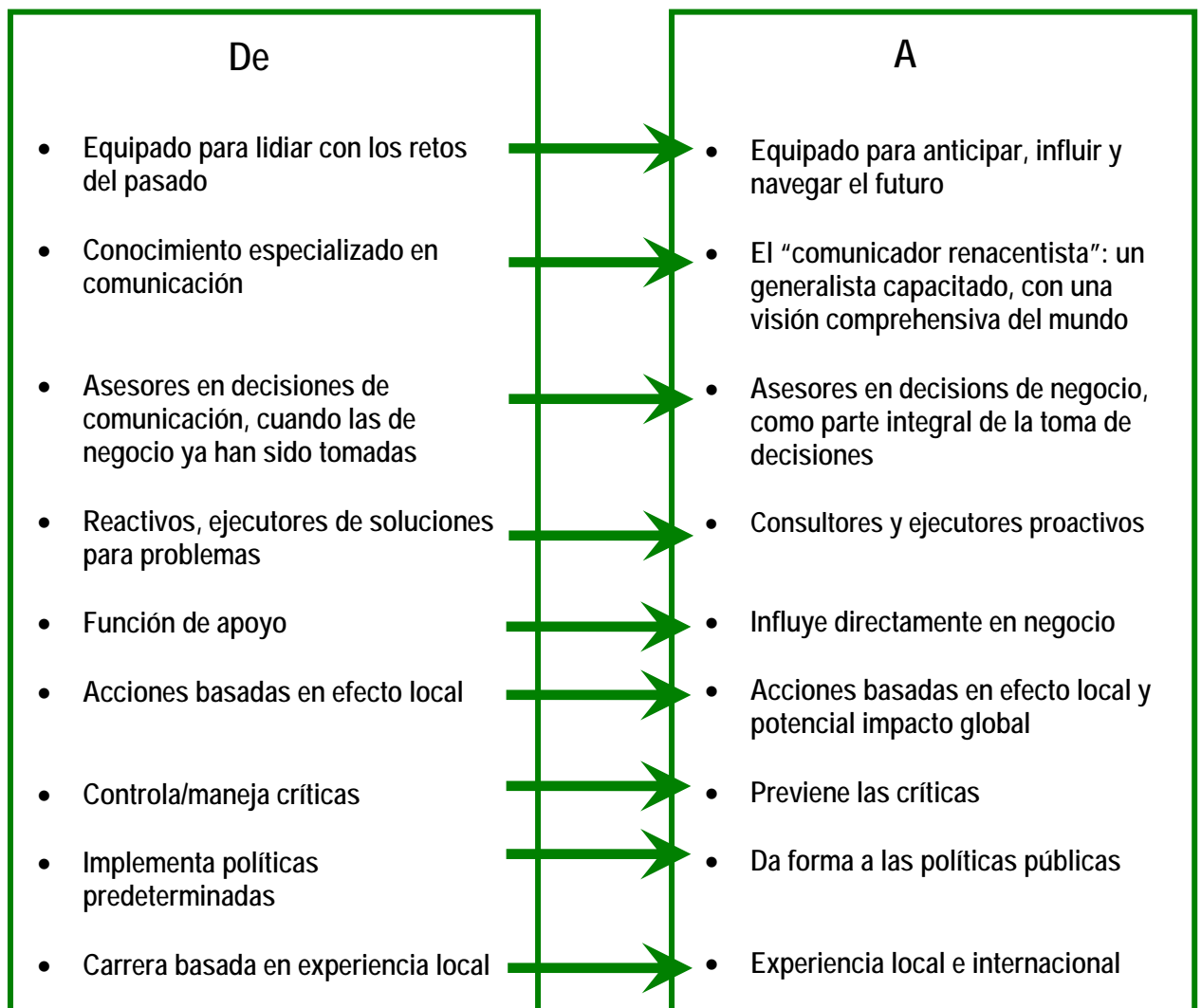


### 2.1. Nuevos requerimientos, nuevas habilidades

Además de un cambio en su actitud, el responsable de comunicación en nuestros días debe asumir que su formación profesional debe ampliarse para cubrir áreas que, hasta ahora, no se consideraban esenciales en su función. Se trata en definitiva de un cambio conceptual de la propia función del profesional de la comunicación, de lo que era hasta ahora a lo que tiene que ser en adelante.

De nuevo, este cambio tiene que basarse en lo que es su misión como profesional y en la visión que de su función tiene en un plazo de tiempo determinado. Todo ello respaldado y legitimado por una serie de valores que impregnen su comportamiento y dirijan sus decisiones de negocio.

Intentemos otra vez expresar de forma más gráfica en qué consiste este cambio necesario, desde donde partimos y hacia donde creemos que debemos ir:



## 2.2. El componente renacentista

En el gráfico superior se puede ver toda una serie de transformaciones que explican la existencia de un componente "renacentista" en el nuevo rol del director de comunicación (y que, espero justifiquen la liberalidad de utilizar la famosa

ilustración de Leonardo para la presentación de este escrito), aunque quizás haya dos que sean especialmente relevantes: el paso de especialista en comunicación a generalista, con una visión comprehensiva del mundo, y la evolución de profesional reactivo, ejecutor de soluciones –lo que en el gremio llamamos “bombero”- a consultor y ejecutor proactivo (otro anglicismo sin traducción exacta).

Lo cierto es que si queremos jugar el papel que consideramos que nos corresponde, es nuestra obligación “recuperar al hombre” en toda su extensión intelectual y profesional. No es suficiente ser buenos ejecutores. Debemos ser al mismo tiempo, como los maestros renacentistas, arquitectos, pintores, escultores, literatos, etc. Y, aún más importante, el profesional de la comunicación debe formar parte integral del equipo de liderazgo de la empresa, no por el hecho de reclamar su supuesta posición natural o sus derechos, sino por el valor real y mensurable que aporta o debe aportar a lograr los objetivos del negocio.

### 2.3. Comunicación y liderazgo

En todo este cambio en el rol del profesional de comunicación, el aspecto más determinante es su evolución de ejecutor a líder de negocio. A continuación podemos ver lo que algunos de nuestros colegas en el área de recursos humanos califican como habilidades de comunicación y habilidades de liderazgo, para poder hacernos una idea más concreta de lo que significa esta transición.

#### Habilidades de comunicación y habilidades de liderazgo

##### Habilidades de comunicación

- Establecer la dirección estratégica de comunicaciones
- Integración efectiva de:
  - Relaciones con medios
  - Asuntos Gubernamentales y cabildeo
  - Asuntos Públicos
  - Comunicación interna
  - Gestión de “issues”
  - Manejo de crisis
  - RR.PP. de marca
- Apoyo a sostenibilidad (Ciudadanía empresarial/relaciones externas)

##### Habilidades de liderazgo

- Pensamiento sistemático y analítico
- Infundir confianza y generar aceptación
- Optimizar relaciones estratégicas
- Buen juicio en la toma de decisiones
- Creatividad e inspiración
- Habilidad y confianza para tomar riesgos inteligentemente
- Aplicación de herramientas y

### **3. La estrategia de comunicación y sus herramientas**

Para finalizar esta reflexión sobre el cambio del papel del profesional de comunicación en la empresa en el mundo actual, resulta conveniente echar un vistazo a las herramientas de que dispone para desarrollar sus estrategias.

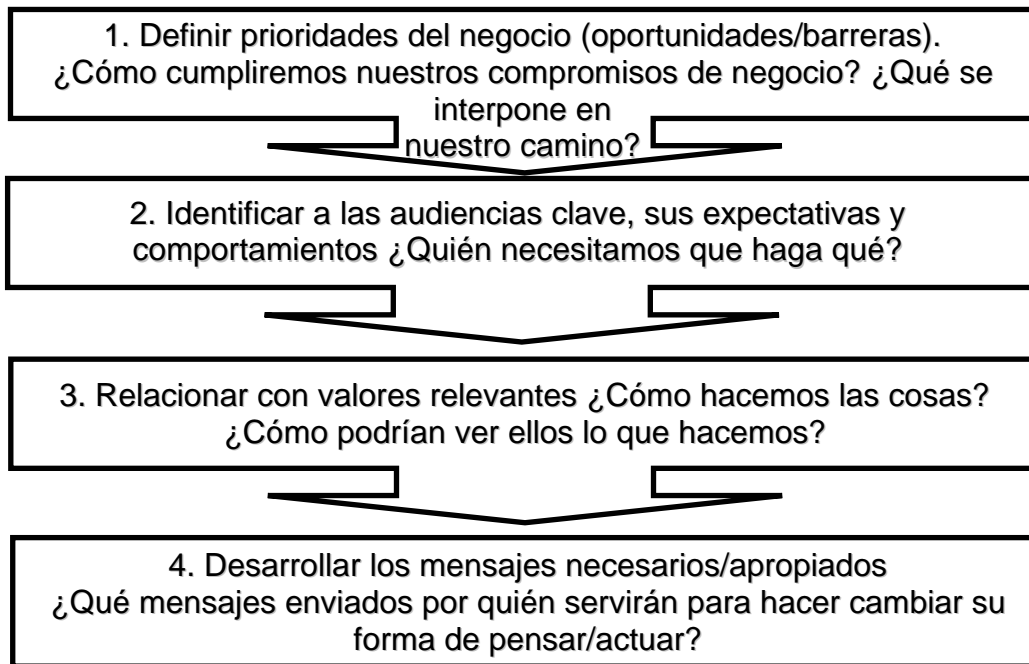
En primer lugar, su misión y su visión determinarán el marco estratégico al que ajustará sus planes de acción.

#### **3.1. Un marco estratégico para la comunicación de la empresa**

A continuación vamos a mostrar un marco estratégico que puede proporcionar las directrices y los componentes necesarios para el diseño de planes de comunicación efectivos.

Este marco incluye todos los elementos que hemos venido comentando hasta el momento: las audiencias, nuestros valores, cómo aspiramos a ser percibidos, etc., hasta llegar al fin puramente instrumental de un plan de comunicación, es decir, moldear percepciones e influir en los comportamientos.

#### **Propuesta de marco estratégico de comunicación**



Veamos ahora muy someramente dos cuestiones que nos servirán para redondear nuestra idea: las amenazas y oportunidades con las que nos enfrentamos y la conveniencia de contar con lo que llamamos principios operativos.

### 3.2. Amenazas y oportunidades

Poco hay que añadir a un concepto que es clave en la planificación estratégica desde sus comienzos: la identificación de amenazas y de oportunidades.

Quizá lo único novedoso es la multiplicación y novedad de muchas de estas amenazas y que, fundamentalmente, tienen que ver con las agendas de actores externos, como ya hemos comentado (autoridades, grupos de interés, ONGs) . Igualmente, son novedosas las oportunidades que se nos ofrecen para alcanzar nuestros objetivos, como la posibilidad de trabajar en red, la utilización de las nuevas tecnologías y modelos de comunicación en nuestro propio provecho y el propio dinamismo de los mercados y, por extensión, de la sociedad.

Pero para manejar efectivamente nuestros planes estratégicos y afrontar con éxito las amenazas que se ciernen sobre nuestros negocios y las oportunidades para conseguir nuestros objetivos, necesitamos, hoy más que nunca, disciplina en nuestros métodos y procesos. Una disciplina que, aunque pueda sonar

contradictorio, nos sirva para poder responder con flexibilidad y con rapidez a los diferentes imprevistos que surgen día a día y, en definitiva, al cambiante entorno en el que trabajamos. Es aquí donde surgen los que hemos denominado “principios operativos”.

### 3.3. Los principios operativos

Una condición indispensable para que el profesional de la comunicación pueda operar de forma efectiva en el entorno actual es aplicar una disciplina definida a su labor. Esto no implica encorsetar y burocratizar el trabajo cotidiano, sino, sencillamente, definir las reglas del juego. Esto es lo que llamamos los principios operativos. Los principios operativos son, básicamente, un conjunto de “reglas” que nos ayudarán a:

- Evitar ser perjudicados por la (o por la falta de) información
- Clarificar nuestros roles y responsabilidades, haciéndolos explícitos
- Informarnos unos a otros dentro de la organización
- Respetar las relaciones con audiencias externas

En definitiva, los principios operativos son:

- Una descripción explícita de cómo deseamos operar, de forma que apoye nuestra capacidad para obtener los resultados deseados.
- Un conjunto de “reglas” para guiar nuestro comportamiento con nuestros colegas, tomar decisiones y arbitrar.
- Una articulación de cómo nuestros valores y creencias se traducen en comportamiento.
- Una definición del rol que cada uno tiene en el grupo y lineamientos explícitos de lo que se espera de nosotros.

#### Los principios operativos

#### Los principios operativos son:

- **Declaraciones de intenciones sobre cómo un grupo va a trabajar conjuntamente y a tomar decisiones**
- **Compromisos de conducta que refuerzan a un grupo en su forma de vivir los valores expresados en su misión y visión**

Los principios operativos son importantes porque guían nuestro comportamiento y las elecciones que hacemos cuando trabajamos. Nos ayudan individualmente y en nuestra efectividad al trabajar con otros porque:

- Posibilitan una comunicación homogénea y consistente y facilitan la coordinación con otros.
- Proporcionan un conjunto de

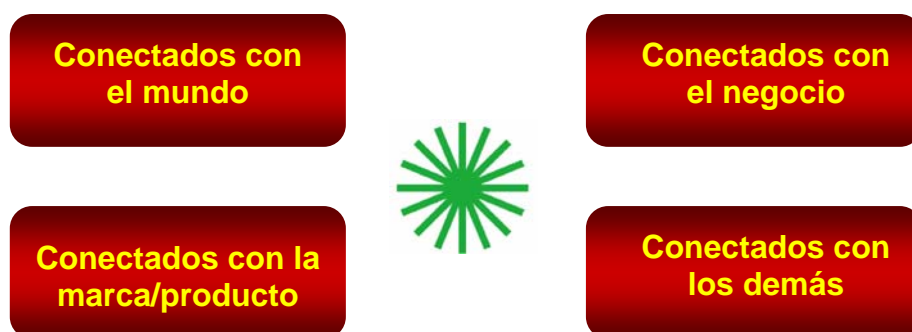
Fernandez Quiros, Rafael

La comunicación empresarial en nuestros días. El  
rol del director de comunicación

choices you make in working  
together. They help groups in their  
effectiveness b

## Principios operativos

No vamos a intentar presentar aquí una serie de principios operativos que sirvan para cualquier organización empresarial, porque sería una pretensión absurda e imposible, dada la diversidad de objetivos y de características de las empresas. Pero sí podemos sugerir unas condiciones muy generales para que estos principios sean efectivos y útiles. Los principios operativos deben servir para que los profesionales de la comunicación estén:



## Epílogo



FORO IBEROAMERICANO SOBRE  
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN



Fernandez Quiros, Rafael

La comunicación empresarial en nuestros días. El  
rol del director de comunicación

Después de estas reflexiones, parece evidente que el futuro de la empresa en general y del profesional de comunicación en particular esta lleno de desafíos y, como consecuencia, de oportunidades.

Si hay algo que es indiscutible es la creciente importancia de la comunicación como función dentro de la empresa. En consecuencia, el rol que, de ahora en adelante, ha de jugar el profesional de la comunicación en el ámbito de su organización es también más importante. De hecho, es decisivo. Y, no nos engañemos, todos los cambios que hemos repasado muy superficialmente en estas líneas –y muchos más que no hemos visto- no son más que el principio de lo que se nos avecina. Depende de los profesionales de la comunicación subirse a la ola de las transformaciones que vienen y navegar sobre ella, o ser arrastrados por el torbellino.