

Sugerencias de COMUNICACIÓN

Diciembre 2025



El buen lobby

Benito Berceruelo, CEO de Estudio de Comunicación

“Debidamente regulada, la influencia lícita sobre la actividad legislativa o ejecutiva es beneficiosa para el ciudadano y para la calidad democrática del país”

Los últimos casos judiciales y mediáticos han vuelto a poner sobre la mesa el debate sobre la práctica del *lobby* en España. Como ocurre con demasiada frecuencia en nuestro país, ante la *alarma social*, los políticos reaccionan con promesas y actuaciones apresuradas, intentando solucionar con urgencia asuntos complejos que no han arreglado en años y que han sido aplazados por unos y otros Gobiernos. Aplicando el llamado efecto péndulo, es muy frecuente que pasemos de un extremo al otro y [cambiamos la permisividad más absoluta por la regulación extrema](#).

El *lobby* está regulado y admitido en el mundo anglosajón desde hace muchos años, y en países como Estados Unidos y Gran Bretaña funciona razonablemente. En ellos es normal que algunos profesionales, después de ejercer en la Administración cargos públicos y tras un periodo de incompatibilidad, se dediquen a representar los intereses de empresas, organizaciones e incluso países ante los distintos estamentos oficiales de su país.

Lo hacen por delegación de sus clientes, y su trabajo va claramente dirigido a influir en las decisiones políticas. A nadie le extraña y nadie se raja las vestiduras. Los profesionales que durante unos años se dedican a la cosa pública tienen derecho a seguir viviendo y trabajando, ejerciendo su actividad profesional en el ámbito de su formación y su experiencia, siempre que lo hagan respetando las leyes y dentro de la ética que se debe exigir a cualquier profesional.

En España, a base de demonizar las llamadas *puertas giratorias*, estamos creando una casta política, compuesta por personas que no saben hacer otra cosa, y estamos alejando de la gestión pública a todos los profesionales que no quieren ver su vida expuesta y que no quieren ser atacados por ejercer su profesión libremente después de haber desempeñado un cargo público.

Profesionales de gran valía, como los que tuvimos en la transición dedicando unos años a su país en puestos públicos, ya prácticamente no existen en España. Y eso es muy malo para nuestra cosa pública. Necesitamos gestores al frente de las Administraciones, no políticos que no saben hacer otra cosa que pelearse en las redes sociales e insultar en el Parlamento.

El nuestro es uno de los escasos países que tiene tipificado como delito el llamado “tráfico de influencias”, un concepto vago que hace todavía más profundo el abismo entre la actividad pública y la privada, separando en dos mundos lo que debería ser una cosa compatible y normal.

España necesita regular la actividad de lobby. Con seriedad y rigor. Sin poner puertas al campo. Los límites ya los establece la Ley. Las empresas, las instituciones, los ciudadanos en general tienen derecho a hacer llegar a los legisladores y a los gobernantes sus puntos de vista y a defender sus intereses para que los administradores de lo público puedan dictar leyes equilibradas y justas. Y los gestores públicos, para dictar esas leyes justas, necesitan conocer las demandas y las peticiones de los ciudadanos.

Que haya profesionales que legalmente canalicen esas voces y ayuden a las empresas a mantener la comunicación con las Administraciones es lícito y debe ser legalmente permitido y regulado. Porque es bueno para todas las partes, y es beneficioso para el ciudadano y para la calidad democrática del país.

Si hay personas que ejercen esa actividad de manera ilegal, sobornando a funcionarios, deben ser perseguidas y condenadas, como se debe hacer con cualquier delincuente. La existencia de una manzana podrida no puede llevarnos a tirar todo el cesto de manzanas a la basura; sería injusto y perjudicial para todos. ■



Sobre lealtad, liderazgo y comunicación en las organizaciones

Pablo Gonzalo, Socio

Escribo sobre palabras antiguas. Hoy toca la lealtad, su significado organizacional y el papel que puede desempeñar la comunicación para estimularla.

¿Qué significa ser leal en el ámbito del trabajo? ¿Leal a quién? ¿A tu jefe? ¿Es bueno ser leal a tu jefe? Y la última, ¿Es bueno para quién: para el jefe, para mí, para la organización que nos paga el salario a los dos?

En mi opinión, los profesionales debemos lealtad a la organización para la que trabajamos. Y eso supone buscar lo mejor para esa organización, poniendo nuestro mejor empeño en que la misma alcance su propósito. Sin heroísmos ni sufrimientos meritorios para heredar la empresa, simplemente con nuestro mejor esfuerzo y en la medida de las funciones que se nos reconocen. Y, si no nos sentimos compensados, por lealtad mutua, debemos mantenernos ahí solo el tiempo que necesitemos hasta encontrar otro lugar.

Lealtad no es, en ningún caso, sinónimo de obediencia.

Lealtad no es, en ningún caso, sinónimo de obediencia. Un profesional leal a su organización debe alzar su voz y proponer cambios cuando observe algo que cree que es mejorable, que podría añadir más valor a la organización, a los clientes, a los profesionales o a la sociedad.

Esto es fácil de escribir en textos buenistas como este, pero aplicarlo en la realidad no siempre es indoloro. A veces, ese profesional leal que alza la voz constata que sus superiores no quieren escuchar, quizá porque ellos sienten como propio el proceso que se cuestiona, quizá porque siguen el viejo principio de no tocar lo que medio-funciona, o porque no les gustan las personas que hacen ruido...A veces, los jefes se sienten incomodados, cuestionados, piensan que el proponente tiene sus propios intereses... y todo ello se confunde con falta de lealtad al equipo.

En ocasiones, la lealtad a la organización de un colaborador puede hacer que su jefe lo perciba como desleal a su equipo.

Si nos centramos en los directivos, la lealtad adquiere matices más intensos. De los directivos se espera que tomen decisiones y que diseñen estrategias. Esas actividades exigen evaluar información, construirse un criterio y participar en las tomas de decisión. Por tanto, las diferencias de criterio han de ser necesariamente frecuentes, acompañadas de debates y, quizá, de tensiones.

Si la lealtad no es obediencia de los colaboradores; aún menos debe ser silencio entre los directivos. Esconder opiniones discrepantes para no parecer desalineado, distinto, ajeno..., en definitiva, desleal al grupo, puede ser una táctica de supervivencia personal, pero tiene un alto coste para la organización. Ya lo destacó allá por 1972 [Irving Janis](#), psicólogo de Yale, cuando acuñó el término "*groupthink*", "[pensamiento de grupo](#)" como una de las enfermedades propias de los comités de dirección, aunque aplicable a cualquier equipo.

Se cae en el pensamiento de grupo cuando sus miembros priorizan la armonía y el consenso sobre el pensamiento crítico y la evaluación rigurosa de alternativas.

El pensamiento de grupo es un fenómeno más común en aquellos equipos que cuentan con lo que se ha dado en llamar un "liderazgo fuerte". Es obvio que corren buenos tiempos para las referencias públicas de liderazgo que presumen de ser decididas, con ideas claras sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, amigas del trazo grueso y de la rápida gestión de las recompensas.

A liderazgos más fuertes, más pensamiento de grupo, más sumisión al líder y, por tanto, menos lealtad a la organización.

Un ejemplo que puede estar en la mente de muchos: si fueras miembro de su equipo de gobierno, ¿te atreverías a discrepar frente al presidente de ese gran país *-again-* en el que estás pensando? Si lo hicieras, ¿cuánto tardaría en calificarte de desleal y en compensarte con algunos adjetivos gruesos seguidos del cese?

Desgraciadamente, esta confusión entre discrepancia y deslealtad, o entre lealtad a la organización y lealtad al ego del líder, no ocurre solo en despachos ovales, sino también en otros cuadrados o rectangulares, en grandes y en pequeñas organizaciones.

Dialogaba hace semanas con un CEO sobre su equipo directivo y me dijo algo parecido a esto: "cuando creen que tengo razón, su lealtad no añade valor; necesito su lealtad cuando creen que estoy equivocado". Y no para quedarse callados, obviamente.

Discrepancia no significa falta de alineamiento

Discrepancia no significa falta de alineamiento. Hacia arriba, ante su CEO y el resto del comité de dirección, el directivo leal a su organización ha de proponer y cuestionar; hacia abajo, ante su equipo, una vez debatida y tomada una decisión, ha de mostrarse alineado y comprometido.

Desgraciadamente, no es difícil encontrar ejemplos contrarios: sumisos hacia arriba, amiguetes hacia abajo.

Y, volviendo al título, ¿qué papel desempeña la comunicación en el fomento de la lealtad en las organizaciones?



Tiene un doble papel, de síntoma y de palanca.

Síntoma en tanto que si se observa que los silencios y los asentimientos dominan en las reuniones de equipo -al nivel estructural que sea-, si unas personas no aportan o cuestionan sobre lo que proponen otras, o nadie discrepa de la opinión mostrada por el jefe, se puede intuir que hemos caído en el pensamiento de grupo; la mal entendida lealtad a las personas (o la sumisión, o la indiferencia) se ha impuesto a la necesaria lealtad a la organización y a sus fines. El debate, la participación, la aportación... muestran un equipo vivo, comprometido y, por tanto, leal.

Si observar las prácticas de comunicación de un equipo nos permite obtener algunas conclusiones valiosas sobre hacia dónde orientan sus miembros la lealtad, la comunicación también debe servirnos para intervenir sobre ella. Sirvan como aproximación estos seis consejos sobre el comportamiento comunicativo del líder:

- El propósito de la organización, su personalidad, lo que la hace distinta, sus estrategias, ..., deben ser suficientemente conocidos por todos, al nivel que cada persona/puesto necesite. ¿A qué proyecto debo lealtad? ¿qué lo hace distinto, quizá mejor?
- En sus comunicaciones, el líder debe hacer referencias frecuentes a ese propósito, a esa personalidad. No tanto con palabras como con ejemplos. Los porqués han de estar vivos y esa vitalidad la ganan con su aplicación práctica, cotidiana. Nunca está de más recordar por qué hacemos las cosas de una forma y no de otra.
- Si eres directivo, muéstrate férreo en los objetivos y en los valores, pero no te posiciones el primero -y, sobre todo, nunca de forma inamovible- sobre qué hacer y cómo hacerlo. Si confundes fortaleza de liderazgo con mostrar que tienes todas las respuestas, pones a tus colaboradores ante una disyuntiva: el silencio y la obediencia o el choque de opinión. Ninguno de ambos escenarios es el mejor, ni para la organización ni para las personas que componen el equipo.
- Preguntar, escuchar, observar...son grandes consejos para los líderes. Sobre lo que dice tu equipo y sobre lo que no dice. Intenta ver a tu equipo desde fuera, como un observador, y pregúntate si todos están aportando todo lo que podrían y por qué.
- Vigila tus inseguridades. Nadie está libre de confundir una discrepancia -leal- con un cuestionamiento personal. Que alguien disienta de tus ideas o cuestione las formas de hacer que tú has propugnado -quizá durante años- no suele ser cómodo, pero puede ser muy enriquecedor. Un líder sabe cabalgar sobre las propuestas de su equipo, sin apropiarse de su autoría, pero aprovechando su energía transformadora.
- Supervisa cómo interpretan la lealtad tus colaboradores con sus equipos. Desgraciadamente, no es infrecuente que los mandos medios -por ambición (querer subir) o por inseguridad (no querer bajar)- tapen a sus colaboradores más inquietos y propositivos. Sé inflexible y ejemplar en erradicar esas conductas, generadoras de sumisión y de silencio. Es decir, de desempeños mediocres y peores resultados.

Intenté escribir sobre la lealtad y creo que he hablado sobre compromiso. Será porque, en el contexto empresarial, más allá de las modas en el lenguaje, en la práctica significan lo mismo.

TIK TOK, una red social que propicia las relaciones comerciales entre dos gigantes

LinkedIn

Victoria Magro, Directora de Desarrollo Corporativo

- Ha sido en el Palacio de Santa Cruz en Madrid. Las delegaciones de Estados Unidos y China se reunieron a principios de esta semana en la capital española para intentar llegar al acuerdo de que la plataforma TikTok pasara a control estadounidense en su país. Hoy viernes se espera que los líderes Trump y Xi sellen la alianza que sirva también para allanar el terreno entre ambas potencias en asuntos en materia tecnológica y de otra índole.

La creación de TikTok la inició en China en 2016 la empresa nativa *ByteDance*, que también contaba con la plataforma de vídeos *Musical.ly*. Tras fusionarse con *Douyin*, se creó la versión internacional de TikTok en 2018, cuyo crecimiento fue extraordinario. Tiene gracia que una red social que comenzó como un escaparate de vídeos cortos, bailes y animaciones populares a nivel mundial haya conseguido, por encima de otros muchos asuntos, con seguridad de mayor calado, poner de acuerdo a los dos gigantes. Ya se sabe, que se empieza con un tango y se termina con una boda.

En este ágape parece también estar invitado el Gobierno español hasta el punto de que el Ministerio de Economía tiene previsto abrir una oficina comercial española en Houston (Texas).

En el 'convite' en Madrid han participado con éxito los ministros José Manuel Albares y Carlos Cuerpo, que han ayudado -como ha sido percibido- a mejorar las relaciones bilaterales entre ambos países. Es llamativo que la relación y el acercamiento se haya llevado a cabo en España, y que así nuestro país pueda contribuir a destensar relaciones entre ambas naciones en materia económica y comercial. Al fin y al cabo, se demuestra que todo es una cuestión de comunicación...



La profesionalización en la comunicación financiera, clave en el éxito de las operaciones corporativas

Carlos López Perea, Consultor sénior



En el complejo escenario de las grandes operaciones financieras -desde fusiones y adquisiciones hasta salidas a bolsa o emisiones de deuda-, el éxito no depende solo de la solidez del acuerdo, sino también de la gestión estratégica de todo lo que lo rodea. Cada paso está expuesto a filtraciones, especulación mediática, incertidumbre interna y escrutinio regulatorio, y, por tanto, para llegar a puerto seguro es fundamental que sean profesionales curtidos en cientos de ellas quienes las tutelen hasta su materialización. Bancos de inversión, despachos de abogados, auditores, asesores fiscales... cada uno tiene su cometido y debe dar lo mejor para que la operación no fracase. Y, por supuesto, la consultoría estratégica juega un papel central en ese proceso al diseñar el modo en que se va a realizar la comunicación hacia el mercado y todos los *stakeholders* con el objetivo de reducir la incertidumbre y mantener intacta la reputación de la empresa.

Ante esta amplia cadena de actores que participa en cualquier transacción relevante, el riesgo de filtración a los Medios siempre va a estar presente. De producirse, automáticamente la compañía que participa en la opa o en la salida a bolsa de turno va a quedar fuera de la ecuación y otros manejarán el relato de la operación en la que está inmersa. Según un informe de la consultora H/Advisors: <https://h-advisors.global/article/h-advisors-report-reveals-a-third-of-all-ma-global-deals-leak>, uno de cada tres acuerdos de fusiones y adquisiciones de importe igual o superior a 2.000 millones de dólares se publica en la prensa antes de su comunicación oficial. Para cualquier periodista, apuntarse un *scoop* sobre una transacción relevante siempre es sinónimo de prestigio y reconocimiento profesional, por lo que existe una verdadera competencia por ser el primero en informar.

Las consecuencias para la operación pueden ser nefastas ya que, de pronto, la empresa puede verse forzada a negociar antes de lo previsto porque la noticia publicada en los Medios eleva la presión sobre los accionistas o tiene efectos en la acción, sujeta repentinamente a vaivenes especulativos. O tal vez la compañía puede tener miedo a perder la oportunidad que había identificado antes que nadie porque el interés público suele azuzar la llegada de competidores que pueden terminar incrementando el precio del acuerdo y envolviendo la opa en una subasta.

También el ruido mediático generado con las filtraciones puede sembrar inquietud entre proveedores, *partners* y los empleados de la compañía acerca de su futuro. Esta súbita incertidumbre, si no se gestiona bien desde el punto de vista de la comunicación, puede poner en peligro contratos con terceros o incluso provocar desmotivación en la plantilla, que podría no ver clara su permanencia. Al difundirse externamente acontecimientos clave para el devenir inmediato de la empresa, puede quebrarse el compromiso de los trabajadores con el proyecto y producirse una fuga de talento.

En ocasiones, además, las autoridades regulatorias pueden abrir investigaciones si se considera que se ha usado información privilegiada. En el caso de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), suele pedir explicaciones o aclaraciones a las empresas cuando hay informaciones relevantes en prensa que puedan afectar al precio de cotización o al comportamiento del mercado. Con ello, intenta prevenir que se produzcan movimientos especulativos basados en rumores y, por tanto, garantizar la transparencia y que todos los inversores tengan acceso a la misma información relevante al mismo tiempo.

Por todos estos motivos, es esencial preservar la confidencialidad durante todo el procedimiento hasta el cierre de la transacción, ya que puede verse dañada la reputación corporativa de todas las partes implicadas. Es, por tanto, imperativo que ante este desafío los diferentes actores participantes se coordinen, que los asesores de la operación no vayan por libre y se concentren en lo que saben hacer. Solo así, mediante la profesionalización de cada parcela de la operación, se evitarán finales no deseados.

El éxito, como antes apuntábamos, depende en gran medida de contar con los asesores adecuados para cada una de las áreas críticas del proceso. Y en este punto conviene destacar que cuanto más especializados estén, más posibilidades habrá de alcanzar la meta. Lógicamente, aquellos bancos de inversión o aquellos despachos de abogados con más operaciones a sus espaldas tendrán más peso en la elección para que conduzcan la transacción. Y lo mismo sucede con las agencias de comunicación que tengan un perfil financiero sólido tras años gestionando los procesos de salidas a bolsa, adquisiciones, fusiones, ampliaciones de capital, juntas de accionistas, etc.

Hay razones técnicas y de riesgo-beneficio que aconsejan su participación. Por ejemplo, su experiencia les permitirá interpretar métricas clave de los balances que le permitirán entender mejor el negocio, conocer de primera mano las obligaciones legales, anticipar los riesgos regulatorios, dominar qué información debe divulgarse, cuándo y con qué matices, y cuál está sujeta a confidencialidad. Y, por supuesto, traducir la terminología financiera propia de estas operaciones, que suele ser complicada, a un lenguaje claro que todos los públicos puedan comprender, controlando así la comunicación en torno a la operación de principio a fin.

Este bagaje es indispensable para generar credibilidad entre inversores, analistas y reguladores. En una salida a bolsa, sin ir más lejos, los inversores institucionales van a examinar con lupa los números, las proyecciones, las posibles incertidumbres de la compañía. Si la comunicación no es coherente, exacta y bien fundada, se generan dudas que pueden elevar el riesgo percibido, reducir el interés, inflar el coste de capital o bajar la valoración. Lo que quieren asimilar los inversores es lo que se espera que ocurra: crecimiento, márgenes, riesgos del sector, competencia... En suma, una agencia de comunicación financiera tiene las herramientas adecuadas para contar el *equity story* tal como es, sin promesas exageradas ni estimaciones poco realistas.

Por su parte, los reguladores exigen transparencia y veracidad en prospectos, documentos legales o estados financieros. No basta decir lo que los inversores quieren oír; la información que se comunica debe estar sustentada con datos que reflejen la realidad interna de la empresa. Un error de comunicación financiera puede acarrear sanciones y pérdidas reputacionales considerables.

En otras palabras, una narrativa bien construida y nítida puede incrementar la confianza del mercado, ganar visibilidad para la compañía, atraer inversores cualificados e incluso conseguir múltiplos de valoración más elevados. Y en episodios de volatilidad, un plan de comunicación estratégico ad hoc para este tipo de operaciones preparado para responder con solvencia a las preguntas de avezados periodistas económicos permite reaccionar mejor y más rápido, lo que mitiga efectos adversos y asegura más el éxito.



Eva Fresnillo, Directora

El *merchandising*: regalos que hablan de tu marca

Durante décadas, el *merchandising* corporativo ha sido una fórmula sencilla que consistía en regalar algo útil con el logotipo impreso: calendarios, bolígrafos, llaveros, gorras, paraguas, barajas de cartas... Estos artículos, repartidos entre clientes en Navidad o durante campañas específicas, cumplían una doble función: fidelizar y mantener la marca presente en el día a día del usuario y, hoy, muchos aún los conservan como símbolo de otra época.

Sin embargo, el contexto actual exige una revisión profunda de sus objetivos, formatos y valores ya que el *merchandising* ha vivido una transformación profunda en los últimos años. La evolución del consumidor, más informado y exigente, ha obligado a las marcas a replantear el tipo de producto que distribuyen. Hoy la función de estos regalos no solo debe ser útil, sino también coherente con la identidad corporativa, respetuoso con el medio ambiente y capaz de generar una conexión emocional con el receptor. Ya no se trata solo de regalar algo, sino de construir una experiencia, transmitir valores y conectar emocionalmente con el público.

El consumidor actual valora mucho la autenticidad y la coherencia. Un regalo promocional ya no se percibe como un simple obsequio, sino como una declaración de intenciones. ¿Es útil? ¿Es bonito? ¿Respeto el medio ambiente? ¿Tiene un propósito más allá de llevar un logo impreso?

El objetivo no es únicamente que el cliente recuerde la marca, sino que se identifique con sus valores y los integre en su estilo de vida. No sólo se trata de estar en el escritorio, sino de formar parte de su vida, de sus valores, de sus elecciones. El *merchandising* se ha convertido en una herramienta de storytelling, capaz de transmitir quién es una marca, qué defiende y cómo quiere ser recordada.

Cada objeto es una oportunidad para conectar, emocionar y construir comunidad. Hoy, las marcas apuestan por productos más sofisticados, sostenibles y alineados con su identidad. Los *tote bags* de algodón orgánico, las botellas reutilizables, las libretas con papel reciclado o incluso prendas de ropa diseñadas en colaboración con artistas locales son ejemplos de cómo el *merchandising* se ha convertido en una extensión del storytelling corporativo.

Incluso sectores tradicionalmente conservadores, como el financiero, han comenzado a explorar nuevas formas de expresión. Las tradicionales barajas de cartas y calendarios siguen existiendo, pero ahora conviven con propuestas que hablan de compromiso, innovación y cercanía. El *merchandising* ya no es un gesto comercial, sino una declaración de identidad.

Esta transformación nos invita a repensar cómo comunicamos. Tenemos el reto de diseñar piezas que no solo se usen, sino que se vivan. Que no solo lleven un logo, sino un mensaje. Que no solo se entreguen, sino que se compartan. Porque en un mundo saturado de impactos visuales, lo que permanece es lo que emociona. Y el *merchandising*, bien pensado, puede ser mucho más que un regalo: puede ser una historia que el cliente decide llevar consigo.

La vuelta al cole de la comunicación corporativa

Patricia Núñez, Consultora sénior



Septiembre no solo marca el regreso de los estudiantes a las aulas, también es un buen momento para que las empresas hagan su propia “vuelta al cole” en materia de comunicación corporativa. Al igual que los niños reordenan sus materiales, preparan agendas y retoman rutinas, las organizaciones deben revisar sus estrategias para garantizar que transmiten mensajes claros, coherentes y alineados con sus objetivos.

Relaciones con la prensa: un vínculo que se cuida día a día

En la comunicación externa, los periodistas cumplen un papel similar al de los profesores en la escuela: son intermediarios entre la información y el público. Igual que un alumno busca la confianza del docente, la empresa debe construir relaciones sólidas y transparentes con los medios. Esto implica disponibilidad, credibilidad y respeto por los tiempos y necesidades de los profesionales de la comunicación.

Comunicación de crisis: deberes que no se pueden dejar para el último momento

En el colegio, dejar las tareas para última hora rara vez da buen resultado; lo mismo ocurre con la gestión de crisis. Un plan de comunicación preparado con antelación es la única forma de responder con rapidez, minimizar daños y mantener la confianza de los públicos. Anticipar escenarios, designar portavoces y establecer protocolos es tan necesario como estudiar día a día para afrontar con seguridad un examen.

Notas de prensa: calidad frente a cantidad

No todos los comunicados merecen llegar a los medios. Enviar notas de prensa solo cuando el contenido es realmente relevante es un signo de madurez comunicativa. Igual que un profesor valora la pertinencia de las intervenciones en clase, los periodistas agradecen recibir información que aporte valor, evite la saturación y tenga un interés noticioso claro.

El periodista en el centro: un principio básico

La vuelta al cole recuerda la importancia de la empatía: entender cómo se sienten los demás para mejorar la convivencia. En comunicación corporativa, esto se traduce en poner al periodista en el centro de la estrategia. Adaptar los mensajes a sus necesidades, facilitar datos contrastados y ofrecer historias bien estructuradas son prácticas que refuerzan la confianza y aseguran una cobertura más justa y precisa.

En definitiva, la vuelta al cole es una oportunidad simbólica para que las empresas repasen los fundamentos de su comunicación externa: relaciones sólidas con la prensa, planes de crisis preparados, comunicados relevantes y un enfoque centrado en el periodista. Solo así podrán afrontar el nuevo “curso” empresarial con la seguridad de que sus mensajes llegarán claros, coherentes y efectivos.

Las nuevas reglas del *greenwashing*, o cómo pasar del eslogan a la evidencia

Pavel Ramírez, Consultor sénior

- Desde que la sostenibilidad pasó a ocupar un espacio central en la comunicación empresarial, el lenguaje se ha convertido en un arma de doble filo. Porque cuando uno escucha palabras como "eco", "verde" o "sostenible", tiende a pensar en compañías limpias, pero que, sin método ni datos detrás, dejan una película de desconfianza difícil de retirar. Lo que pasa es que en comunicación responsable el algodón no engaña: el listón ya no lo pone el ingenio del *copy*, sino la trazabilidad. Y la regla no puede ser más sencilla: todo aquello no puedas demostrar, no lo digas.

Sobre todo, porque la normativa europea ya aprieta las tuercas desde principios de año. La CSRD obliga a las grandes compañías a publicar datos auditables bajo estándares ESRS. Y, en paralelo, la Directiva (UE) 2024/825 prohíbe los mensajes genéricos sobre sostenibilidad que carezcan de pruebas y limita las etiquetas de sostenibilidad que no estén respaldadas por un esquema de certificación o autoridad pública. Es decir, menos eslóganes vacíos y más sostenibilidad real... porque ahora la transparencia ya es un requisito para las empresas.

A estas alturas resulta innegable que el *greenwashing* es un pecado venial del marketing; que la tentación de sumarse a la ola de la sostenibilidad es demasiado grande como para renunciar a un buen eslogan. Pero también lo es que en los últimos tiempos se ha convertido en un riesgo operativo creciente. Sobre todo, porque cuando una promesa ambiental llega al mercado sin controles, activa tres tipos de riesgo: reputacional (pérdida de credibilidad), regulatorio (sanciones y rectificaciones) y competitivo (debilidad frente a marcas que sí miden y auditan).

En este contexto, podemos afirmar sin dudar que la comunicación responsable (la comunicación de la sostenibilidad empresarial basada en información verídica, medible y que no se rige exclusivamente por criterios de mejora de la imagen de la compañía) se ha erigido como un pilar fundamental de cara a los próximos años. Por eso, quizás la gran pregunta que se hacen muchas empresas es: ¿cómo comunicar eficazmente la sostenibilidad sin caer en el *greenwashing* hoy en día?



Combatir el *greenwashing* como ejercicio proactivo

Al margen de los límites que define el marco normativo actual, me gustaría proponer una guía de mínimos **que toda afirmación verde debería superar antes de ver la luz**. Esta debería estar basada en (pero no exclusivamente) los siguientes:

- **Scope (alcance) claro** ¿De qué parte del producto o del servicio hablas? ¿Y a qué partes de la cadena de valor afecta? Por ejemplo, no vale decir que tu empresa es “neutra en carbono” si el cálculo tan solo incluye la electricidad de las oficinas... Definir el *scope* es básico para ser más claros a la hora de comunicar.
- **Estándar seguido** ¿Cómo lo has medido? ¿En qué período? **Cita el estándar por el que te has regido** (una ISO, GHG Protocol, etc.) e incluye siempre fechas y con qué marco temporal se compara cada dato. Poner en contexto la metodología que has seguido es fundamental para ganar veracidad en cualquier afirmación que hagas en materia de sostenibilidad.
- **Evidencias accesibles** ¿Dónde están los datos? Incluye siempre que puedas una **ficha de evidencia** con datos claves: *scope*, hipótesis, factor de emisión, resultado y fecha. Dado que puede ser demasiada información para incluir en un producto, una buena idea es incluir un QR en el pack o un enlace en una *landing* del producto que no requiera registro... La idea es que el consumidor no necesite un máster para encontrar la fuente de cualquier dato o información que le ofrezcas.
- **Verificación** ¿Alguien externo a tu empresa ha comprobado lo que afirmas? Una **auditoría llevada a cabo por una tercera parte**, o al menos auditoría interna con independencia real (y trazas), son la mejor manera de reforzar el mensaje con datos e informaciones fiables.
- **Vigencia** ¿De cuándo es el dato y cuándo se revisa? Por ejemplo, el CO₂ de 2021 en 2025 es prácticamente un resto arqueológico. Por eso, **incluir la fecha de vigencia** (y, quizás, una política de actualización anual), garantiza que lo que cuentas sea más preciso.



Marta Olabarria, Consultora



El fin del líder en la era de la IA

Durante décadas, el liderazgo se sostuvo en un secreto mal guardado: quien tenía la información tenía el poder. Los directivos eran vistos como oráculos, guardianes de datos y decisiones que parecían incuestionables porque estaban basadas en un conocimiento reservado. Pero esa ventaja ha volado por los aires. La inteligencia artificial ha democratizado el acceso al saber: hoy los empleados podrían, en segundos, generar análisis, contrastar hipótesis y acceder a datos que antes eran privilegio de unos pocos. El liderazgo ya no puede construirse sobre el monopolio de la información.

De la información al significado

El debate sobre la saturación informativa ya es historia: la IA ha demostrado que puede filtrar y priorizar datos de manera eficaz. El verdadero reto para el liderazgo es otro: dar sentido a esos resultados y conectarlos con la estrategia y las personas. La tecnología resuelve el exceso de información, pero no sustituye el juicio humano. En este nuevo escenario, los líderes son imprescindibles como intérpretes de significado, capaces de convertir los outputs de la IA en narrativas comprensibles y en decisiones que generen confianza.

El informe 2025 Global Human Capital Trends de Deloitte destaca que el liderazgo efectivo se mide por la capacidad de generar confianza y propósito en medio de la incertidumbre, no por acumular conocimiento. Ejemplos de ello se ven en compañías que han utilizado IA para detectar patrones de productividad, pero han necesitado a sus líderes para traducir esos hallazgos en políticas de conciliación más humanas, o en organizaciones que usan analítica de sentimiento en encuestas internas y requieren del liderazgo para responder con empatía a las preocupaciones detectadas.

Riesgos de un liderazgo sin rumbo

La utilización de la IA en el liderazgo no está exenta de riesgos. El primero es la ilusión de que la IA pueda sustituir al juicio humano: cuando el líder delega de forma acrítica las decisiones en los resultados de un algoritmo, corre el riesgo de quedar relegado a mero validador automático. Si la tecnología asume la toma de decisiones, ¿qué espacio queda entonces para el liderazgo? Precisamente aquí reside la alerta: confiar en exceso en los outputs de la IA erosiona la autoridad del líder y vacía de sentido su papel estratégico.



Otro riesgo es la tentación de controlar la información en lugar de compartirla, lo que debilita la confianza de los equipos. Y también acecha la deshumanización: perder la empatía y el contacto directo con las personas bajo la excusa de la eficiencia. McKinsey advierte en su informe *Superagency in the Workplace* (2025) que las compañías que no equilibren IA y liderazgo humano corren un alto riesgo de deterioro cultural. En la práctica, esto se refleja en empresas que han implementado sistemas de IA para evaluar el desempeño, pero han generado desconfianza al no explicar cómo se toman las decisiones, frente a otras que han acompañado la tecnología con foros de debate y formación para managers, logrando mayor aceptación.

El papel de la comunicación

En este escenario, el área de comunicación interna se convierte en un aliado decisivo. Puede contribuir a mitigar los riesgos de un liderazgo excesivamente apoyado en la IA, ayudando a reforzar la transparencia en cómo se toman las decisiones, facilitando conversaciones que devuelvan protagonismo al criterio humano y construyendo narrativas que equilibren datos y propósito. La comunicación interna está en posición de acompañar a los líderes para que expliquen con claridad los límites de la tecnología, promuevan la confianza entre los equipos y aseguren que el uso de la IA no deshumanice las relaciones laborales, sino que las potencie.

Esto implica acciones concretas: diseñar campañas de comunicación que muestren con ejemplos reales cómo se aplican los outputs de la IA en las decisiones, crear espacios de diálogo donde los empleados puedan plantear dudas y preocupaciones, impulsar programas de formación sobre uso responsable de la tecnología y establecer protocolos de transparencia que clarifiquen el papel humano en la toma de decisiones.

Un liderazgo más humano

Paradójicamente, la era de la inteligencia artificial exige un liderazgo más humano que nunca. En un entorno donde los datos son infinitos, lo realmente escaso y valioso es la empatía, la visión a largo plazo y la capacidad de inspirar. La IA puede procesar información, pero no puede construir confianza. Puede automatizar tareas, pero no puede generar sentido de pertenencia.

El futuro no está en líderes que monopolizan el conocimiento, sino en aquellos que lo comparten, lo contextualizan y lo convierten en acción colectiva. La pregunta ya no es ¿qué sabes?, sino ¿qué haces con lo que todos sabemos? De esa respuesta dependerá la credibilidad y legitimidad del liderazgo en un entorno marcado por la inteligencia artificial.

María Delgado, Consultora sénior

Infancia y adolescencia en la era digital: una generación que crece conectada



Vivimos un momento decisivo en la relación entre tecnología y desarrollo de las personas. Y es que los niños/as y adolescentes de esta época —las generaciones que están creciendo plenamente conectadas— viven rodeadas de pantallas, redes y estímulos digitales que moldean su forma de aprender, de relacionarse y de verse a sí mismas.

Y ante esta realidad, que afecta de lleno a nuestros menores, hacen falta datos. Es necesario investigar y conocer cómo impactan estas plataformas en las y los jóvenes para poder actuar en consecuencia. El reciente informe **"Infancia, Adolescencia y Bienestar Digital"** elaborado por UNICEF España, la Universidad de Santiago de Compostela, Red.es y el Consejo General de Ingeniería Informática, nos deja una fotografía tan clara como inquietante: la digitalización empieza antes de los 11 años y el uso intensivo de dispositivos forma parte de la vida cotidiana de la infancia.

A los 10 años, el 41% de los niños y niñas ya tiene su propio móvil; a los 12, la cifra asciende al 76%. El 82% del alumnado dispone de teléfono propio y el 92% está en al menos una red social (tres de cada cuatro, en más de tres). Uno de cada cinco pasa más de cinco horas diarias en redes los fines de semana. Además, ocho de cada diez siguen a *influencers* y uno de cada cinco sueña con serlo.

Todo ello supone un universo de conexión constante, validación externa inmediata y exposición permanente. Las redes sociales se convierten en un espacio donde la identidad se construye a golpe de "*likes*" y la comparación se convierte, muchas veces, en una fuerte carga emocional.

Ante esto, el estudio alerta de que el 14% del alumnado presenta malestar emocional, y el 7,4% muestra riesgo suicida. Las chicas duplican las cifras de los chicos en ansiedad y depresión. La presión del entorno digital afecta directamente en la salud mental de estos menores. Y no solo es esto, hay otro tipo de conductas que también influyen:

- El 25% del alumnado ha sufrido acoso escolar, y el 8,3% ciberacoso.
- El 15% ha recibido mensajes sexuales (sexting pasivo) y el 6% los ha enviado.
- El 58% ha hablado con desconocidos por Internet, y casi un 8% ha recibido proposiciones sexuales de adultos.
- El 30% ha visto pornografía, con una edad media de acceso de 11,5 años.
- El 53% juega a videojuegos cada semana

¿Qué se hacer para mejorar la si pue de tu situación?

Ante esa realidad, podríamos pensar que la tecnología es el problema, pero no lo es. El problema es cómo la usamos. La tecnología puede ser una gran aliada en procesos de aprendizaje o documentación y también una herramienta útil en el ámbito laboral o las relaciones personales, sin embargo, el uso que se está haciendo de las redes sociales y cómo éstas afectan a los niños/a y jóvenes es el verdadero asunto que abordar.

Para reducir estos riesgos, el informe Infancia Digital expone que una buena mediación familiar y educativa puede reducir a la mitad las conductas de riesgo online. Sin embargo, solo la mitad de los padres y madres habla con sus hijos sobre los riesgos de Internet, y apenas un tercio pone límites claros. Además, cuando los adultos usamos el móvil en la mesa o antes de dormir, ellos nos observan y aprenden de nosotros. El ejemplo sigue siendo la herramienta más poderosa que tenemos.

Entonces, ¿qué se puede hacer? En este informe se proponen medidas muy interesantes como una **estrategia nacional de bienestar digital, educación mediática en las aulas, controles efectivos de edad en redes y videojuegos, y una formación sólida para familias y docentes**. Porque educar en lo digital no es cuestión de prohibir, sino de acompañar.

No podemos desconectar a los niños/as y adolescentes de las nuevas herramientas digitales. No podemos negarles la posibilidad de conocer y aprender a través de estas plataformas. Se trata más bien de reconectar con lo importante: con el diálogo ante los riesgos, con la empatía y sobre todo con el ejemplo que les damos a los niños y niñas.

Y es que las redes sociales, como cualquier otro espacio público, deben ser entornos regulados, con normas claras para su uso y, sobre todo, lugares seguros, donde la edad, la supervisión y las responsabilidades estén adecuadamente establecidas.

Al fin y al cabo, lo que está en juego no es solo cómo utilizar las pantallas, sino quiénes llegan a ser los niños/as y jóvenes de hoy, cómo se desarrollan, crecen y se forman mientras lo hacen.





Ana Pereira, Asociada

Metra contra los medios digitales



El reciente fallo del Juzgado de lo Mercantil número 15 de Madrid que condena a Meta a pagar 479 millones de euros a 87 medios digitales españoles es, en mi opinión, un hito clave tanto en la defensa del modelo de la prensa tradicional como en la regulación de las grandes tecnológicas. La sentencia, recogida ampliamente por los diarios digitales españoles y de la que también se han hecho eco algunos medios internacionales, no solo representa una compensación económica importante, sino también una señal clara: las grandes plataformas no pueden explotar los datos de los usuarios con impunidad para obtener una ventaja desleal en el mercado publicitario.

Según la sentencia, Meta usó indebidamente datos personales de usuarios de Facebook e Instagram para su negocio de publicidad segmentada, lo que le otorgó una ventaja competitiva “significativa” frente a otros medios digitales. Esa práctica, considera el magistrado, infringió el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) y vulneró la Ley de Competencia Desleal (LCD), concretamente el artículo 15.1, que tipifica como ilegal beneficiarse de una ventaja competitiva obtenida mediante la transgresión de normas legales.

Un punto clave es que Meta cambió en 2018 la base legal para procesar los datos: dejó de pedir un consentimiento explícito y se apoyó en una supuesta “necesidad contractual”. Lo que le permitió recopilar y tratar grandes volúmenes de información personal para alimentar su negocio publicitario, algo que el tribunal considera ilícito. Además, el juez sospecha que los beneficios obtenidos durante esos años por la compañía superaron los 5.281 millones de euros en España, cifra que, al estimarse ilícita, debe compartirse con los competidores afectados.

Para el ecosistema de medios digitales españoles es un triunfo, dado que la sentencia recoge el daño real que sufrieron: al no poder competir con el gigantesco músculo publicitario de Meta, que tenía acceso privilegiado a datos personales. Muchos editores perdieron ingresos que podrían haber sido sustanciales si hubieran competido en igualdad de condiciones.

Al mismo tiempo la decisión envía un claro mensaje: en la era digital, el uso de datos personales no es un cheque en blanco para maximizar beneficios. Las empresas tecnológicas deben respetar la legislación de privacidad y no pueden estructurar su modelo de negocio sobre el abuso de información personal de los usuarios, incluso dentro de lo que las normas legales permiten. Esto es especialmente llamativo si pensamos en que Meta cambió su base legal de consentimiento precisamente para evitar tener que pedir la aceptación explícita a los usuarios.

Además, es relevante que el tribunal aplique la Ley de Competencia Desleal, y no solo la normativa de protección de datos. Al enmarcar las prácticas de Meta como competencia desleal, no se trata únicamente de una infracción de privacidad, sino de una distorsión del mercado. Meta no solo violó la ley, sino que se benefició económicamente a costa de otros competidores. Esa doble dimensión refuerza el carácter sistémico del problema.

No obstante, y aunque se trata sin duda de una sentencia ejemplarizante, la sensación para los medios digitales debe de ser agri dulce en estos momentos, entre otras razones porque el fallo aún no es firme: Meta puede recurrirlo. Además, aunque la cuantía (479 millones) no es nada desdeñable, los medios pedían más (reclamaban inicialmente 551 millones). Por otra parte, la estimación de los beneficios ilícitos se basa en datos públicos y estudios de mercado, pero se desconocen las cifras exactas.

La lectura más relevante que hago es que esta sentencia reconoce que el valor de los datos personales no solo es un problema de privacidad, sino una palanca de poder en el mercado publicitario. Es bueno recordar, que, aunque el mundo empresarial sea la jungla, nadie debería estar por encima de la ley ni se puede estructurar un modelo de negocio con ventaja desleal.

Victoria's Secret en Nueva York: cómo la Comunicación y el Marketing transforman la moda

María Martín, Consultora

El desfile de Victoria's Secret en Nueva York ha sido tradicionalmente un escaparate de lujo, glamour y seducción. Sin embargo, en los últimos años, la marca ha experimentado una transformación significativa en su enfoque comunicacional, adaptándose a las demandas de un público más diverso y consciente.

Como profesional de la comunicación y amante de la moda, lo que se vio ayer en la edición de 2025 no fue solo un espectáculo de glamour: fue una clase magistral de comunicación estratégica que cualquier marca podría estudiar.

Inclusión y diversidad: la nueva era de la comunicación de marca

Durante años, Victoria's Secret representó un ideal de belleza inalcanzable y muy homogéneo. Pero este año, bajo la dirección de Hillary Super, la marca decidió reinventarse. Y vaya que lo logró. Ver a modelos de diferentes tallas, etnias y capacidades, como Angel Reese, en la pasarela fue un golpe de frescura y autenticidad. Para mí, esto no es solo un gesto estético: es comunicación en su máxima expresión, mostrando que la marca entiende y respeta a su público.

Además, la inclusión de Barbie Ferreira representando la línea PINK mostró cómo conectar con audiencias jóvenes y diversas mediante rostros que ya admiran y siguen.

Diversidad Cultural en el Entretenimiento

El *lineup* musical fue otro punto que me fascinó. Karol G cantando completamente en español, Madison Beer, Missy Elliott y TWICE llevaron el desfile a un nivel multicultural que refleja cómo la comunicación de marca ya no tiene fronteras. Ver a artistas de distintos países y estilos conectando con un público global demuestra que la música y la cultura son herramientas poderosas para contar historias y reforzar la identidad de una marca.

Estrategia Digital y Experiencia Inmersiva

Desde el punto de vista de la comunicación, el desfile de este año fue brillante: no se limitó a un evento presencial. Gracias a la transmisión en vivo por diferentes plataformas como Prime Video, Instagram, TikTok y YouTube, millones de personas pudieron vivir la experiencia en tiempo real. Y no solo eso, tuvieron la posibilidad de comprar los productos directamente mientras veían el show lo que llevó la comunicación a la acción inmediata.

Lecciones que nos deja Victoria's Secret

- Representar la diversidad no es solo ético, también es estratégico. Nuestra audiencia se siente vista y escuchada.
- Expandir la experiencia más allá del evento físico permite *engagement* inmediato y global.
- Los elementos culturales bien elegidos refuerzan la narrativa de marca y generan identificación emocional.
- Innovar es sobrevivir.

Para mí, este desfile no solo fue moda y espectáculo: fue una lección de comunicación corporativa y marketing estratégico. Como profesional del área, no puedo evitar alegrarme viendo cómo la moda y la comunicación se combinan para construir experiencias memorables que trascienden la pasarela.

No hay liderazgo sin una comunicación consciente y enfocada

Top Comunicación
& RR.PP.

Estefanía Campos, directora del área de Comunicación Interna



- Este nuevo hábito ha provocado un terremoto en la forma en la que entendemos la visibilidad digital. Y de ahí ha nacido un concepto llamado GEO, siglas de *Generative Engine Optimization*. Se trata de la evolución natural del SEO: en lugar de competir por un puesto en Google, el objetivo ahora es ser citado dentro de las respuestas que generan sistemas como ChatGPT, Gemini o Perplexity. En otras palabras, ya no se trata únicamente de convencer a un buscador, sino de crear contenidos que resulten comprensibles, útiles y fáciles de reutilizar para una inteligencia artificial.

El SEO ya no basta

El SEO no ha muerto, pero ya no es suficiente. Los motores de búsqueda siguen existiendo y seguirán siendo importantes, pero el tráfico que antes llegaba de manera constante a las páginas web está disminuyendo. Cada vez más usuarios prefieren quedarse con la respuesta directa que les ofrece una IA en lugar de navegar entre diferentes enlaces. En consecuencia, las webs que dependían del SEO para atraer visitas están viendo cómo sus cifras se reducen.

Esto significa que quienes trabajan en comunicación o marketing ya no pueden conformarse con estrategias "tradicionales". El reto consiste en combinar el SEO clásico con nuevas prácticas que permitan aparecer en el emergente terreno de las respuestas generadas por IA.

¿Cómo trabajar el GEO para que la Inteligencia Artificial elija tu contenido?

La gran pregunta es cómo se traduce todo esto en el día a día de la comunicación. Adaptarse al GEO no exige convertirse en un experto en programación, pero sí cambiar la forma de redactar, estructurar y presentar los contenidos. Aquí van algunos consejos para pasar del SEO al GEO:

- Redactar de manera clara y concisa. Las inteligencias artificiales extraen la información en bloques pequeños y directos, por lo que un párrafo interminable o una idea difusa corre el riesgo de perderse. Es preferible dividir los argumentos en secciones bien identificadas, con subtítulos que anticipen la idea y frases concisas. Por ejemplo, en lugar de escribir un texto o un comunicado en dos o tres bloques de texto largos, es más eficaz separar cada dato clave en párrafos cortos, de modo que la IA pueda seleccionar la información con facilidad.
- Dar más datos que opiniones. Los motores generativos priorizan las respuestas que incluyen cifras verificables, referencias a fechas, nombres propios y ejemplos claros. Frente a un texto genérico, es mucho más probable que la IA elija aquel que aporta un dato concreto. Así, en lugar de decir “la campaña tuvo mucho éxito”, resulta más útil escribir “la campaña aumentó en un 35% las interacciones en redes sociales durante el primer mes”.
- Responder preguntas. Formular cuestiones frecuentes y responderlas de manera directa es una de las formas más efectivas de posicionarse en el entorno de la IA. Pensar en un texto como si fuera un pequeño manual de preguntas y respuestas multiplica las opciones de aparecer en los resultados. Por ejemplo, un artículo sobre sostenibilidad puede incluir apartados del tipo: “¿Qué diferencia hay entre huella de carbono y huella ecológica?” y responderlo con un párrafo breve y preciso.
- Trabajar nuestra autoridad y credibilidad como fuente. Igual que en el SEO tradicional, la autoridad de la fuente es determinante. Una marca con presencia en medios de referencia, con citas en espacios de confianza o con menciones en repositorios como Wikipedia parte con ventaja. Por ejemplo, si una consultora publica un informe que es citado por un diario económico, la probabilidad de que ese mismo contenido sea recuperado por una IA aumenta considerablemente.
- Utilizar un estilo directo. Los *chatbots* valoran los textos claros, directos y fáciles de procesar. Frases demasiado largas o tecnicismos innecesarios reducen la posibilidad de ser citados. En cambio, un estilo llano, preciso y accesible, sin perder rigor, favorece la visibilidad. Un ejemplo: “la inflación subió al 3,5% en abril” es más útil para una IA que “el incremento inflacionario registrado en el cuarto mes del año se situó en un porcentaje cercano al tres y medio por ciento”.
- Optimizar la parte técnica para facilitar el trabajo de la IA. Aunque no se trata de convertirse en especialistas, conviene conocer algunos aspectos técnicos que facilitan el trabajo de las IA: los datos estructurados, los metadatos bien definidos o la velocidad de carga de la web influyen en la selección de información. Un ejemplo sencillo es etiquetar correctamente las imágenes o incluir descripciones claras en los titulares internos de una web, lo que ayuda a que los sistemas reconozcan y prioricen el contenido.

GEO y SEO son aliados, no rivales

La irrupción del GEO no significa que el SEO deba abandonarse. Los buscadores tradicionales seguirán siendo una puerta de entrada relevante para muchos usuarios, y descuidarlos sería un error. La clave está en integrar ambas estrategias: mantener un SEO sólido para asegurar tráfico en los buscadores y, al mismo tiempo, adaptar los contenidos al GEO para garantizar presencia en el nuevo terreno de las respuestas generadas por IA.

Un cambio que es también una oportunidad

La irrupción de la inteligencia artificial abre una nueva etapa en la comunicación digital. Para los profesionales del sector, el desafío es claro: si antes había que escribir pensando en Google, ahora también hay que hacerlo pensando en cómo una máquina presentaría el mensaje. Lejos de ser una amenaza, este cambio puede convertirse en una oportunidad. Quien se adapte antes tendrá más visibilidad en el nuevo entorno de la IA, donde las respuestas valen más que los clics.

En definitiva, la comunicación digital entra en una nueva etapa. Ya no se trata solo de estar en los buscadores: se trata de estar en las respuestas.



No siempre hacen falta más mensajes: rituales y símbolos que construyen cultura

Yuliana Franco, Consultora sénior [LinkedIn](#)

Entre proyectos, reuniones y bandejas de entrada que parecen infinitas, las organizaciones suelen caer en la tentación de añadir más mensajes, más canales y más formatos, creyendo que más comunicación reforzará la implicación de sus equipos. Pero la realidad es otra: la cultura se siente, se vive y se comparte a través de los rituales y símbolos cotidianos, no por la cantidad de correos o *newsletters* que enviemos.

El psicólogo organizacional Edgar Schein explicaba que la cultura se transmite mediante símbolos, rituales y comportamientos compartidos. Dicho de otra forma: no importa tanto lo que dice el manual, sino lo que se vive cada día. Y lo mismo ocurre con la comunicación interna: a veces, los mensajes más poderosos no están escritos en un correo, sino en experiencias mucho más significativas.

Son esos gestos repetidos, visibles o invisibles, los que dicen quiénes somos, qué valoramos y cómo queremos que se sientan las personas dentro de la empresa. Identificar y potenciar estos rituales puede ser mucho más efectivo que crear nuevos mensajes.

Identificar y potenciar los rituales que construyen cultura

Antes de pensar en nuevos canales o campañas, conviene observar y reconocer los rituales existentes. No se trata de inventar ceremonias artificiales, sino de identificar los gestos que, repetidos en el día a día, transmiten valores, refuerzan identidad y generan sentido de pertenencia.

Algunos ejemplos de cómo estos rituales y símbolos pueden comunicar más que un correo:

- **Ritual de bienvenida:** un desayuno de integración, un mensaje colectivo de presentación o un kit de bienvenida no solo organiza la llegada de un nuevo empleado, sino que transmite que se le valora como parte de la cultura.
- **Celebrar logros:** reconocer logros públicamente en reuniones breves, otorgar insignias digitales o dedicar un minuto para aplaudir un logro genera orgullo colectivo y refuerza qué comportamientos y resultados son importantes.
- **Gestión del error:** cuando algo no sale como se esperaba, la manera de abordarlo comunica valores: espacios de aprendizaje compartido, reuniones de reflexión o foros abiertos muestran confianza y colaboración.
- **Otros símbolos cotidianos:** un café semanal entre equipos, expresiones compartidas o iniciativas como "viernes sin emails" funcionan como símbolos que comunican cultura de forma tangible y memorable.

Por qué importan los rituales

Estos rituales y símbolos no solo se ven, se sienten:

- Refuerzan la coherencia entre lo que la organización dice y lo que hace.
- Transmiten valores de forma emocional y directa, mucho más efectiva que un correo formal.
- Generan identidad compartida y pertenencia, incluso entre generaciones diferentes.
- Al contrario, si los rituales contradicen los mensajes oficiales (por ejemplo, se dice que se valora la innovación, pero nunca se celebran ni se visibilizan los intentos creativos), la comunicación pierde fuerza y credibilidad.

Cómo convertirlo en acción para comunicación interna

Para que estos conceptos sean útiles en el día a día, aquí hay algunas formas de aplicar la idea de rituales y símbolos:

1. **Observar y mapear:** identifica los rituales existentes: ¿qué gestos, celebraciones o hábitos refuerzan los valores de la empresa?
2. **Evaluar su impacto:** ¿refuerzan la cultura deseada y generan sentido de pertenencia?
3. **Potenciar lo que funciona:** amplifica gestos positivos, dales visibilidad, intégralos en campañas y *onboarding*.
4. **Incorporar símbolos cotidianos:** busca pequeños gestos que puedan convertirse en símbolos compartidos: un lema interno, un momento de reconocimiento semanal, espacios visuales que recuerden logros.
5. También es importante **discernir qué elementos requieren ser explicados para asegurar que se interpreten en el sentido deseado**. No todo gesto necesita una explicación, pero saber cuándo sí conviene aclarar el significado de un símbolo o ritual es clave para evitar interpretaciones erróneas y reforzar la coherencia cultural.
6. **Medir resultados indirectos:** observa si los equipos participan más, si se sienten escuchados, si la comunicación oficial se percibe con más credibilidad. El efecto de los rituales suele ser emocional y se nota en la cultura vivida, no solo en métricas de apertura de email

Con esto, la comunicación interna deja de depender solo de palabras y se convierte en experiencias vividas que refuerzan la cultura de forma tangible.

Cada organización ya tiene sus rituales, aunque no los haya diseñado conscientemente. La clave está en observarlos, reconocer cuáles refuerzan la cultura deseada y potenciarlos estratégicamente. Así, la comunicación interna deja de depender únicamente de palabras y se convierte en experiencias vividas que hablan por sí mismas.

Al final, no siempre hacen falta más mensajes: a veces bastan mejores rituales y símbolos para que la cultura se sienta, se viva y se comparta.





ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

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

