

12 Sugerencias de COMUNICACIÓN

Julio 2023



Índice

- 1 España, potente destino inversor**
Benito Berceruelo, Consejero Delegado y Socio Fundador / *CEO and Founding Partner* *LinkedIn*
- 2 La reputación de los fondos, decisiva en la compra de activos estratégicos**
Aída Prados, Directora / *Accounts Director* *The Objective*
- 3 Comunicación interna: ¿Con qué se comprometen hoy los trabajadores?**
Pablo Gonzalo, Socio / *Partner* *Top Comunicación*
- 4 Ser valiente cotiza el alta**
Juan Francés, Socio / *Partner* *LinkedIn*
- 5 ¿Comunicamos correctamente la sostenibilidad de las empresas?**
Victoria Magro, Directora del Área de Desarrollo Corporativo / *Corporate Development Managing Director* *CTRL Control Publicidad*
- 6 Activismo inversor ante la encrucijada reputacional**
Cecilia Díaz, Directora / *Accounts Director* *El Debate*
- 7 Comunicación de crisis: la importancia del contexto y del momento**
Gerardo Miguel Benítez, Director / *Accounts Director* *LinkedIn*
- 8 La oratoria: una *soft skill* que no pasa de moda**
Silvia Rodríguez, Directora / *Accounts Director* *La Publicidad*
- 9 En defensa de los medios y los periodistas**
Benito Berceruelo, Consejero Delegado y Socio Fundador / *CEO and Founding Partner* *LinkedIn*
- 10 La Experiencia de Usuario, clave para construir eficaces canales de comunicación interna**
Laura Alonso, Consultora Sénior / *Senior Consultant* *Capital Humano*
- 11 La comunicación interna y el reto de los gigantes tecnológicos**
Carlos López, Consultor Sénior / *Senior Consultant* *Dirigentes*
- 12 7 *tips* para gestionar la reputación del CEO**
María Luisa Guerrero, Consultora Sénior / *Senior Consultant* *Corporate*

1 España, potente destino inversor

25 de enero

No es fácil ganar a los demás en este mundo globalizado y competitivo. Las empresas y los países tienen que demostrar a sus clientes y a sus inversores que son mejores que otros para vender sus productos o para conseguir que se incorporen a su capital.

Un inversor global -sea fondo soberano, fondo de pensiones, family office, fondo de capital, banco o cualquier otro tipo de entidad- mira al mundo en su conjunto, a todos los países y a todas las empresas, para decidir dónde coloca su dinero. Y acaba eligiendo a unos y no a otros.

Lo que está claro es que no se elige lo que no genera confianza y no se confía en lo que no se conoce. Por tanto, lo primero que tiene que hacer un país o una empresa es darse a conocer, informar sobre su realidad y sus planes de futuro, con transparencia, para generar confianza y ser elegida entre las múltiples opciones que existen en el mercado. Si nos preguntamos por qué un inversor elige a España y no a Italia, Portugal o a Reino Unido para invertir, hay algunas cosas que son fundamentales, tal vez obvias, pero que conviene recordar.

Lo primero que busca un inversor es rentabilidad, que la empresa gane dinero o tenga expectativas de ganarlo, y que reparta dividendos de manera regular que retribuyan a los que confían en ella. La Bolsa española es uno de los mercados del mundo que mayor rentabilidad por dividendo dio en 2022, a pesar de la crisis y de todos los problemas del pasado año, las compañías cotizadas retribuyeron a sus accionistas con un 3,9%, un 29% más sobre el año anterior, casi 24.000 millones de euros. Si lo comparamos con otros países como Estados Unidos (1,6%), Francia (2,8%) o Alemania (3,5%)... salimos ganando.

Dos noticias que han afectado negativamente a la economía mundial, como son el incremento de los tipos de interés y el precio de la energía, han sido, sin embargo, beneficiosas para los bancos y las compañías energéticas españolas, dos sectores que pesan mucho en nuestra Bolsa y que han contribuido a un mejor comportamiento que el de otros mercados.

Las cifras macroeconómicas de España también fueron comparativamente buenas. Los datos de PIB y de inflación se situaron en España mejor que en otros países de nuestro entorno. Con un PIB en el 5% y una inflación en el 5,8% presentamos un expediente realmente competitivo. La media de la eurozona puede cerrar el año con un crecimiento del PIB de entorno al 3% y una inflación en el 9,2%, con países como Italia en el 12,3%, Alemania en el 9,6% o Portugal en el 9,8%.

“España es un potente destino inversor, del que podemos estar orgullosos y que tenemos que poner en valor”

En definitiva, España demostró el año pasado que es una economía “resiliente” (palabra que no es de mi devoción, pero que es políticamente correcta) y que ha reaccionado a la dura crisis mejor que otros mercados.

Para 2023 contamos con claras fortalezas. Nuestro gran motor económico, el turismo, que el pasado año, después de sufrir los avatares de la pandemia, ha vuelto a servir de tabla de salvación y va a darnos, de nuevo, grandes alegrías. Seguro. Ya en 2022 estuvimos a punto de superar las cifras prepandemia y los datos de consumo por turismo, crecientes, son positivos.

Los fondos Next Generation que inyecta Europa en todos los países de la Unión Europea, a pesar de nuestros problemas de gestión para que éstos lleguen a la economía real, regarán el tejido económico de España, tarde o temprano.

Sectores, como la energía traerán cuantiosas inversiones a nuestro país en los próximos meses. Cepsa, Maersk y Acciona/Envision han anunciado inversiones por importe de 5.000, 10.000 y 2.500 millones de euros, respectivamente.

Tenemos, por supuesto, mucho camino por recorrer, porque hay cuestiones que son decisivas para los inversores y que nuestro país debe seguir mejorando, como es la unidad de mercado, la menor burocracia, la lentitud de la justicia, el mayor tamaño de nuestras empresas, la apuesta decidida por la reindustrialización, etc. Pero, podemos ser optimistas.

Los días 11 y 12 de enero se ha celebrado en Madrid Spain Investors Day, un foro que promueve Estudio de Comunicación desde hace 13 años, con la colaboración de socios como BNP Paribas, Endesa, Deloitte, Cecabank, BME, PRISA o AON y que reúne en España a inversores de más de 12 países para conocer, de primera mano, los planes del Gobierno y de las empresas cotizadas. Una gran oportunidad en la que se han podido explicar nuestras fortalezas, informar sobre la realidad y los planes de futuro y mejorar el conocimiento y la confianza. Una nueva edición que hemos afrontado con la cautela que exige el momento económico, muy condicionado por la guerra en Ucrania, pero convencidos de que España es un potente destino inversor, del que podemos estar orgullosos y que tenemos que poner en valor.

Benito Berceruelo

Consejero Delegado / CEO and Founding Partner



España, potente destino inversor



Benito Berceruelo
CEO de Estudio de Comunicación

26 artículos [Siguiendo](#)

25 de enero de 2023

No es fácil ganar a los demás en este mundo globalizado y competitivo. Las empresas y los países tienen que demostrar a sus clientes y a sus inversores que son mejores que otros para vender sus productos o para conseguir que se incorporen a su capital.

Un inversor global -sea fondo soberano, fondo de pensiones, family office, fondo de capital, banco o cualquier otro tipo de entidad- mira al mundo en su conjunto, a todos los países y a todas las empresas, para decidir dónde coloca su dinero. Y acaba eligiendo a unos y no a otros.



Con la posible llegada de un nuevo gobierno tras las elecciones del 23-J, el mundo empresarial busca despejar las incógnitas que afectan al mercado: ¿qué ocurrirá con la actual reforma laboral?, ¿qué cambios conllevará una nueva política fiscal?, ¿cuál es el futuro del impuesto a las transacciones financieras? Un interrogante que suscita especial inquietud entre los inversores internacionales es qué ocurrirá con la ley que regula el blindaje de activos y empresas estratégicas españolas ante la inversión extranjera.

El último Consejo de Ministros de la legislatura ha aprobado una nueva regulación que clarifica el conocido como escudo antiopas, mecanismo de control que impide la compra de más del 10% de compañías estratégicas españolas sin la autorización previa del Gobierno.

El real decreto incluye mejoras en la normativa, como acortar los plazos de autorización de seis a tres meses, incorporar un procedimiento de consulta voluntaria de 30 días con carácter vinculante para aclarar si una operación está sujeta a autorización, o considerar exentas de autorización reestructuraciones internas e incrementos de participación de aquellos inversores que ya tengan el 10% del capital, siempre que no implique cambio de control, entre otros. Son avances que clarifican el marco normativo, si bien el mercado demanda más cambios.

El principal partido de la oposición ha criticado esta ley por su voluntad intervencionista, por la indefinición de algunos criterios del proceso y por su dureza con los inversores europeos. De hecho, los medios de comunicación se han hecho eco de la intención del Partido Popular de modificar la normativa para hacerla más amistosa a inversores procedentes de la Unión Europea, en caso de ganar las elecciones.

Pese a la incertidumbre sobre el futuro de la normativa, es importante recordar que el mecanismo de control actual no supone un veto a las inversiones extranjeras en nuestro país, sino un procedimiento administrativo adicional para determinadas operaciones de fusiones y adquisiciones sobre empresas y activos estratégicos para el país. También, que la normativa española no es una excepción en el contexto europeo o mundial.

“El visto bueno del gobierno, especialmente en las grandes operaciones, depende en gran medida de la capacidad del inversor de ofrecer certidumbre, seguridad y de generar confianza”

Los países de nuestro entorno caminan hacia un mayor control de las inversiones extranjeras. Las economías occidentales, entre ellas Estados Unidos y Francia, se han vuelto cada vez más proteccionistas a la hora de salvaguardar sus intereses nacionales

A esto se une que la Comisión Europea se plantea controlar las inversiones de compañías europeas fuera de la UE, para evitar la transferencia de conocimiento tecnológico a empresas extranjeras (principalmente chinas). Así, la geopolítica desempeña hoy un papel importante en la propiedad de las empresas y activos estratégicos de estos países.

Los grandes fondos internacionales conocen esta tendencia regulatoria y han incorporado la autorización del Gobierno, tanto en España como en otros países europeos, como hito fundamental en las adquisiciones de activos o empresas estratégicas.

Así, los inversores internacionales están cada vez más en contacto con las Administraciones estatales durante sus operaciones, además de con los supervisores de mercado y las autoridades de competencia. Sin embargo, una mayoría aborda esta relación como un trámite legal transitorio y desconoce la importancia que desempeña la comunicación y la reputación en el camino para establecer una relación de confianza y obtener la deseada luz verde.

La reputación y la confianza, clave para obtener luz verde

La reputación de un inversor y la confianza que inspira son intangibles que influyen decisivamente en procesos de autorización gubernamentales y en la relación que desarrolle con la Administración. ¿Qué hará el inversor con la compañía, su know-how y sus activos, una vez tenga el control del accionariado? ¿Cuál va a ser su relación con los trabajadores y otros grupos de interés? ¿Qué va a ocurrir con la sede?

El visto bueno del gobierno, especialmente en las grandes operaciones, depende en gran medida de la capacidad del inversor de ofrecer certidumbre, seguridad y de generar confianza. Dar respuestas a preguntas como las anteriores y asumir ciertos compromisos contribuirá a establecer una base para ganarse la confianza de la Junta de Inversiones Exteriores (Jinvex).

Pero, para una resolución rápida y efectiva, la comunicación con la Jinvex y los diferentes ministerios involucrados no debe abordarse como un mero trámite legal: no se trata solo de explicar cómo se va a comportar el inversor una vez adquiera la compañía, sino de ofrecer seguridad.

El inversor debe trabajar su imagen y prestigio. Poner de ejemplo la integridad del fondo inversor en su historial de adquisiciones permitirá hacer previsible su comportamiento en el futuro.

Independientemente de las incertidumbres políticas y del dudoso futuro de la ley antiopas, la relación de los fondos internacionales con la Administración española seguirá siendo estrecha y aquellos deberán cuidar los intangibles que permitan crear el clima de confianza y previsibilidad necesario para conseguir una resolución favorable.

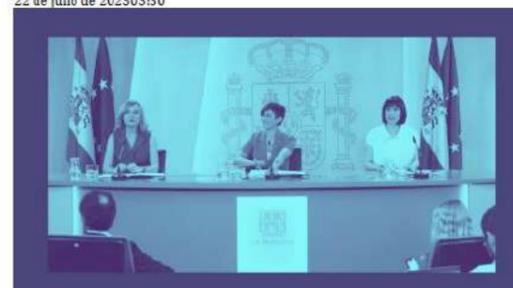
Aída Prados

Directora / *Accounts Director*

THEOBJECTIVE
Aída Prados
La reputación del inversor, clave en la compra de activos estratégicos

«El visto bueno del Gobierno en las grandes operaciones, depende en gran medida de la capacidad del inversor de ofrecer seguridad y de generar confianza»

Opinión
22 de julio de 2023 03:30



Rueda de prensa posterior al último Consejo de Ministros, con Pilar Alegría, Raquel Sánchez y Diana Morant. | Europa Press

AP Aída Prados
Directora de Estudio de Comunicación.



THEOBJECTIVE

3 Comunicación interna: ¿Con qué se comprometen hoy los trabajadores?

23 de enero

Un compromiso que se desea en tres ámbitos del comportamiento de los empleados: el eficaz desempeño del trabajo (trabajar mucho y bien), la búsqueda de innovaciones (hacerlo mejor y distinto cada día) y el fomento de la reputación de la empresa en sus espacios de interacción, sea interpersonal o en las redes sociales (explicar la empresa, en sus acciones y en sus valores). Algunos suman un cuarto espacio para el compromiso: la permanencia en la organización, el deseo de continuar trabajando en la empresa por tiempo indefinido.

Con mayor o menor esfuerzo y acierto, muchas compañías vienen impulsando políticas y actuaciones orientadas al estímulo y la gestión del compromiso de sus profesionales. Sin embargo, en los últimos tiempos, coincidiendo con la progresiva superación de los efectos socio-laborales de la pandemia, se constata un muy fuerte incremento de la rotación no deseada, empleados que deciden dejar voluntariamente su trabajo causando un trastorno importante a los procesos productivos de su organización. El fenómeno ha recibido muchos nombres: "la Gran Dimisión", "la Gran Renuncia", en inglés *"the Great Resignation"*; aunque, en nuestra opinión, se engloban bajo estos términos realidades muy distintas y sobre las que no existe consenso a la hora de explicar sus causas.

No es lo mismo decidir abandonar el mercado del empleo asalariado para buscar otras opciones menos rígidas, aunque más arriesgadas, que rotar con mucha frecuencia a la caza de pequeñas mejoras salariales, que priorizar el teletrabajo y la flexibilidad frente al salario, o que se abandonen prometedoras carreras por no aceptar prolongadas jornadas de trabajo. Ni son los mismos fenómenos, ni se dan por igual en todos los segmentos profesionales o en todos los países... pero todos tienen un resultado final común: las empresas no encuentran claves eficaces para gestionar el compromiso de sus equipos.

Ante la diversidad, centraremos esta reflexión en los profesionales cuyas decisiones no están radicalmente condicionadas por la necesidad imperiosa de encontrar de forma inmediata un salario mayor. Porque cuando el salario no permite satisfacer las necesidades que la persona considera como básicas, la posibilidad de un incremento -aunque pueda parecer pequeño a quien no sienta este problema- supone un atractivo irresistible, que anula otros factores menos evidentes y sobre los que queremos centrar la atención en este texto.

¿Qué hacer para minimizar la rotación y estimular el compromiso entre los profesionales?... Las empresas siguen necesitando empleados comprometidos. Al buscar respuestas, observamos reacciones de incomodidad, incluso de descalificación: algunos directivos cuestionan la profesionalidad de sus empleados jóvenes, porque no responden de la misma forma que respondieron ellos, hace veinte o treinta años, cuando la percepción sobre la estabilidad del vínculo laboral y sobre la importancia del trabajo en la realización personal eran muy distintas de las actuales. El enfado es libre, pero ineficaz.

"Este compromiso con el proyecto y con la tarea propia, que hace crecer a las personas, es la base sobre la que la empresa mejora cada día su competitividad"

Observamos también perseverancia en acciones cuyos frutos son cada vez más dudosos: insistir en declaraciones ampulosas sobre el orgullo de pertenencia, sobre las fortalezas de la empresa, sobre el valor diferencial del empleo en la organización... y los jóvenes parecen no entender, ni querer escuchar. No es esta su conversación. Para ellos, la empresa, esa empresa en la que trabajan hoy, es solo una etapa, un paso. No corresponde a este texto buscar responsables de este hecho; quizá los jóvenes de hoy piensen menos en el largo plazo que los *baby boomers*; quizá también vean el futuro tan incierto que no crean que les merezca la pena hacer muchas conjeturas. Quizá tampoco esté de más recordar que no fueron los jóvenes quienes tomaron decisiones que convirtieron el "empleo de por vida" en una antigualla. En todo caso, si la empresa actual es solo un paso de camino a la siguiente, ¿qué impacto se puede esperar de los mensajes sobre las bondades de la empresa? ¿Están bien identificados los objetivos de la comunicación interna y, en general, de las políticas de -atención a lo repelente de la denominación- atracción y retención del talento?

Es preciso cambiar el foco. Y resulta curioso que las buenas prácticas que necesitamos para salir de este atolladero están identificadas desde hace décadas. Podríamos citar a decenas de autores, de hoy y de ayer, pero nos conformaremos con un clásico del siglo XX: Herzberg y su tradicional distinción entre los "factores higiénicos" -como la compensación económica, sobre los que la percepción de inadecuación causa insatisfacción, pero no motivación duradera- y los "factores motivadores", cuya activación generan estímulo y compromiso con el trabajo.

Hace ya más de 60 años, en un contexto empresarial y social totalmente distinto, Herzberg destacaba cinco factores generadores de motivación, que coinciden plenamente con nuestra experiencia actual: percepción de logro, reconocimiento, autonomía, responsabilidad y desarrollo profesional.

Resulta significativo que ninguno de ellos hable directa o indirectamente de "orgullo de compañía" o de "sentimiento de pertenencia". Salvo la percepción de crecimiento profesional, que merecería un artículo aparte, los otros cuatro están íntimamente relacionados con el trabajo y no tanto con la empresa. Y son variables que tienen que ver con el hoy, con cómo hago y qué me aporta mi trabajo hoy, y no con promesas para mañana.

Nuestros jóvenes -en especial, los que tienen la suerte de dedicarse a trabajos cuya aportación de valor es esencialmente intelectual-, se comprometen con trabajos que les resultan interesantes, retadores, en los que crecen, en los que sienten que su criterio es tenido en cuenta, en los que cuentan con autonomía y capacidad de decisión. Cuando un profesional -tenga la edad que tenga- percibe esto, su compromiso se refuerza y su rendimiento se dispara.

Contra lo que todavía muchos creen, el compromiso no es una conversación con promesas de largo plazo, sino un diálogo sobre el atractivo de lo inmediato. No se trata de hablar sobre las bondades de la empresa, sino sobre el empoderamiento y el crecimiento en la tarea. Es una conversación en la que los directivos de línea media tienen un papel vital, tanto o más que las políticas emanadas desde la alta dirección. No va de orgullo de empresa, sino de orgullo por el trabajo... que deviene en compromiso con la empresa en la que la persona siente que hace cosas interesantes y valiosas, con las que crece, que le diferencian.

Este es el foco que debemos priorizar en nuestras estrategias corporativas de comunicación interna, si queremos que -de verdad, aquí y ahora- aporten valor al estímulo del compromiso de los profesionales: menos "vender" excelencias de la empresa y mucho más de hacer protagonistas a los profesionales, por lo que hacen y por lo que logran. La empresa, como lugar de realización de proyectos retadores para sus empleados.

Y así, ese joven que sigue diciendo que no va a estar en esta empresa toda la vida, lleva ya ocho o diez años en ella, escucha ofertas de fuera, pero sigue eligiendo quedarse, porque está comprometido... consigo mismo y con lo que hace... con la empresa como lugar en el que se siente retado y reconocido. Y recompensado, claro.

Este compromiso con el proyecto y con la tarea propia, que hace crecer a las personas, es la base sobre la que la empresa mejora cada día su competitividad.

Porque la empresa puede ser un compromiso compartido, si la dirigimos para que así sea percibida y sentida.

Pablo Gonzalo
Socio / Partner



Top Comunicación
& RR.PP.

Comunicación interna: ¿Con qué se comprometen hoy los trabajadores?

4 Ser valiente cotiza al alza

24 de marzo

Las caídas del Silicon Valley Bank (SVB), en América, y de Credit Suisse, en Europa, han sacudido las bolsas mundiales. La crisis de confianza generada por estos acontecimientos tan distantes geográficamente ha provocado una falla bursátil por la que han caído bruscamente valores de todo tipo y condición.

Estos acontecimientos del entorno financiero son incontrolables para las empresas y las arrastran en esa caída generalizada. Pero hay herramientas que permiten ralentizar esa caída o ascender de nuevo con mayor velocidad que la generalizada del mercado.

El día después del anuncio de la caída y rescate del banco de inversión helvético los bancos españoles salieron en tromba anunciando su nula exposición a esa entidad bancaria. Esto les permitió diferenciarse de aquellos que sí lo estaban y así tratar de generar mayor confianza en el inversor y frenar su caída en Bolsa.

La Comunicación juega un papel fundamental en ese sentido. Reaccionar de manera proactiva a un entorno de crisis financiera e inestabilidad en los mercados es el camino acertado.

Quedarse mudo genera incertidumbre y ésta repele la confianza del inversor. Una estrategia de afrontar la situación vertiendo información positiva al mercado permite a las entidades bancarias desmarcarse de la tendencia generalizada y reforzarse ante la caída."

En estos casos, la Comunicación refuerza su papel como herramienta al servicio de la Empresa.

"La Comunicación juega un papel fundamental en ese sentido. Reaccionar de manera proactiva a un entorno de crisis financiera e inestabilidad en los mercados es el camino acertado"

Un intangible que genera valor tangible, mensajes que provocan la reacción del inversor, quien vuelve a 'comprar' en el mercado o que 'no vende', no abandona.

El reto para los responsables de comunicación es cómo medir el éxito de esa gestión, algo que resulta complicado y que carece de una fórmula exacta. Lo que es evidente es que la comunicación genera confianza.

La relación es directa e inquebrantable. Comuniquen en tiempos de crisis. Ser valiente cotiza al alza.

"El reto para los responsables de comunicación es cómo medir el éxito de esa gestión, algo que resulta complicado y que carece de una fórmula exacta"



Juan Frances
Socio / Partner



LinkedIn - Juan Frances, Socio en Estudio de Comunicación

Las caídas del Silicon Valley Bank (SVB), en América, y de Credit Suisse, en Europa, han sacudido las bolsas mundiales. La crisis de confianza generada por estos acontecimientos tan distantes geográficamente ha provocado una falla bursátil por la que han caído bruscamente valores de todo tipo y condición. Estos acontecimientos del entorno financiero son incontrolables para las empresas y las arrastran en esa caída generalizada. Pero hay herramientas que permiten ralentizar esa caída o ascender de nuevo con mayor velocidad que la generalizada del mercado.

El día después del anuncio de la caída y rescate del banco de inversión helvético los bancos españoles salieron en tromba anunciando su nula exposición a esa entidad bancaria. Esto les permitió diferenciarse de aquellos que sí lo estaban y así tratar de generar mayor confianza en el inversor y frenar su caída en Bolsa. La Comunicación juega un

5 ¿Comunicamos correctamente la sostenibilidad de las empresas?

10 de abril

La sostenibilidad es ya una cuestión de estrategia empresarial. Los clientes, los accionistas de una compañía o los inversores ya no solo analizan el modelo de negocio de la empresa, o valoran sus resultados, o comparan el precio de sus productos, ahora miran con lupa las acciones sostenibles, tanto sociales, como medioambientales o de gobernanza de la organización para valorarla y apreciarla. Muy especialmente, además, en el caso de las marcas de consumo, éstas saben que no van a sobrevivir si no demuestran a sus clientes, usuarios o consumidores lo buenos que son en materia de sostenibilidad.

En esta línea y ahondando en esta preocupación, se ha presentado el estudio "La Comunicación de la sostenibilidad de las marcas de consumo", elaborado por Estudio de Comunicación y la revista Ctrl ControlPublicidad, que ha tenido como objetivo conocer cómo reciben los consumidores la información de sostenibilidad que realizan algunas compañías, mayoritariamente las de consumo. Es muy a tener en cuenta que casi la totalidad de los encuestados, un 93 por ciento exactamente, han declarado con contundencia que cuando se enfrenta a una decisión de compra, elige marcas responsables con los principios de sostenibilidad. También añade que, por el contrario, si las marcas causan algún tipo de daño en esta materia, dejarían de adquirirlas.

Pero 'no solo hay que ser la mujer del César sino parecerlo', por ello es obligado deducir que es de vital importancia que las compañías deben de transmitir de forma adecuada a todos sus públicos de interés sus estrategias y acciones en materia de sostenibilidad.

Es bueno cotejar que hay inquietud sobre el tema, puesto que el 62,7 por ciento de los participantes en el estudio ha admitido recibir o buscar información sobre sostenibilidad. Según dicen, las vías por las que llega la comunicación sobre esta materia son los medios de comunicación digitales, con un 76,5 por ciento de las citas, muy por encima de los impresos, con un 35,9 por ciento. Les siguen las redes sociales, con un 71,9 por ciento, y la comunicación directa de las marcas, con un 60,1 por ciento.

Un factor determinante a la hora de comprar un producto sigue siendo el precio, pero los consumidores declaran que, ante dos marcas de precio y calidad similares, eligen la que cuida la sostenibilidad.

Por tanto, el estudio demuestra que es necesario poner en práctica los principios de sostenibilidad y comunicarlos correctamente con el fin de que la marca adquiera peso en la decisión de compra o contratación de servicios.

En esta línea, parecía importante también saber si los clientes pensaban que la información que reciben sobre las acciones de sostenibilidad de las marcas es creíble. Las compañías reciben un contundente suspenso, ya que el 84,9 por ciento de los participantes piensa que la información que facilitan las empresas carece de credibilidad. También la tachan de 'excesiva' -lo que les confunde, desmotiva y desalienta- en un 67,2 por ciento de los casos. Los consumidores demandan claridad y contención, pero con rigor. El 84,2 por ciento de ellos están de acuerdo, o muy de acuerdo, en que la información sobre sostenibilidad que emiten las marcas de consumo no aporta datos comprobables. La razón es el exceso de sesgo comercial que dicen percibir en la comunicación sobre sostenibilidad.

"Es necesario poner en práctica los principios de sostenibilidad y comunicarlos correctamente con el fin de que la marca adquiera peso en la decisión de compra o contratación de servicios"

En fin, la Comunicación es la Comunicación y como otras disciplinas tiene sus reglas y cánones: lo que se dice debe ser verdad, creíble, riguroso y comprobable. Y en este caso, aunque la sostenibilidad parezca un concepto etéreo y no medible, parece que, con el paso de los tiempos, se va a convirtiendo en algo más pragmático y material, porque las empresas, directivos y clientes creen, a estas alturas, que el éxito financiero y la sostenibilidad son relevantes para sus negocios con el mismo peso y repercuten en su cadena de valor convirtiéndolas en empresas más fuertes, con mejor reputación e imagen y más competitivas.

Lo cierto es que lo que no se conoce no se valora y las compañías deben de saber comunicar adecuadamente a todos sus *stakeholders* las acciones que realizan en materia de sostenibilidad

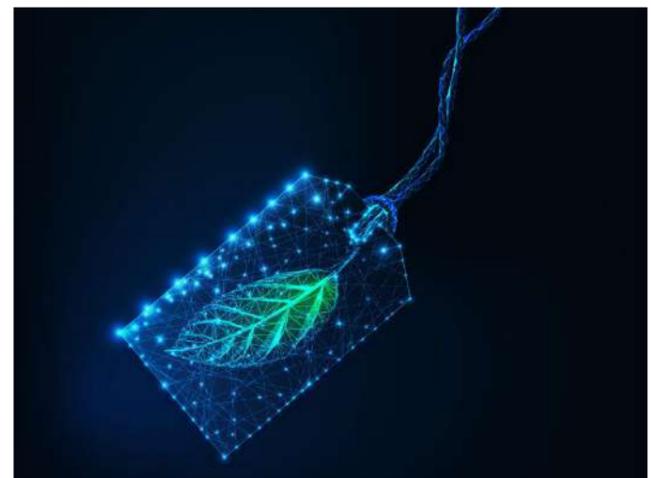
Victoria Magro

Directora del Área de Desarrollo Corporativo / Corporate Development Managing Director



ctrl
CONTROLPublicidad

¿Comunicamos correctamente la sostenibilidad de las empresas?



Comparte



Lunes, 10 de abril 2023

Es necesario poner en práctica los principios de sostenibilidad y comunicarlos correctamente con el fin de que la marca adquiera peso en la decisión de compra o contratación de sus servicios.

La sostenibilidad es ya una cuestión de estrategia empresarial. Los clientes, los accionistas de una compañía o los inversores ya no solo analizan el modelo de negocio de la empresa, o valoran sus resultados, o comparan el precio de sus productos, ahora miran con lupa las acciones sostenibles, tanto sociales, como medioambientales o de gobernanza de la organización para valorarla y apreciarla. Muy especialmente, además, en el caso de las marcas de consumo, éstas saben que no van a sobrevivir si no demuestran a sus clientes, usuarios o consumidores lo buenos que son en materia de sostenibilidad.

Los fondos activistas son un actor relativamente nuevo en la escena empresarial en España, pero todo apunta a que, como en otros países, han llegado para quedarse y para condicionar de manera trascendental la gestión y la dirección de las empresas cotizadas. Recientemente hemos asistido a diferentes decisiones o cambios muy relevantes en compañías españolas que los han señalado directamente.

Amados y odiados por igual, la percepción que se tiene de ellos es confusa y sin término medio. ¿Llegan para «reventar» los propósitos de las compañías o para actuar al margen del *establishment* y llevarlas por el buen camino de la sostenibilidad y las prácticas reputacionales más desarrolladas? Un estudio de Lazard, por ejemplo, que analiza su influencia en todo el mundo, afirma que su entrada redundará en mejores prácticas empresariales y mayor transparencia.

Sin embargo, existen otras corrientes que valoran que el éxito en la mejora de las cotizaciones de las compañías en las que condicionaban su voto favorable a según qué cambios, es relativo.

Por ejemplo, Goldman Sachs –en un estudio sobre diferentes cotizadas a lo largo del tiempo– sostiene que, si bien conseguían en un primer «asalto» la mejora de la cotización, este incremento no se trasladaba más allá de los primeros seis meses. En esencia, este estudio respalda esa otra imagen consolidada, que los encuadra como oportunistas y agresivos, interesados sólo en una modificación radical y en el ascenso del precio de la acción

Y es que: ataque, estrategia, combate, objetivos, campaña, defensa... son conceptos que se asocian a la llegada de estos fondos. Por tanto, su actuación está rodeada de un halo bélico que contrasta con la percepción o la huella que supuestamente pretenden introducir en las compañías en las que operan. Halo que contribuye a la confusión en la imagen instaurada en la opinión pública. Los desafíos que tienen por delante en cuestión de imagen y reputación son, en conclusión, significativos.

Así pues, si su capital y número de campañas no ha dejado de crecer y si estos inversores cada vez encuentran más empresas objetivo en las que actuar y han llegado para quedarse, la recomendación es que ofrezcan más y mejor información al mercado sobre sus objetivos de inversión. También, que trabajen de manera abierta y transparente para establecer relaciones de confianza con sus principales grupos de interés, tanto inversores, reguladores, altos cargos institucionales o medios de comunicación como con los otros accionistas o los propios gestores de las empresas cotizadas en las que estén presentes.

En un contexto de alta volatilidad económica y una gran sensibilidad social, es recomendable que se impregnen de las formas y necesidades de las sociedades donde operan y que transmitan interés por entender y adaptarse a sus peculiaridades.

Por último, que expongan de manera más clara, el porqué de los posicionamientos que efectuarán en las juntas de accionistas de las compañías en las que invierten. Que su voz y su voto tenga un sentido previsto y explicado.

“Si estos inversores cada vez encuentran más empresas objetivo en las que actuar y han llegado para quedarse, la recomendación es que ofrezcan más y mejor información al mercado sobre sus objetivos de inversión. También, que trabajen de manera abierta y transparente para establecer relaciones de confianza con sus principales grupos de interés”

Esta es, de hecho, la tarea en la que les llevan la delantera algunos inversores institucionales tradicionales que, sin embargo, están dejando atrás su postura más «acomodada» en las compañías y están pasando a la acción en las mencionadas juntas.

Las exigencias en materia de ESG y reputación así se lo están aconsejando: que pongan su sello y que marquen una diferencia, más allá de esperar con paciencia los resultados anuales y la recepción de los dividendos

Cecilia Díaz

Directora / *Accounts Director*



EL DEBATE
FUNDADO EN 1910

TRIBUNA CECILIA DÍAZ

El activismo inversor ante la encrucijada reputacional

Recientemente hemos asistido a diferentes decisiones o cambios muy relevantes en compañías españolas que han señalado directamente los fondos activistas

01/07/2023 Actualizada 01:30

Los fondos activistas son un actor relativamente nuevo en la escena empresarial en España, pero todo apunta a que, como en otros países, han llegado para quedarse y para condicionar de manera trascendental la gestión y la dirección de las empresas cotizadas. Recientemente hemos asistido a diferentes decisiones o cambios muy relevantes en compañías españolas que los han señalado directamente.

Amados y odiados por igual, la percepción que se tiene de ellos es confusa y sin término medio. ¿Llegan para «reventar» los propósitos de las compañías o para actuar al margen del *establishment* y llevarlas por el buen camino de la sostenibilidad y las prácticas reputacionales más desarrolladas? Un estudio de Lazard, por ejemplo, que analiza su influencia en todo el mundo, afirma que su entrada redundará en mejores prácticas empresariales y mayor transparencia.

Sin embargo, existen otras corrientes que valoran que el éxito en la mejora de las cotizaciones de las compañías en las que condicionaban su voto favorable a según qué cambios, es relativo. Por ejemplo, Goldman Sachs –en un estudio sobre diferentes cotizadas a lo largo del tiempo– sostiene que, si bien conseguían en un

7 Comunicación de crisis: la importancia del contexto y del momento

21 de marzo

Cuando nos ponemos a diseñar un plan de Comunicación de Crisis por una decisión adoptada por nuestra organización resulta imprescindible hacer un análisis previo de las posibles situaciones (escenarios) que pueden producirse. Ron Atkinson, el que fuera entrenador del Manchester United y del Atlético de Madrid, dijo en una ocasión una frase que resume muy bien a qué nos enfrentamos: "voy a hacer un pronóstico."

Puede pasar cualquier cosa. Por eso es necesario plantearse todo aquello que pueda suceder antes, durante e, incluso, después de que la crisis haya pasado.

Al realizar este análisis es necesario plantearse los riesgos que puedan producirse porque estos pueden tener unos efectos importantes, incluso impredecibles, sobre la reputación de nuestra organización. En este proceso hay un elemento que resulta crucial: el contexto socioeconómico y político en el que nuestra crisis puede desarrollarse.

Una misma situación o la adopción de una situación concreta no tiene por qué tener los mismos efectos si esta se tiene lugar o se adopta en un momento u otro.

Lo vivido estas últimas semanas con la decisión de Ferrovial de trasladar su sede social a Países Bajos ha generado un impacto político y mediático importante. En buena medida el nivel informativo que se ha producido -y el ruido generado- viene derivado del momento sociopolítico y en el contexto preelectoral en el que nos encontramos

"Es esencial establecer unas adecuadas estrategias para cada momento...las acciones, los necesarios cortafuegos, para ayudar a minimizar el en la reputación de nuestras empresas"

Si bien no es mi intención jugar a adivino, es muy probable que el impacto de esta noticia hubiera sido diferente en otro "momento"

En muchas ocasiones las decisiones empresariales vienen determinadas y motivadas por necesidades de gestión, así como por lo que sucede en el seno de las organizaciones y estas se toman con independencia de los contextos externos.

No obstante, hay que tener en cuenta que estas decisiones pueden tener unos efectos que no debemos obviar. Resulta, por tanto, esencial, tomar en consideración todos estos contextos, analizar esos momentos para establecer unas adecuadas estrategias para cada momento, que establezcan las acciones, los necesarios cortafuegos, para ayudarnos a minimizar el impacto que estas decisiones pueden tener en la reputación de nuestras empresas.

Gerardo Miguel
Director / Accounts Director

LinkedIn



Comunicación de crisis: la importancia del contexto y del momento

Gerardo Miguel Baster
Director / Accounts Director en Estudio de Comunicación - Consultoría de comunicación y RR.PP. | Consultoría estratégica y comunicación de crisis

March 16, 2023

Cuando nos ponemos a diseñar un plan de Comunicación de Crisis por una decisión adoptada por nuestra organización resulta imprescindible hacer un análisis previo de las posibles situaciones (escenarios) que pueden producirse. Ron Atkinson, el que fuera entrenador del Manchester United y del Atlético de Madrid, dijo en una ocasión una frase que resume muy bien a qué nos enfrentamos: "voy a hacer un pronóstico. Puede pasar cualquier cosa." Por eso es necesario plantearse todo aquello que pueda suceder antes, durante e, incluso, después de que la crisis haya pasado.

Al realizar este análisis es necesario plantearse los riesgos que puedan producirse porque estos pueden tener unos efectos importantes, incluso impredecibles, sobre la reputación de nuestra organización. En este proceso hay un elemento que resulta crucial: el contexto socioeconómico y político en el que nuestra crisis puede desarrollarse. Una misma situación o la adopción de una situación concreta no tiene por qué tener los mismos efectos si esta se tiene lugar o se adopta en un momento u otro

Lo vivido estas últimas semanas con la decisión de Ferrovial de trasladar su sede social a Países Bajos ha generado un impacto político y mediático importante. En buena medida el nivel informativo que se ha producido -y el ruido generado- viene derivado del momento sociopolítico y en el contexto preelectoral en el que nos encontramos. Si bien no es mi intención jugar a adivino, es muy probable que el impacto de esta noticia hubiera sido diferente en otro "momento"

En muchas ocasiones las decisiones empresariales vienen determinadas y motivadas por necesidades de gestión así como por lo que sucede en el seno de las organizaciones y estas se toman con independencia de los contextos externos. No obstante, hay que tener en cuenta que estas decisiones pueden

En un mundo cada vez más complejo y polarizado hay algunas capacidades que no pasan de moda, sino que se vuelven y se hacen más necesarias que nunca. Es el caso de la oratoria, un arte ya dominado y conocido en la antigua Grecia.

De hecho, los historiadores coinciden en que Demóstenes fue el mejor orador de la historia y eso que, al parecer, era tartamudo; sin embargo, practicó y trabajó duro para mejorar sus habilidades.

Hoy en día, hablar en público es una *soft skill* clave para políticos y líderes empresarial, pero también para influenciadores en redes sociales, artistas o cualquier persona que aspire a tener influencia pública.

"Y es que hablar con claridad, empatía y coherencia es esencial para ganarse la confianza del público ya sean inversores, empleados u otras audiencias."

En el ámbito político tenemos buenos ejemplos de líderes que han usado este arte de manera ejemplar para conectar y ganar el apoyo de millones de personas. Obama o Winston Churchill son algunos ejemplos.

En el mundo empresarial también hay ejemplos interesantes de líderes que han conseguido convencer e inspirar con sus discursos a inversores y empleados. Jeff Bezos, Elon Musk y Richard Branson. Otro ejemplo más *millennial* es la actriz y activista británica Emma Watson.

La que se hiciera famosa por su papel de Hermione en Harry Potter es capaz de conmover e inspirar a grandes audiencias con unos discursos en los que transmite sus mensajes con pasión y sinceridad.

En Estudio de Comunicación llevamos 40 años formando a líderes empresariales en el arte de la oratoria y la comunicación interpersonal con un equipo especializado y las herramientas tecnológicas necesarias para garantizar el éxito.

Desde la experiencia comparto 5 claves para lograr una presentación pública capaz de conectar con la audiencia y convertirse en memorable:

Conoce a tu audiencia: es importante saber cuáles son sus necesidades, inquietudes y expectativas para poder adaptar el discurso. No es lo mismo hablarle a una audiencia joven que a una mayor, o a un auditorio con conocimientos técnicos y especializados que a un público general.

Prepárate: "Prepárate para cantar" como decimos en el capítulo: '33 ideas para una comunicación de éxito' en el libro escrito por el equipo de Estudio de Comunicación: "Comunicación Empresarial". Antes de hablar en público es clave preparar bien discurso y practicarlo. Pensar en la imagen que queremos transmitir y trabajarla.

Ten en cuenta que el lenguaje no verbal también comunica: los gestos, la postura, la expresión de la cara y los silencios dicen tanto como las palabras. Mírate al espejo y trabaja la kinésica.

"En Estudio de Comunicación llevamos 40 años formando a líderes empresariales en el arte de la oratoria y la comunicación interpersonal con un equipo especializado y las herramientas tecnológicas necesarias para garantizar el éxito"

Aplica el *storytelling*: Contar una historia hace que conectes de una manera más efectiva con tu audiencia ya que, como el ser humano es más emocional que racional, las historias hacen que nuestro cerebro se active y esté más receptivo. No se trata de inventar, sino de buscar en ti o en tu compañía para crear el relato adecuado a la audiencia.

Sé auténtico: no hay nada como mostrarse genuino, apasionado y parecer honesto para conectar con tu audiencia. Y, por último, practica, practica y practica. Mírate al espejo, grábate y corrige hasta que estés satisfecho con lo que ves y escuchas.

Silvia Rodríguez

Directora / Accounts Director

JUNIO 2023 • Periódico **Publicidad**

OPINIÓN



SILVIA RODRÍGUEZ

Directora en Estudio de Comunicación
@silvirs

La oratoria: una *soft skill* que no pasa de moda



En un mundo cada vez más complejo y polarizado hay algunas capacidades que no pasan de moda, sino que se vuelven y se hacen más necesarias que nunca. Es el caso de la oratoria, un arte ya dominado y conocido en la antigua Grecia. De hecho, los historiadores coinciden en que Demóstenes fue el mejor orador de la historia y eso que, al parecer, era tartamudo; sin embargo, practicó y trabajó duro para mejorar sus habilidades.

Hoy en día, hablar en público es una *soft skill* clave para políticos y líderes empresarial, pero también para influenciadores en redes sociales, artistas o cualquier persona que aspire a tener influencia pública. Y es que hablar con claridad, empatía y coherencia es esencial para ganarse la confianza del público ya sean inversores, empleados u otras audiencias.

En el ámbito político tenemos buenos ejemplos de líderes que han usado este arte de manera ejemplar para conectar y ganar el apoyo de millones de personas. Obama o Winston Churchill son algunos ejemplos.

En el mundo empresarial también hay ejemplos interesantes de líderes que han conseguido convencer e inspirar con sus discursos a inversores y empleados. Jeff Bezos, Elon Musk y Richard Branson. Otro ejemplo más *millennial* es la actriz y activista británica Emma Watson. La que se hiciera famosa por su papel de Hermione en Harry Potter es capaz de conmover e inspirar a grandes audiencias con unos discursos en los que transmite sus mensajes con pasión y sinceridad.

En Estudio de Comunicación llevamos cuarenta años formando a líderes empresariales en el arte de la oratoria y la comunicación interpersonal con un equipo especializado y las herramientas tecnológicas necesarias para garantizar el éxito. Desde la experiencia comparto cinco claves para lograr una presentación pública capaz de conectar con la audiencia y convertirse en memorable:

1/ Conoce a tu audiencia: es importante saber cuáles son sus necesidades, inquietudes y expectativas para poder adaptar el discurso. No es lo mismo hablarle a una audiencia joven que a una mayor, o a un auditorio con conocimientos técnicos y especializados que a un público general.

2/ Prepárate: "Prepárate para cantar" como decimos en el capítulo: '33 ideas para una comunicación de éxito' en el libro escrito por el equipo de Estudio de Comunicación: "Comunicación Empresarial". Antes de hablar en público es clave preparar bien discurso y practicarlo. Pensar en la imagen que queremos transmitir y trabajarla.

3/ Ten en cuenta que el lenguaje no verbal también comunica: los gestos, la postura, la expresión de la cara y los silencios dicen tanto como las palabras. Mírate al espejo y trabaja la kinésica.

4/ Aplica el *storytelling*: Contar una historia hace que conectes de una manera más efectiva con tu audiencia ya que, como el ser humano es más emocional que racional, las historias hacen que nuestro cerebro se active y esté más receptivo. No se trata de inventar, sino de buscar en ti o en tu compañía para crear el relato adecuado a la audiencia.

5/ Sé auténtico: no hay nada como mostrarse genuino, apasionado y parecer honesto para conectar con tu audiencia.

Y, por último, practica, practica y practica. Mírate al espejo, grábate y corrige hasta que estés satisfecho con lo que ves y escuchas. ♦

"Practica, practica y practica. Mírate al espejo, grábate y corrige hasta que estés satisfecho con lo que ves y escuchas"

9 En defensa de los medios y los periodistas

8 de junio

Los Medios de Comunicación siguen pasando una dura travesía para transformar su modelo de negocio. Nunca antes el producto de los periodistas -la información- ha tenido tantos consumidores y, probablemente, nunca antes esos consumidores han pagado tan poco por ese producto.

Pero, estoy convencido, o al menos estoy deseando, que ese producto recuperará, más pronto que tarde, su valor y los consumidores acabarán pagando lo que vale el trabajo de los Medios.

Es necesario que eso ocurra para nuestra salud democrática, para el mejor funcionamiento del mercado y para garantizar la libertad de los ciudadanos.

Sin un "cuarto poder" que contrarreste a los otros poderes, políticos y económicos, cada uno de nosotros estamos más indefensos y somos más vulnerables.

Un estudio de la Fundación BBVA, sobre "Pautas de consumo de información en España", concluye que para la mayoría de entrevistados la información transmitida por los Medios es "objetiva y veraz" (5,1 sobre 10) frente a la de las redes sociales en general, que sólo alcanza el 3,9 sobre 10.

"Demasiadas veces nos encontramos con informaciones poco rigurosas, poco contrastadas o tendenciosas"

El estudio también reconoce el importante papel de los Medios para "entender la actualidad, orientar la toma de decisiones y controlar el poder político".

En el informe realizado por Estudio de Comunicación sobre "Bulos y desinformación" también se ponía en valor el papel de los Medios y, por ejemplo, las agencias de noticias destacaban como "poco o nada activas difundiendo *fake news* para el 80% de los entrevistados.

"Internet, las redes sociales y, ahora, la inteligencia artificial acrecientan la posibilidad de noticias falsas y de divulgación masiva de contenidos manipulados"

No podemos ignorar que la crisis ha dañado la calidad de la información que divulgan los Medios en España y en el resto de los países desarrollados, y que la necesidad de inmediatez y la búsqueda desesperada del *click bait* en las noticias ha llevado a muchos periodistas a forzar los titulares y banalizar los contenidos.

Demasiadas veces nos encontramos con informaciones poco rigurosas, poco contrastadas o tendenciosas.

Internet, las redes sociales y, ahora, la inteligencia artificial acrecientan la posibilidad de noticias falsas y de divulgación masiva de contenidos manipulados.

Cada día es más difícil saber si lo que nos cuentan es cierto. Por eso, tener unos Medios de Comunicación que controlen y contrasten profesionalmente las fuentes, que identifiquen al autor de la noticia, que se hagan responsables -incluso judicialmente- de los contenidos es imprescindible.

"Los Medios de Comunicación y los profesionales del periodismo siguen siendo nuestra única esperanza para estar mejor informados"

Con todos los defectos que tienen, que son muchos, los Medios de Comunicación y los profesionales del periodismo siguen siendo nuestra única esperanza para estar mejor informados, conocer el entorno que nos rodea y ser más libres para ejercer nuestros derechos como ciudadanos y consumidores.

Benito Berceruelo

Consejero Delegado / CEO and Founding Partner



LinkedIn

En defensa de los medios y los periodistas



Benito Berceruelo
CEO de España de Consumidores

27 artículos

jun 6, 2021

Los Medios de Comunicación siguen pasando una dura travesía para transformar su modelo de negocio. Nunca antes el producto de los periodistas -la información- ha tenido tantos consumidores y, probablemente, nunca antes esos consumidores han pagado tan poco por ese producto. Pero, estoy convencido, o al menos estoy deseando, que ese producto recuperará, más pronto que tarde, su valor y los consumidores acabarán pagando lo que vale el trabajo de los Medios. Es necesario que eso ocurra para nuestra salud democrática, para el mejor funcionamiento del mercado y para garantizar la libertad de los ciudadanos. Sin un "cuarto poder" que contrarreste a los otros poderes, políticos y económicos, cada uno de nosotros estamos más indefensos y somos más vulnerables.

10

La Experiencia de Usuario (UX), clave para construir eficaces canales de comunicación interna

3 de abril

Las empresas se enfrentan a menudo al reto de definir cuál es la mejor manera de comunicarse con sus empleados mediante las herramientas internas. Más allá de los tradicionales mails y *newsletters*, ampliamente utilizados y desarrollados por las compañías, la tecnología ha puesto a nuestro servicio un sinnúmero de posibilidades: Intranets, Apps, redes sociales internas, herramientas de trabajo colaborativo, de mensajería... incluso un Metaverso. Está claro que, en lo que a desarrollo de software se refiere, nuestro abanico de opciones no tiene límite.

Pero ¿Cómo acertar?

Lo primero que debemos tener claro es que, modas aparte, no existe una solución única. Cada empresa es un mundo y tiene su propia casuística que implica que pueda necesitar herramientas completamente distintas a otra compañía, aunque desarrollen una actividad similar. Incluso una misma empresa requerirá soluciones de comunicación interna digital diferentes en cada momento de su trayectoria.

Por eso, la clave para que demos con la herramienta que más se ajusta a las necesidades de nuestra compañía y nuestros empleados es basar nuestro enfoque de desarrollo en la Experiencia de Usuario (UX). Knapp Bjerén definió este concepto como el «conjunto de ideas, sensaciones y valoraciones del usuario resultado de la interacción con un software. el resultado de los objetivos del usuario, las variables culturales y el diseño del interfaz».

Atender a nuestros empleados y sus necesidades

Tomando como base esta teoría debemos tener en cuenta que la herramienta que diseñemos debe atender a los diferentes perfiles, hábitos y conocimientos tecnológicos de los empleados de nuestra organización. Todos ellos deben sentirse cómodos usándola o, de lo contrario, fracasaremos en su implantación. Además, debemos lograr que las personas que forman nuestra empresa tengan una sensación de uso positiva y que quieran recomendar la herramienta a otros compañeros.

Pero no solo debemos atender a los diferentes tipos de usuarios de nuestra organización, sino que, para realizar una experiencia de usuario fructífera tenemos que conocer también en qué momentos del día se conectarán y en busca de qué contenidos. Es posible que, a lo largo de la jornada laboral, las inquietudes de nuestros trabajadores sean diversas y, por tanto, saber qué pueden necesitar en cada momento nos proporcionará la oportunidad de dar respuesta a estas necesidades.

Para abordar este aspecto, podemos elaborar un mapa de estas necesidades e inquietudes que será, por tanto, clave en nuestro proceso de desarrollo de la herramienta y los contenidos que en ella deben alojarse.

Debemos conocer también qué cuestiones atraen a nuestros empleados, así como aquellas que les inquietan y que les pueden llevar a alejar de la adopción de nuestra herramienta. Estos motores y frenos serán clave a la hora de elaborar nuestros contenidos.

Especial interés cobran aquellas cuestiones que podamos ofrecer en nuestra herramienta que no estén relacionadas con el contenido corporativo que nos pueda parecer prioritario desde el departamento de comunicación interna, sino que tengan que ver con el trabajador como parte de la empresa. Estas cuestiones pueden ser desde elementos relacionados con sus gestiones diarias de trabajo, tareas, solicitudes relacionadas con Recursos Humanos, beneficios para el trabajador, etc.

Escuchar para comprender. Para abordar este reto de necesidades y preferencias de los empleados, nada sencillo si me lo permiten, lo más eficaz es establecer unas dinámicas de escucha con los empleados. Esto nos permitirá identificar los diferentes tipos de perfiles que hay en nuestra organización y diseñar mapas mentales de organización de la información.

A partir de este punto, tendremos información suficiente para desarrollar un mapa de contenidos, así como un sistema de navegación fácil e intuitivo. En esta fase, recomendamos siempre facilitar el acceso y priorizar los contenidos que sean de mayor interés para las personas

Asimismo, debemos garantizar la accesibilidad de nuestra herramienta, etiquetando de forma correcta los elementos gráficos y facilitando un diseño responsive que se adapte a los diferentes tipos de pantallas y formatos de visualización (PC, móvil, portátil, Tablet, etc)

Por último, pero no por ello menos importante, debemos velar siempre por un diseño claro y simple. Probablemente nuestra herramienta cuente con suficiente información como para dar un aspecto completo sin necesidad de recurrir a elementos gráficos espectaculares, que pueden producir el efecto contrario en el usuario y dar una sensación de sobrecarga y saturación de la pantalla.

“Escuchar para comprender. Para abordar este reto de necesidades y preferencias de los empleados, lo más eficaz es establecer unas dinámicas de escucha con los empleados. Esto nos permitirá identificar los diferentes tipos de perfiles que hay en nuestra organización y diseñar mapas mentales de organización de la información”

Con todo ello, debemos siempre recordar que, si la experiencia de usuario de nuestra herramienta digital es satisfactoria, nuestros empleados querrán pasar más tiempo dentro de la misma e incluso la recomendarán a sus compañeros. Al mismo tiempo, obtendremos unas mejores ratios de acceso y mayor consumo de los contenidos que alojemos en nuestra herramienta de comunicación interna, mientras logramos que los empleados accedan y utilicen las aplicaciones que necesitan para su día a día.

Laura Alonso

Consultora Sénior / *Senior Consultant*

Capital Humano

La Experiencia de Usuario (UX), clave para construir eficaces canales de comunicación interna



Los sucesivos despidos que han llevado a cabo las grandes compañías tecnológicas, con cifras de recortes realmente impactantes y la sensación de crisis en lo que hasta ahora se percibía como una industria de éxito inagotable, obliga a pensar en el ingente trabajo que tienen por delante esas empresas en materia de comunicación interna.

Los empleados que se queden en transatlánticos como Amazon, Google o Microsoft, lo harán sin duda con sentimientos encontrados. De pronto, cuando nadaban en la rutilante abundancia de sueldos más que generosos y podían presumir de ser ellos los que en un momento dado pondrían fin a su imperturbable estabilidad *made in Silicon Valley* (ya fuera en pos de un retiro dorado o una nueva oportunidad laboral aún más lucrativa), muchos se han sentido vulnerables.

De un soplo, han visto cómo se desvanecía su aura púrpura y alguien le susurraba al oído su particular memento mori, aquella frase con la que un siervo perseguía a los emperadores romanos durante la celebración de los triunfos militares para impedir que se creyeran dioses omnipotentes: "Recuerda que eres mortal", les decían.

Junto a esta degradación personal, deben lidiar con la decepción por la marcha repentina de compañeros que eran amigos, con los que habían compartido esfuerzos y emociones durante años, a los que habían invitado a acontecimientos íntimos como una boda o con los que habían asistido a funerales de seres queridos comunes. La relación que se teje en una oficina a lo largo del tiempo suele volverse recia y una ruptura forzosa acarrea situaciones desagradables y difíciles de encajar.

"Dado que las reestructuraciones laborales siempre van acompañadas de riesgos reputacionales insoslayables, todo plan de comunicación interna debe estar presidido por una sensibilidad manifiesta, dando un lugar preeminente al bienestar de las personas"

Si bien la comunicación de la empresa hacia sus trabajadores siempre es fundamental, en momentos así es todavía más crítica. Una mala gestión en esta parcela puede tener graves consecuencias, empezando por la desmotivación del empleado o la generación de una corriente contraria hacia la propia empresa por decisiones que pasan a considerarse injustas, caóticas o despiadadas.

Esa ira socavará la reputación de la compañía y el impacto puede verse magnificado en las redes sociales, foros o blogs en el momento que el trabajador adopte un papel activista. Como resultado, se construirá una visión deshumanizada de la empresa que es aceptada de forma generalizada por el grueso de la plantilla.

"Somos números" es el mantra que se escucha cada vez que se produce un despido colectivo. La estrategia que debe ponerse en marcha no es otra que generar confianza, ya que el activo principal de las empresas son las personas y sin ellas todo progreso sería inviable.

A nivel psicológico, vivir con una amenaza permanente tiene efectos perniciosos que fácilmente pueden traducirse en una menor productividad e incluso en una fuga de talento hacia otras empresas que ofrezcan mayores garantías de estabilidad laboral y mejores condiciones.

Por tanto, el objetivo inmediato debe ser cortar de raíz la incertidumbre. La manera de hacerlo debe ser con mensajes claros trasladados por los jefes de equipo directamente, atajando así posibles rumores sobre el futuro de la compañía que muchas veces se difunden en los medios de comunicación y que provocan un desmoralizante círculo vicioso para el trabajador.

Para contrarrestarlo, la compañía tiene que ser transparente y honesta, debe explicar sin ambages cuál es el escenario al que se enfrenta y el porqué de sus medidas. En suma, desgranar los motivos que han abocado a la compañía a acometer una decisión tan drástica, como puede ser la intensa competencia del sector, el desfavorable entorno macroeconómico, la crisis energética o la inflación de los costes.

Se debe transmitir la idea de que la dirección ha tenido que optar por una solución quirúrgica para mantener el negocio y sostener el mayor número de puestos posibles, incluso hacer ver al personal cuáles son los pilares reales que sustentarán el crecimiento, ya sean contratos nuevos o mercados que supondrán flujos de ingresos adicionales, todo con el fin de serenar cualquier episodio de zozobra.

En el caso de las tecnológicas, es comprensible que, tras dispararse la demanda telemática asociada a los confinamientos por la pandemia, ahora, una vez que el mundo vuelve a ser un poco más como era antes, ese *boom* se haya desinflado y las dimensiones del negocio hayan regresado a niveles más normales.

Sin embargo, también es cierto que no siempre se comprenden estos cambios a pesar de que estén justificados desde el punto de vista económico, organizativo o de la producción. En la mayoría de los casos, se ven como excusas que encubren otros fines más oscuros, alejados de los intereses de los empleados, en beneficio del empresario.

Así pues, dado que las reestructuraciones laborales siempre van acompañadas de riesgos reputacionales insoslayables, todo plan de comunicación interna debe estar presidido por una sensibilidad manifiesta, dando un lugar preeminente al bienestar de las personas. Por ello, la narrativa debe tener en cuenta el daño que sufren no solo los empleados afectados, sino también los familiares.

La inseguridad del trabajador implica contención en el gasto. Incluso tal puede ser el caso de un empleado de una tecnológica que de repente se da cuenta de que ha vivido con unas necesidades muy altas y decide que es el momento de ahorrar para estar mejor preparado por si la empresa decide eliminar su puesto en el futuro.

Todas estas incertidumbres hacen que sea más que recomendable una comunicación fluida con los trabajadores, los clientes y los proveedores para despejar todo atisbo de duda sobre la viabilidad de la empresa, con el fin de que la confianza siga siendo el motor para generar más oportunidades de negocio y para que la productividad no se resienta.

Carlos López Perea

Consultor Senior / *Senior Consultant*

Dirigentes

DirigentesDIGITAL.COM



12 7 tips para gestionar la reputación del CEO

17 de julio

El trabajo diario de la primera espada de la compañía puede complicarse por momentos. Ya no solo tiene que liderar la estrategia de la empresa, mantener las relaciones con los inversores y accionistas, identificar y fijar las prioridades o crear e inspirar equipos para que sean eficientes, entre otras muchísimas tareas. También debe dar importancia, preocuparse y gestionar su reputación y, por tanto, su comunicación. Porque las palabras y las acciones del CEO de una empresa impactan en la compañía, tanto externa (las acciones pueden duplicar su valor o caer en picado, por ejemplo) como internamente (atracción de talento, malestar, cultura corporativa tóxica...).

Es un hecho indiscutible que la reputación del CEO es fundamental para el desarrollo del negocio y que repercute, positiva o negativamente, en la consecución de los objetivos corporativos. Al ser uno de los intangibles más preciados para las compañías, estas deben gestionarlo de forma estratégica para que genere valor a la empresa (o, al menos, que no le reste). De hecho, tal y como indica el informe [Approaching the Future 2022](#), es una de las principales tendencias que marcan la agenda empresarial. Así, los profesionales de la reputación y de la comunicación están abordando el incremento de la proyección pública e institucional de sus líderes (30,1 %) y la gestión de su reputación en redes sociales (26,3 %).

Por eso, a día de hoy, es inevitable plantearse y dilucidar ciertas cuestiones cómo: ¿debo ir a este tipo de eventos o no?, ¿debo estar presente en las redes sociales o no?, ¿en cuáles?, ¿debo posicionarme públicamente sobre una crisis que está sufriendo el sector o no? Y así, una larga lista de preguntas diarias que surgen y que se hace tanto el CEO como su equipo. Porque, al menos, la buena noticia es que no está solo en este camino. Cuenta con un equipo ampliamente preparado en comunicación y en reputación para ayudarle a gestionar este proceso y crear valor a largo plazo. O debería contar...

De esta forma, la comunicación del CEO debe abordarse de forma planificada, según el tipo de compañía (local, nacional o internacional), los objetivos corporativos (si pretende cotizar en Bolsa, adquirir otra compañía, dar el salto a otro país...) y el perfil del CEO, entre otros. Pero tanto la exposición como la nula visibilidad no debe dejarse nunca al azar, siempre debe estar planificada. Estos son algunos pilares para una gestión efectiva de la reputación del líder:

1.- Valorar si la comunicación debe ser activa o reactiva: lo primero que debe analizar la compañía es si debe apostar por visibilidad amplia o limitada de su CEO. Y esto dependerá de los objetivos empresariales. Según el tamaño y la influencia de la entidad, a veces es imposible limitar la presencia del CEO en los medios y en las redes. Y, en muchas ocasiones, no es recomendable. La voluntad del CEO o de su equipo directivo de mantener un perfil bajo no debe repercutir en los intereses de la compañía. En líneas generales, no hay que evadir la exposición mediática ni tampoco improvisarla, sino planificar los hitos más importantes y gestionar la comunicación de forma proactiva de la información que debe publicarse.

2.- Tener en cuenta el pasado del CEO: todos tenemos un pasado -político, religioso, familiar, de posicionamiento ante ciertos temas controvertidos, como usuarios de productos...- y, según la compañía que esté liderando en ese momento, este pasado puede tener un impacto o no. Además, es fundamental ser conscientes de que cualquier discurso pasado puede volver a publicarse. Todo está en internet. Por eso, a la hora de diseñar una estrategia de comunicación, es fundamental realizar un perfil completo en el que estén presentes sus fortalezas y debilidades. A veces, es inevitable que los medios/redes quieran publicar los aspectos más llamativos -y negativos- de su vida, pero siempre se puede llevar a cabo una estrategia y unas acciones que permitan aminorar de manera paulatina el impacto mediático.

3.- Todo se puede aprender: hay muchos dircoms que se lamentan porque sus CEO no son capaces de dirigirse correctamente a sus *stakeholders*, o no se atreven a participar en un premio, o no quieren acudir a un evento importante...Dentro de la planificación inicial, es importante valorar las actitudes del CEO y aquellas habilidades que debe adquirir con el tiempo. Para ello, existen multitud de guías y cursos ad hoc, realizados por expertos, que permiten fomentar sus capacidades comunicativas y trabajar aquellas que suponen una barrera.

4.- Su proyección pública debe estar alineada con el posicionamiento de la compañía: Para ello, es fundamental definir los pilares de la comunicación, de manera que todas sus intervenciones pivoten sobre ellos y se puedan vincular a la marca. Hay que evitar caer en contradicciones o errores que puedan derivar en una crisis reputacional.

5.- Comunicación planificada en sus redes sociales: En la mayoría de los casos, los directivos deben tener un perfil actualizado en las redes sociales ya que, hoy, son unas herramientas muy poderosas para la estrategia de comunicación. Como la barrera entre lo personal y lo profesional se diluye en estas plataformas (al mismo tiempo eres padre de familia numerosa y CEO de una multinacional), es importante trabajar la elaboración del perfil, en línea con la imagen de marca y con los requisitos de esta plataforma. Por eso, la planificación de los contenidos es fundamental ya que las opiniones personales pasan a ser un *statement* de la compañía en cuestión de minutos. Por otro lado, en la mayoría de los casos no es necesario que esté en todas las redes sociales, sino que debe elegir la más adecuada según la estrategia, la naturaleza de sus productos y el canal más utilizado por sus *stakeholders*.

6.- Participación en jornadas, eventos y en foros públicos: A través de un plan de relaciones institucionales realizado por expertos, el CEO debe cuidar y mantener su agenda de contactos, algo clave para la creación de futuras sinergias. Según el tipo de compañía, será más aconsejable que esté solo en aquellos eventos de primer nivel -junto a sus homólogos de otras compañías- o de nicho concreto (si la compañía se quiere posicionar en sostenibilidad, en innovación, en igualdad...). La dirección de la Comunicación, junto a otros directivos de la empresa relacionados con el acto concreto, valorarán si es clave la presencia del CEO o es preferible que sea sustituido por otro directivo/portavoz.

7.- El papel del CEO en las crisis: Cuando llega la crisis (que siempre llega) el CEO puede tener un papel decisivo ante la opinión pública, ya que habrá ocasiones en las que sea el portavoz principal de la marca. Por eso, debe estar preparado y contar con una comunicación planificada y estratégica, algo que le permitirá ser un buen comunicador, capaz de conectar con los *stakeholders* a través de su discurso. Es habitual ver como muchas empresas, cuyos CEO no cuentan con este bagaje, tienen que trabajar la comunicación de forma precipitada cuando sucede la crisis (el CEO debe aprender rápidamente a ser un buen portavoz, trabajar sus perfiles en las redes sociales, responder a los medios de comunicación...). Pero en las crisis, las primeras horas son fundamentales para responder de manera eficaz, posicionar el mensaje de la compañía y evitar que terceros hablen por nosotros. En una crisis, el tiempo es oro y no es recomendable esperar a que llegue para empezar a trabajar la comunicación del CEO.

En definitiva, la preparación de un líder no se improvisa. Hay que trabajarla día a día teniendo en cuenta múltiples aspectos para gestionar adecuadamente su reputación y la de su compañía u organización.

María Luisa Guerrero
Consultora Sénior / Senior Consultant



CORPORATE

7 tips para gestionar la reputación del CEO



Paseo de la Castellana, 257, 4º - 28046 Madrid
T 91 576 52 50 - espana@estudiodecomunicacion.com
www.estudiodecomunicacion.com

