

¿Cómo citar los artículos de este libro?

Apellidos, Nombre (del autor del texto elegido) (2010). "Texto" (del artículo), en Aguilar Gil, M. (Coord.) *Construcciones y deconstrucciones de la sociedad*. Toledo: ACMS, pp. (de inicio y final del artículo elegido).

ALMUDENA GARCÍA MANSO.  
EDUARDO DÍAZ CANO.  
(Universidad Rey Juan Carlos).

## Resumen

---

*La inteligencia se define como la interpretación del cambio* (Sunzi)

**Resumen:** Las estrategias de comunicación empresarial deben servir tanto para optimizar el binomio esfuerzo-beneficio, gracias a unos mejores mecanismos que relacionen a todos los *stakeholders* de la empresa pudiendo ser cada uno de ellos emisor y receptor a la vez, como para adelantarse a las imprevisibles situaciones de crisis para que cuando se produzca una, se pueda resolver rápida y eficazmente, se den informaciones claras no sólo pensando en la empresa sino también en qué es lo que están esperando de nosotros nuestros clientes, empleados, accionistas y sociedad en general sobre el problema en cuestión, y todo esto a través de una comunicación (RAE) ágil, veraz y transparente.

Estos planes se originan toda vez que la empresa o institución es consciente de que está ocupando consistentemente un nicho de mercado, o quiere ocuparlo y, en sentido negativo, su imagen, su reputación podría quedar muy seriamente dañada en caso de producirse la más mínima dificultad que trascendiese a los medios de comunicación y, a través de estos, al público en general; en sentido positivo, quiere mejorar su imagen, sus ventas, su relación con los diferentes públicos.

Comenzaremos con un análisis de los sistemas internos de comunicación. La importancia de este primer e interno análisis radica precisamente en la necesidad de conocer y establecer las vías de comunicación, en todos los sentidos y direcciones, con la finalidad de tener todos los engranajes en perfecto estado de funcionamiento, en situaciones normales, y poder recurrir a ellos con la seguridad de que funcionan para situaciones de dificultad.

Continuaremos con el estudio de la comunicación externa, sus objetivos, dificultades en un mundo global tan competitivo y aportaremos propuestas para una comunicación empresarial efectiva hacia los públicos pero también con los medios y unas conclusiones sobre los efectos beneficiosos de los planes de comunicación empresariales.

**Palabras clave:** Comunicación empresarial, estrategia, mercado, clientes.



# ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

## Introducción

Si la historia de la humanidad comienza cuando se dan los primeros pasos para una comunicación efectiva, sea a través del habla o a través del arte-signos (véase el ejemplo de las Cuevas de Altamira), la empresa tiene unos inicios bastante similares: pasa del trabajo artesanal, desarrollado por una sola persona, al trabajo empresarial en el cual varios individuos tienen un objetivo común y desarrollan actividades diferentes dentro de todo el proceso –Smith, Taylor, Ford, Sloan, Deming. Cuando el individuo está solo, la comunicación no es posible y si éste desarrolla una actividad la desarrolla de principio a fin, pero cuando se vive en sociedad y se pretende dar servicio a un gran número de personas con uno/s productos, no es posible el hacerlo de forma aislada y se practica la división del trabajo en cooperativas, pymes o grandes empresas, hoy ya, globales. Aquella primera forma de comunicarse daba cohesión al grupo, lo organizaba en su forma de actuar y, a través de ella, transmitía la memoria del grupo. La última forma, la de la empresa global, sigue los mismos parámetros, qué paradoja, pero con Internet. Hay algo más que pervive en igualdad de condiciones entre los comienzos de la humanidad y la actualidad: el manejo correcto de la comunicación siempre ha dado una ventaja “competitiva”, Frutos y Conesa (2007:15-16) hablan de “más competitiva, más inteligente, y [más] flexible”; la estrategia elegida podía -y puede- significar la diferencia entre sobrevivir, obteniendo los suficientes recursos para el grupo, o tener que cambiar de hábitat, hoy sería mantenerse en el mercado, mejorar la empresa optimizando procesos y resultados, y conquistar nuevas cuotas de mercado satisfaciendo al cliente o tener que echar el cierre.

## 1. Análisis de la situación actual.

Centrándonos en la situación de la comunicación empresarial actual, coincidimos con Van Riel (2005:1) en que desde hace algún tiempo muchas empresas han contratado a especialistas en el campo de la comunicación “al ser conscientes de los peligros de una comunicación fragmentada y se esfuerzan en conseguir una coherencia en toda forma de comunicación tanto externa como interna” habiendo logrado ocupar un espacio importante dentro de la jerarquía empresarial, como director de comunicación, que antes era desarrollada dependiendo de la voluntariedad y capacidad comunicativa de los dirigentes de cada empresa y que ahora “desempeñan el papel de asesores estratégicos de la gerencia” tanto en su “función ventana”, es decir que los actos comunicativos de la empresa sirvan para dejar ver de forma clara y contundente sus distintas facetas y a los distintos públicos, como en su “función reflejo”, es decir que la empresa pueda tener conocimiento de los cambios que se producen fuera y puedan afectar a sus intereses tanto si son los clientes como si son los accionistas. Los cambios deben ser percibidos lo más rápidamente para poder reaccionar. En ningún caso se desea que en la empresa se produzca una comunicación “fragmentada”, ni interna ni externa, por las graves consecuencias que esto puede tener para la empresa, aunque todas las partes tengan cierto grado de verdad o lo sean totalmente como puede ser el hecho de publicar el mismo día que una empresa va a repartir dividendos entre sus accionistas y, al mismo tiempo, que se va a despedir parte del personal de la fábrica (Van Riel, 2005:2-8).

El punto de partida es y será mi realidad empresarial, mis números, trabajadores, clientes y mercado: es habitual que entre las razones para el fracaso se encuentre el no identificar la situación en la que se encuentra la organización en el momento presente, tanto en su entorno más cercano -Costa (2005:18) dice que el DirCom, mezcla entre comunicólogo y estrategia, será el abogado del público en la empresa- como en todo aquello que indirectamente le podría afectar (Lucas Marín, 1999:103-105; Garrido, 2001:120), igualmente podríamos basarnos en datos erróneos procedentes de nuestra misma empresa, bien por ser éstos los deseados o por no querer enfrentarse a los reales y querer sólo maquillarlos para intentar salir con un plan ideal. Evidentemente, identificar la situación actual, real, es el paso esencial para poder planificar y prever lo que queremos ser y los posibles problemas que nos pueden surgir. A partir de aquí, el proceso de información y el de comunicación (Castro, Celeste y García Abad, 2005:27-32) podrá comenzar a concretarse. Informaremos, como empresa, tanto a clientes como a trabajadores y a la sociedad en general, no sólo de nuestros logros, también de nuestros triunfos y proyectos, pero tendremos que comunicarnos con ellos, es decir, recibir respuestas a nuestras propuestas, tener *feedback*, no quedarnos en la primera y genial propuesta de Lasswell y pasando a la de DeFleur (Uña, 2010:49-49) pues, además de ser perfectos, seguro que podremos mejorar nuestros productos, servicios y modo de comunicarnos con ellos, de llegar a ellos, de hacerles ver que nosotros somos SU empresa y les ofrecemos SUS productos, justo lo que estaban esperando (Costa, 2005:13), o cambiar la dirección, ir un poco más allá, comenzar el proceso comunicativo en el destinatario, en el cliente, Bosovsky afirma que “No se tienen ideas si no se tienen unos públicos para los que tener esas ideas” y defiende que el proceso de comunicación no comienza en la empresa sino en los públicos receptores, pero tampoco en exclusiva; se da una “polifonía”, un “diálogo social” creado u originado por los distintos actores, tanto internos como externos, en el que el Dircom cumple las funciones de director de esa orquesta (Costa, 2005:26 y ss.) -Soler lo llama “escenario comunicativo” donde la interactividad cobra especial relevancia (en Benavides, 2001:32-33).

De este modo estamos analizando una parte de la cultura de la empresa, sí, ese término tan genérico pero imprescindible para saber quién es quién y cómo actúa e interactúan cada uno de sus miembros pues todos, en principio, cumplen una función casi exclusiva, como los músicos que interpretan una pieza musical: cada uno tiene su partitura y entre ellos dialogan para que el resultado sea “magnífico” no una mera forma racional (Hormigos Ruiz, 2008:143).

Cualquier situación bien definida está casi controlada y, por lo tanto, también lo podemos aplicar a nuestro caso “cualquier crisis bien identificada, está casi resuelta”. Veamos:

Gélinier (en Bartoli, 1992:138) dice que gracias a la existencia de un contexto cultural común entre los distintos actores, la comunicación profesional puede ganar en eficacia y esto ciertamente lo podemos aplicar a los distintos tipos de comunicación que queramos establecer, incluido el relativo a los medios de comunicación, con los que se deberá, queramos o no, crear ese “contexto común”. Para definir cultura nos haremos eco de la que recoge Martín Cabello (2009:18) como clásica de manos del antropólogo inglés Tylor (1871) quien se referirá a ella como “aquel todo complejo que incluye saber, creencias, arte, moral, derecho, costumbre y todas las demás capacidades adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad” es decir, unas pautas abstractas para vivir y para morir. Hacer un discurso detallado por el paisaje de la cultura: desde la “ideología” marxista, al estructuralismo de Lévi-Strauss, pasando por el “habitus” de Bourdieu, hasta llegar a Castells, para quien “La cultura es virtualidad”, sería una tarea impropia para este texto con lo que se remite al excelente trabajo de Martín Cabello para ese recorrido por la “promiscuidad semiótica del término” (Martín Cabello, 2009:15) y, de una forma más cercana a la empresa, al trabajo de Bleda (Bleda, 2000:105-108).

Nosotros analizaremos los elementos fundamentales de la cultura de empresa que podrían ser los aspectos técnicos: que suponen el saber cómo realizar una actividad concreta dentro de mi empresa o sociedad; la simbología, tanto la que podríamos considerar como tal -marca, señales, signos en carteles o documentos- como el lenguaje, menos habitual de este campo pero que es uno de sus miembros nato; los valores y modelos que utilizamos para explicar la realidad y que son aceptados en nuestro entorno-empresa; y el mundo de normas que nos hemos ido dando como miembros de una sociedad específica para poder funcionar organizadamente y en el que todos tenemos algo que decir (Adler y Elmhorst, 2005:64-65).

El carácter estático-definitivo o dinámico-cambiante que queramos dar a nuestra empresa será otro de los rasgos característicos, teniendo el primero hoy muy pocas posibilidades de subsistir, por mucho que sus creadores-fundadores lo persigan, por la sencilla razón de que lo mismo que una persona o sociedad va cambiando así también van evolucionando las empresas, éstas están inmersas en la sociedad cambiante para la que generan sus productos estableciendo sus centros de operaciones en países diferentes a los de la matriz, como afirma Pozo Lite (Bel Mallén, 2004:139-144).

## Interna

El análisis de la situación actual de la empresa, en general, y de la comunicación, en particular, interna y externa, propia y ajena (Almenara Aloy, 2005; Andrade, 2005; Elías y Mascaray, 2003 y Ongallo, 2007), puede sonar muy académico pero ¿cuál es nuestra filosofía empresarial, nuestras técnicas, símbolos, modelos y normas? y, además de eso, ¿cuáles son nuestros objetivos estratégicos, trimestrales, anuales o a más largo plazo, nuestros proyectos, si es que lo tenemos planificado o, al menos,

en cartera? En resumen: ¿cuáles son nuestras características formales, planificadas y las informales o espontáneas; y las del entorno que nos puede afectar como empresa? ¿cómo lo comunicamos? No es suficiente con que lo planteemos de modo genérico, debemos sentarnos a pensar y, a la vez, salir del despacho para recoger datos. Tenemos que realizar una auditoría de nuestra empresa, utilizar el conocimiento como arma (Sunzi, 2003:49). Trabajo de campo imprescindible. Lo podemos realizar nosotros o convocar reuniones con los directores de departamentos, con los líderes sindicales, con los trabajadores por áreas, vendedores, proveedores, etc. Debemos recopilar el máximo de información, cuantificarla -de importancia capital es quién y cómo se realiza la recogida de datos pues, por ejemplo: la descoordinación entre los encargados del estudio, el desinterés entre ellos o por parte de los dirigentes, jefes de departamentos, la no información de las intenciones de la dirección a todos los empleados u otros con responsabilidades pueden ocasionar una recepción errónea de la información. Este fallo puede producir unos resultados nefastos para nuestros intereses como empresa al no reflejar quiénes somos o reflejando quiénes queremos ser pero sin posibilidad de lograrlo a corto plazo o no tener ningún objetivo concreto que posibilite ese querer ser. Lo positivo sería, la creación de un clima previo adecuado, con información suficiente y facilitando la participación así como un reconocimiento posterior a todos los trabajadores por su colaboración, incidiendo en aquellos logros de los que han sido los principales actores del cambio o mejora; será una piedra angular para el ambiente laboral y, también, para futuras actuaciones de este tipo.

Lo organizaremos según el análisis DAFO, nos permitirá ver nuestras debilidades y las posibles amenazas, pero también nuestras fortalezas y oportunidades. Esta herramienta práctica y sencilla aunque limitada, utilizable en situaciones estables (Túñez López, 2007:60), nos ayudará, al menos, a situarnos ante nuestra realidad y la realidad del mercado en el que nos encontramos, nuestra competencia y, a partir de ahí, definir unos objetivos muy bien delimitados, siempre en sintonía con nuestra misión, visión y valores empresariales, los cuales podrían cambiar si la auditoría y el análisis da como resultado que comunicamos algo diferente a lo que creíamos ser y representar para nuestros públicos, incluida la competencia (Porter, 2002:13). Black afirma que tanto una auditoría favorable como desfavorable son positivas si nos señalan las debilidades que tiene nuestra empresa (Black, 2001:64).

El resultado de no disponer de este estudio y de no tener en funcionamiento un sistema de comunicación interna puede ser insignificante, pues en algunos casos así sucede, al no trascender esa situación anómala, de emergencia, a un entorno susceptible de sentirse amenazado por los problemas generados en el interior de esa empresa, pero lo más habitual es que tenga unas consecuencias serias para los intereses de la empresa (todos los afectados incluidos: propietarios, gestores, accionistas, trabajadores, suministradores, entorno - propietarios de bares y hoteles cercanos, etc.) dado que las empresas o instituciones tienen unos intereses privados justos que desean mantener a lo largo del tiempo, pero el resultado de su actividad tiene consecuencias públicas, es decir, que afectan a toda o parte de la sociedad por lo que estará sometido a la vigilancia y observación de la vida pública general, esto es, de los medios de comunicación.

El análisis del sistema de comunicación interno de la empresa no debe concluir ahí, debe continuar, profundizar e intentar concretar, dentro de las posibilidades, aquellos elementos iniciales que llevaron a los fundadores-creadores de la idea de empresa a lanzarse a la aventura.

Toda empresa tiene su origen peculiar y en éste se encuentra su razón de ser, sea el azar o el más romántico de los sueños. Con el paso del tiempo y la incorporación de otros "azarosos" o "soñadores"

se va creando una forma de trabajar, de llevar a cabo la actividad para la cual se pusieron en marcha y manteniéndola en el tiempo de forma constante, así lo defienden, entre otros, Schein y Sanz de la Tajada (González Herrero, 1998:43). Difícilmente se mantiene la empresa cambiando los tres elementos antes citados pues, en el fondo, es una empresa diferente y la imagen, que se ha fraguado con el paso del tiempo en los clientes y público en general, no coincide con la nueva (González Herrero, 1998:45). Una mejor opción suele ser la creación de una nueva empresa.

## Externa

El siguiente paso debe situarse en el exterior, esto es, salir fuera de los muros y de la mentalidad de la propia empresa e ir al campo de juego del cliente y la competencia, a realizar un estudio de los valores que presenta y representa nuestro *target*, nuestros clientes potenciales, así como los *stakeholders*, cómo se forman todos estos públicos (Capriotti, 2005:35-39).

¿Qué nos aporta esto? Pues casi nada, porque la propuesta empresarial es nuestra (Piccione, 2009:39) pero, a la vez, todo aquello que nosotros no hemos visto. Así de sencillo. Algunas empresas lo han hecho y lo siguen haciendo con encuestas, preguntas más o menos afortunadas para sonsacar a los clientes lo que opinan de nuestros productos y, de forma menos directa, de la empresa que los elabora. Actualmente existen empresas que manejan otros sistemas para saber si sus productos triunfarán entre el gran público: regalan sus productos a cambio de información del consumidor instalando tiendas (pocas) en las que controlan al cliente. Los productos son el gancho inicial, gratis o casi, pudiendo volver a retirar otros productos de la tienda a cambio de la información deseada. Son estrategias empresariales y, por su puesto, también de comunicación pues en estos momentos de crisis (económica, que se está transformando en vital) que una tienda “regale” lo que “vende” no es nada corriente, sería una “estrategia del océano azul” (Kim y Mauborgne, 2005), buscando nuevas formas, nichos de mercado o productos totalmente nuevos que nos van a dar esa ventaja competitiva (Porter, 2002; Guerras y Navas, 2009 y Roca, 2008) al no existir nadie más como nosotros hasta que surjan competidores, a partir de ese momento o estamos asentados con nuestros productos o nos buscamos nuevos “océanos”.

## 2. Análisis de crisis potenciales.

Después de ese estudio y análisis de nuestra empresa, especialmente de la comunicación global a través de la auditoría, debemos continuar con la planificación, es decir, hacer que funcione lo mejor posible de acuerdo con nuestra estructura, capacidades y propósitos. Realizar un plan significa intentar mejorar lo existente y prever los posibles, potenciales y evitables fallos, riesgos o accidentes (Black, 2001:169; Sánchez Calero, 2006:50; Marín Calahorra 2005:99; Fita, 1999:137), lo que no quiere decir que desaparecerán, se seguirán produciendo y llegarán, como siempre, en el peor momento. La sorpresa está instalada en ambos lados pero nosotros iremos por delante si tenemos algo preparado y nuestra capacidad de reacción podrá ser elevada, en caso contrario nos pillarán en ese momento económico, empresarial, personal, estratégico crucial y del que, además, tenemos que salir inmediatamente si no queremos que la empresa caiga, incluso, en la terrible situación de poder desaparecer. Urge dar una respuesta a la incómoda situación que se nos ha planteado y debemos darla nosotros a través de los técnicos pero también de los comunicadores que, inexcusablemente, deben estar en nuestra empresa.

En caso contrario otros hablarán en nuestro lugar, sean rumores de dentro de la empresa, las especulaciones de la prensa o la competencia. Contratar “bomberos” externos nos puede resolver el problema puntual pero no el mal de fondo. Nuestra actividad empresarial debe continuar en paralelo con la lucha por superar esa situación de crisis.

El plan lo elaboraremos en distintas fases hasta ponerlo en marcha, con revisiones periódicas, de dos a tres años, planteando, de manera intermitente, simulacros (previstos o imprevistos) que nos darán una mejor medida de la eficacia de nuestro plan y, evidentemente, después de cada crisis o experiencia que ponga en cuestión nuestro trabajo (Mintzberg, 2005).

### 3. Análisis de la relación con los medios.

Concluimos con un establecimiento de vínculos de comunicación con los medios para hacerles participe de todo este trabajo, plan, que, además de llevarse mucho tiempo en su diseño y puesta en marcha, implica una fuerte inversión, tanto en recursos humanos como económicos, independientemente de que sean internos o externos.

La tercera parte de este entramado empresarial lo representan los medios, intermediarios entre los intereses de los empresarios, accionistas y trabajadores, y los clientes y potenciales. No vamos a definir su función, misión ni valores genéricos ni, mucho menos, empresariales específicos, simplemente haremos referencia a la repercusión que puede y, de hecho, tiene la noticia que transmiten los medios -TV, radio y prensa escrita (tradicional o por Internet)- muy especialmente en los programas en directo, en el mismo escenario de los hechos.

Un desliz, por parte de los responsables de comunicación de la empresa afectada o un error-desliz de los medios, en esos momentos tan críticos, puede resultar fatal para los intereses de la empresa en cuestión, por si los efectos del incidente-accidente no fuesen suficientemente graves. En los primeros momentos, seguramente, no se disponen de todos los datos relevantes para conocer las causas, razones, daños, consecuencias, etc., pero los medios nos pedirán con urgencia “información”. Debemos ser conscientes de que la generamos nosotros, pero ésta debe ser veraz, lo más fluida posible y para todos los medios interesados, so pena que los “discriminados por razones x” la tengan que buscar en otros “mentideros” y no podamos controlar ni su contenido ni, mucho menos, las consecuencias. Las técnicas dilatorias serán útiles para esquivar responsabilidades o hacerlas recaer sobre el “chivo expiatorio” de turno, pero nunca serán el mejor medio para seguir gozando de credibilidad entre los medios y, como consecuencia, entre sus clientes.

### 4. Consideraciones sobre los medios.

Problema añadido es la necesidad de un nuevo dato, nuevas imágenes, nuevos descubrimientos para los programas en directo, que tanto proliferan actualmente, con el que cubrimos nuestro *prime time* pagado de exclusivas y que son el mayor atractivo para el constante aumento de televidentes y oyentes, lo que puede tener consecuencias muy desagradables para la historia de la empresa, sus muchos años de trabajo y las inversiones realizadas para que ese percance no sucediese. Pero, como

todo comunicador sabe, ese percance se producirá y no podemos excusarnos en el “a nosotros no nos pasará”. La empresa se prepara, organiza e invierte para prevenir, como hacen todas las empresas fabricantes de coches con sus múltiples ensayos y pruebas que, incluso, deben pasar antes de salir al mercado, es decir “estar homologados” aunque sólo fuese por imperativo de las compañías de seguros pero ni aún así se eliminan al cien por cien los problemas y las crisis, véase la última de Toyota -aunque realmente deberíamos decir de bastantes marcas que han tenido que solicitar a sus clientes que se pasen por sus talleres porque tienen algún problema menor y realmente será menor, pero a Toyota le ha tocado ser el primero, con lo que eso trae consigo de centralidad en la información y de desprestigio, los siguientes o anteriores -podríamos incluirlos a todos los fabricantes (Arús, 2010)- casi ni se ha oído o informado, siendo todas las crisis igual de importantes para la salud o seguridad de sus compradores-ocupantes pero el directo de los medios se mueve por el imperativo de otras reglas. El autor del artículo dice “Toyota ha mostrado en todo el proceso público sujeto a las revisiones una lentitud en sus posiciones equivalente a las de un becario en prácticas. La compañía entiende que por lentitud se ha interpretado su meticulosidad a la hora de evaluar cada detalle. En un entorno globalizado al segundo, Toyota ha sido una tortuga”.

Para las empresas preparadas, las crisis son un momento difícil porque supone poner en cuestión parte de lo hecho hasta ese momento o los planes realizados para los próximos años, es decir, una inversión económica fuerte tanto en personas, como en materiales y en el tiempo empleado para ello. Lo fue para la casa Mercedes con el archiconocido caso de la Clase A que, por un lado, le ocasionó una fuerte inversión en un producto que pretendía ser innovador para la casa, y lo era, pero que en los múltiples test no había tenido problemas con la prueba del alce. Posteriormente, una o pocas veces falló y dejó de ofrecer el ser una garantía de seguridad. La campaña para mejorar, aún más, el producto se libró en dos frentes pues no sólo pretendían seguir siendo una empresa segura sino la más segura y, además, que en todos los medios especializados se diese a conocer, es decir, utilizar esa crisis -o al menos esa inversión para superar la crisis- no sólo en solucionarla y apaciguar las aguas, sino en salir reforzados dando ejemplo de los compromisos de la empresa con sus valores y con las promesas ofrecidas a los clientes que adquieran sus productos. ¿Se podría haber evitado el problema? Seguramente, pero entonces no saldrían más de un modelo cada varios años. El riesgo asumido por Mercedes era mínimo, es más, me atrevería a decir, nulo. Lo mismo que la competencia japonesa cuando saca al mercado sus productos. Pero los fallos, errores, crisis se producen y hay que estar a la altura. Asumirlos, incluirlos en la política de la empresa, ser “proactivos”, es decir ser los máximos interesados en que esos problemas se solucionen cuanto antes incluso antes de que se desarrollen, de que “exploten” y se conviertan en crisis pues, múltiples son los casos en que antes de conocerse abiertamente el problema se han detectado indicios de un posible fallo. Actuar de forma proactiva significa tratar de solucionar esos “indicios”, “primeras alertas” de problemas de forma contundente pues toda vez que haya salido a la luz, el tratamiento deberá ser distinto por la empresa y por los informadores.

En el lado contrario encontramos a empresas y empresarios que son capaces de encontrar en una situación de crisis una posibilidad para aumentar sus beneficios, su cuota de mercado, en definitiva: sus ventas. Estamos hablando de Inditex y su máximo accionista Amancio Ortega quien ante la perspectiva de que el Gobierno aprobase una subida del IVA no se ha enfrentado al Gobierno por esta decisión sino que ha anunciado que “su empresa no aplicaría esa subida a sus productos” al igual que ya lo ha hecho en otros países que han aplicado medidas similares para recaudar más de sus ciudadanos. Podría



haberse apuntado a la corriente contraria “justificando” ante sus accionistas un posible descenso de sus beneficios -algo bastante normal en los tiempos normales. Pero como hasta ahora es el único que lo ha comunicado de una manera “tan efectiva”, seguro que le reportará mayores beneficios (Cañabate, 2010:10).

Un equilibrio entre información y “exclusiva” sería lo ideal, incluso para la noticia en sí pero cuando eso es condición necesaria para seguir en la “parrilla” de la cadena, se trastocan todos los planteamientos lógicos y se pasa a la guerra de guerrillas para conseguir la “última noticia”, es decir, la siguiente porque la de hace cinco minutos ya no es “noticia”.

El análisis de la situación se hará -en la mayoría de estos casos- dependiendo del tiempo que tarde el equipo en llegar al lugar de los hechos (pues sin imagen la noticia “parece” no tener tanta relevancia); la objetividad de la información dependerá -en el mejor de los casos- de que el enviado sea un especialista de la materia o haya sido un informador habitual de esa empresa concreta; las fuentes expertas serán, cuando menos, cautas en sus análisis ya que si no han recibido una información objetiva y lo más detallada posible, no se arriesgarán a emitir juicios sobre situaciones poco claras, salvo aquellos expertos que se atreven con todo, en cualquier situación y hablando siempre con condicionales: podría, debería, cabría la posibilidad, etc.; el control de la alarma social se deberá producir siempre que la información no sea la adecuada pues una información vertida a borbotones hacia un público general sin conocimiento de la empresa o el entorno de la crisis puede tener consecuencias muy desagradables (todos somos conscientes de la “invasión marciana” de la novela de H. George Wells *La guerra de los mundos* (1898) y adaptada para la radio por G. Orson Welles en 1938); la máxima información es un término utilizado por los responsables o encargados de transmitir información que les da, en todo momento, carta blanca para decidir, en la mayoría de los casos siguiendo los intereses de audiencia, qué emitir. Ciertamente los “clientes” o la audiencia tienen derecho a disponer del máximo de información para satisfacer tanto sus necesidades objetivas como subjetivas, pero hasta dónde llegan estas necesidades como para justificar la emisión de las conversaciones mantenidas entre familiares, las imágenes grabadas por aficionados o especialistas -llegando incluso a utilizar el canal YouTube, que en muchas ocasiones sólo añade morbo al espectáculo al no verse con claridad- aportan alguna información sobre el por qué del hecho en sí? ¿Por qué no se le da a la empresa el mismo tiempo para expresarse, describir, justificar y razonar la situación? La respuesta parece obvia: un profesional de la comunicación empresarial puede resultar poco atractivo para la audiencia -los televidentes- leyendo un comunicado de tres folios en el que se detallan todas las razones, el desarrollo y las consecuencias de la crisis, tanto para la empresa como para el entorno y sus clientes. Eso no vende y hace perder audiencia.

Por supuesto, cada profesional y cada empresa de comunicación está en su derecho de “informar” y transmitir la información que considere más valiosa para sus clientes pero el objeto de esa información puede verse perjudicado notablemente, sin que haya intencionalidad de por medio, simplemente porque ambos intereses no son coincidentes y en una situación de crisis empresarial puede haber varios perdedores: 1) la empresa por sufrir esa inevitable crisis con pérdidas en sus equipos materiales, infraestructuras, personal, etc., 2) la empresa por verse sometida al juicio y sentencia, casi paralela, por una información inmediata (necesaria) pero no beneficiosa para ambas partes, 3) los destinatarios por recibir una información parcial (por no conocer todos los datos), distorsionada (por encontrarse focalizada en un solo aspecto) y sometida al impacto negativo que acarrea toda crisis por significar una ruptura de lo cotidiano.

Encubrir la falta de previsión o los errores, fallos de las empresas que conducen a las crisis no es algo defendible en ningún foro, ni siquiera el intento de retrasar la emisión de información veraz por amistad con el informador en cuestión, lo que se pretende aquí es apostar por una información beneficiosa para todas las partes interesadas: empresa, medios y clientes de ambas entidades. Difícil es, de por sí, el trabajo de los informadores, pero en estos casos estamos hablando de informaciones que pueden tener consecuencias -no buscadas- como el cierre de la empresa, inmediata o lentamente, por la pérdida de imagen a raíz de aquel suceso (Pérez Oliva, 2010:27-28). En caso de error, por parte de los profesionales de la información, el daño es -casi- irreparable. Ciertamente les asiste a los damnificados el derecho a que se rectifique el error, pero ya son muchos los ejemplos en los cuales una persona o entidad se ve “perseguida” por los medios; con el paso del tiempo se acredita que aquellas informaciones eran falsas y, si llega, la rectificación consiste en la lectura de un comunicado de veinte segundos. El derecho al honor y a la intimidad que asiste a todo ciudadano, incluidos los periodistas, no queda restituido con un comunicado más efímero aún que la indemnización -que nunca llega- por estar supeditado al derecho a informar, en USA la Primera Enmienda. De nada sirve que ahora se hable de que “La fiscalía británica advirtiese de que era ilegal invadir Irak” (Oppenheimer, 2010:11), o de que se demostrase que en Irak no había armas de destrucción masiva -al menos hasta ahora-, o que los iraquíes no matasen a 312 recién nacidos que se encontraban en las incubadoras kuwaitíes (Álvarez y Caballero, 2004:252). Son sólo unos botones de muestra de que la información llegar si llega, pero en unos casos destruye el duro y largo trabajo de la empresa y en otros no restituye a las víctimas, en los casos citados, ni de uno ni de otro bando.

Proponemos considerar este tipo de informaciones como situaciones de crisis para las empresas de comunicación de masas pues ellas están vendiendo, simple y llanamente, un producto: información, datos. ¿No son casos similares a los del ya mencionado Mercedes, o a los de Aguas Perrier y otros tantos que aparecen reseñados en Black (2001) y Fita (1999)? Son errores en el sistema de extracción de la materia prima (fuentes) y de su manipulado (elaboración como si fuesen ciertas) con posibles daños individuales y grupales al vender ese producto “defectuoso”. Calificar así al producto periodístico de defectuoso no es un invento de los autores, ni estos pretenden comenzar una cruzada en su contra pues ya viven una situación lo suficientemente precaria como para ser estudiada en otro apartado; es el resultado que aparece bajo un no-titular de la investigación más extensa realizada en España sobre más de 2.500 titulares periodísticos: “Casi 9 de cada 10 titulares de prensa están manipulados” (Moratilla, 2010:3) u otras investigaciones anteriores, pero con las mismas consecuencias, “Las informaciones no fueron contrastadas con ninguna otra fuente” (Ramírez, 1995:157). Podríamos profundizar en la ética de la información o si es información o desinformación, si es un error o una voluntad la de informar con un sesgo determinado (especialmente: Durandin, 1995; y también en: Prats, 2004, Martín Serrano, 2007; Aladro Vico, 2009 o Herrero, 2009) pero todavía creemos en el ejercicio de la actividad periodística, es decir, transmitir la verdad de los hechos, siguiendo el epitafio de McLuhan “La verdad os hará libres”, por más que Álvarez y Caballero (2004:66) nos digan que somos del grupo de los débiles en recursos, seguramente parafraseando a Dan Rather quien destaca que “la información es un negocio” (Barberá, 2009:44) dando al texto de McLuhan, *El medio es el mensaje*, el sentido de la verdad es la que yo publico y tú tienes el derecho a elegir qué verdad, “medio”, (Uña, 2010:57) es la que quieres comprar y para más *inri* tienes que pagar el diezmo al pontífice correspondiente, según Mattelart (Pastor Ramos, 2008:107). Paradojas de los “derechos” y de la “información”.

## Bibliografía

- ADLER, R.B. Y ELMHORST, J.M. (2005), *Comunicación organizacional*, México, McGraw-Hill
- ALADRO VICO, E. (2009), *La información determinante*, Madrid, Tecnos.
- ALMENARA ALOY, J. (coord.) (2005), *Comunicación interna en la empresa*, Barcelona, UOC.
- ÁLVAREZ, T. y CABALLERO, M. (2004), *Vendedores de imagen*, Barcelona, Paidós.
- ANDRADE, H. (2005), *Comunicación organizacional interna, proceso, disciplina y técnica*, La Coruña, Netbiblo.
- ANSOFF, H.I. (1990), *Implanting Strategic Management*, New York, Prentice Hall.
- ARÚS, J. (2010), “Toyota y la conjura del ‘Big Brother’”, en *El Economista*, 15 de febrero: 10
- BARBERÁ, J.M. (2009), “Lo que se ve por el ‘ojo de la aguja’ periodística”, en *El Economista*, 15 de enero:44.
- BARQUERO CABRERO, J.D. (2005), *Comunicación estratégica. Relaciones públicas, Publicidad Y Marketing*, Madrid, McGraw-Hill.
- BARTOLI, A. (1992), *Comunicación y organización*, Barcelona, Paidós.
- BEL MALLÉN, J.I. (coord.) (2004), *Comunicar para crear valor*, Pamplona, Eunsa.
- BENAVIDES, J. et al. (2001), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Gestión 2000.
- BLACK, S. (2001), *ABC de las Relaciones Públicas*, Barcelona, Gestión 2000.
- BLEDA, J.M. (2000), “La cultura organizacional”, en *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, vol. 2 y 3:105-121.
- BOU BAUZÁ, G. (2004), *El arte de la guerra para directivos*, Madrid, Pirámide.
- BRUNET ICART, I. (2008), “La perspectiva de género”, en *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, vol. 9: 15-36.
- BUENO CAMPOS, E. (2007), *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, Madrid, Pirámide.
- CAÑABATE, G. (2010), “Inditex promete que asumirá el IVA en sus cuentas y no subirá los precios” en *El Economista*, jueves, 18 de marzo:10.
- CAPRIOTTI, P. (2005), *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ariel.
- CASTRO, J.; CELESTE, P. y GARCÍA ABAD, L. (2005), *ComUnica: Lecturas de comunicación organizacional*, La Coruña, Netbiblo.
- CELAYA, J. (2008), *La empresa en la Web 2.0*, Barcelona, Gestión 2000.
- CLAUSEWITZ, K. (1999), *De la guerra*, Barcelona, Idea Books.
- COSTA, J. (ed.), (2005), *Master DirCom*, La Paz-Bolivia, Design.
- CRANDALL, W.; PARNELL, J. y SPILLAN, J. (2010), *Crisis management in the new strategy landscape*, California, SAGE.
- DURANDIN, G. (1995), *La información, la desinformación y la realidad*, Barcelona, Paidós.
- ELÍAS, J. y MASCARAY, J. (2003), *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*, Barcelona, Gestión 2000.
- KIM, W. CH. y MAUBORGNE, R. (2005), *La estrategia del océano azul*, Barcelona, Granica.
- FERNÁNDEZ COLLADO, C. (2005), *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas.

- FITA, J. (1999), *Comunicación en programas de crisis*, Barcelona, Gestión 2000.
- GAN, F.; BERBEL, G. (2007), *Manual de recursos humanos*, Barcelona, UOC.
- GARRIDO, F.J. (2008), *Comunicación de la estrategia*, Barcelona, Deusto.
- GARRIDO, F.J. (2001), *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Barcelona, Gestión 2000.
- GIL CALVO, E. (2004), *El miedo es el mensaje. Riesgo, incertidumbre y medios de comunicación*, Madrid, Alianza.
- GOLDHABER, G.M. (1993), *Organizational Communication*, New York, Brown & Benchmark.
- GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998), *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch.
- GRANT, R.M. (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, Oxford, Blackwell.
- GRANT, R.M. (2005), *Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis*, Oxford, Blackwell.
- GUERRAS MARTÍN, L.A. y NAVAS LÓPEZ, J.E. (eds.), (2009), *La dirección estratégica de la empresa*, Madrid, Thomson-Civitas.
- HERRERO, J.C. (ed.) (2009), *Manual de teoría de la información y de la comunicación*, Madrid, Universitas.
- HORMIGOS RUIZ, J. (2008), *Música y sociedad. Análisis sociológico de la cultura musical de la posmodernidad*, Madrid, Fundación Autor.
- JIMÉNEZ ZARCO, A.I. y RODRÍGUEZ ARDURA, I. (coords.), (2007), *Comunicación e imagen corporativa*, Barcelona, UOC.
- JOHNSON, G., et al. (2008), *Exploring corporate strategy. Text and cases*, Harlow, Prentice Hall.
- JOHNSON, G. et al. (2006), *Dirección estratégica*, Pearson, Londres.
- KNIGHTS, D. y MORGAN, G. (1990), "The Concept of Strategy in Sociology: A Note of Dissent", en *Sociology* 24 (3): 275-483.
- LARKIN, J. (2003) *Strategic Reputation Risk Management*, London, Palgrave McMillan.
- LOWENDAHL, B. y REVANG, O. (1998), "Challenges to existing strategy theory in a post-industrial society", en *Strategic Management Journal* 19 (8): 755-774.
- LYNCH, R. (2000), *Corporate Strategy*, Harlow, Prentice-Hall.
- KAPLAN, R.D. (2002), *El retorno de la antigüedad*, Barcelona, Ediciones B.
- LÓPEZ QUESADA, M. (2003), *Estamos en crisis. Lecciones sobre la gestión de crisis*, Madrid, Dossat.
- LOSADA DÍAZ, J.C. (2004), *Gestión en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing*, Barcelona, Ariel.
- MARÍN CALAHORRO, F. (2005), *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales*, Madrid, Fragua.
- MARTÍN CABELLO, A. (2009), *Perspectivas teóricas en torno a la sociología de la cultura*, Madrid, Dykinson.
- MARTÍN MARTÍN, F. (2006), *Comunicación empresarial e institucional*, Madrid, Universitas.
- MARTÍN SERRANO, M. (2007), *Teoría de la comunicación: la comunicación, la vida y la sociedad*, Madrid, McGraw-Hill.
- MARTÍNEZ DE VELASCO, A. y NOSNIK, A. (2006), *Comunicación organizacional práctica*, México D.F., Trillas.

- MARTÍNEZ SOLANA, Y. (2004), *La comunicación institucional*, Madrid, Fragua.
- MATTELART, A. y MATTELART, M. (2005), *Historia de las teorías de la comunicación*, Barcelona, Paidós.
- MINTZBERG, H. (2005), *Directivos, no MBAs*, Barcelona, Gestión 2000.
- MITROFF, I. y PEARSON, Ch. (1995), *Cómo gestionar una crisis*, Barcelona, Gestión 2000.
- MORATILLA, M.L. (2010) “En los medios actuales, es imposible conciliar neutralidad e ideología”, en *El Economista*, 3 de febrero:3.
- ONGALLO, C. (2007), *Manual de comunicación*, Madrid, Dykinson.
- OPPENHEIMER, W. (2010), “La fiscalía británica advirtió que era ilegal invadir Irak”, en *El País*, 20 de enero:11.
- PASTOR RAMOS, G. (2008), “Cambio de valores: los medios como agentes de socialización” en: Fernández Fernández, M. (coord.), *Comunicación en la sociedad red: La construcción mediática de la realidad*, Ávila, Universidad Católica de Ávila:101-124.
- PÉREZ GONZÁLEZ, R.A. (2001), *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel.
- PÉREZ OLIVA, M. (2010), “Pequeños detalles que dañan la imagen”, en *El País*, 28 de marzo:27-28.
- PÉREZ LATRE, F.J. (2000), *Planificación y gestión de medios publicitarios*, Barcelona, Ariel.
- PICCIONE, S. (2009), “La innovación no viene del público, la impone la estrategia empresarial”, en *El Mundo*, 11 de noviembre:39.
- PORTER, M. (2002), *Estrategia competitiva*, México D.F., CECSA.
- PORTH, S.J. (2002), *Strategic management*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- PRATS, E. (coord.) (2004), *Ética de la información*, Barcelona, UOC.
- PULGAR, L. (1999), *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*, Madrid, ESIC.
- PUTNAM, L.L.; COSTA, J. y Garrido, F.J. (2002), *Comunicación empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*, Barcelona, Gestión 2000.
- RAMÍREZ, T. (1995), *Gabinetes de comunicación*, Barcelona, Bosch.
- ROCA, J. (2008), “Porter vs. Hamel”, en *La Gaceta*, 9 de junio:44.
- RODRÍGUEZ ARDURA, I. (coord.), (2007), *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing*, Barcelona, UOC.
- SÁNCHEZ CALERO, M.L. (2006), *La información especializada en la gestión de crisis*, Madrid, Fragua.
- SLOAN, A. P. (1963), *My Years with General Motors*, London, Sedgewick & Jackson.
- Sunzi (2003), *El arte de la guerra*, Madrid, Trotta.
- TOMÁS FRUTOS, J. y MARÍN CONESA, A. (2007), *La comunicación eficaz en las organizaciones: El valor de comunicar*, Murcia, DM.
- TÚÑEZ LÓPEZ, M. (coord.), (2007), *Comunicación preventiva*, La Coruña, Netbiblo.
- UÑA JUÁREZ, O. (2006), “Sobre los orígenes de la Sociología”, en *Bulletin of the Faculty of Arts*, Cairo University, vol. 66, 2: 31-81.
- UÑA JUÁREZ, O. (2008), “Comunicación y lenguaje poético. El caso de Gadamer”, en *RES*, nº 9: 87-106.
- UÑA JUÁREZ, O. (2010), *Nuevos ensayos de sociología y comunicación*, Madrid, Universitas.
- VALLEJO PEÑA, F.A. (2009), “Cultura de empresa y multinacionales: el caso de Maersk-España”, en *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, vol. 10: 105-121.

- VAN RIEL, C.B.M. (2005), *Comunicación corporativa*, Madrid, Prentice Hall.
- VERDÚ, V. (2003), *El estilo del mundo. La vida en el capitalismo de ficción*, Barcelona, Anagrama.
- VILLAFANE, J. (1999), *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, Pirámide.
- VILLAFANE, J. (2000), *Imagen positiva*, Madrid, Pirámide.
- WHITTINGTON, R. (2002), *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?*, Madrid, Thomson.