

Un binomio indivisible

Desde los inicios de la cultura occidental, de forma significativa a partir de la denominada Ilustración helénica, encontramos presente la relevancia del discurso para el buen desarrollo de la convivencia democrática ciudadana. Afirmaba Isócrates: «Los dioses nos han dado el discurso —ese poder que ha llegado a civilizar la vida humana» (Murphy, 1989: 23). Su testimonio se produce en un contexto caracterizado por un cambio profundo en la transmisión de la información, el paso de la tradición oral a la escrita. Podemos encontrar un cierto paralelismo con nuestro actual momento histórico caracterizado, entre otros aspectos, por la digitalización y el desarrollo de internet, que han contribuido a una transformación en el ámbito de la comunicación de las organizaciones, al surgir un nuevo escenario para las relaciones entre estas y sus públicos.

Hace ya más de medio siglo, Marshall McLuhan definió a los medios de comunicación como extensiones tecnológicas del ser humano. En nuestro presente ciertas herramientas, como los teléfonos inteligentes, han superado aquellas consideraciones y se han convertido en auténticas prótesis tecnológicas que incrementan nuestras capacidades; pues estos dispositivos convierten su uso constante en algo similar a una función corporal más (Wu, 2020: 489). Los nuevos espacios de información y debate, nacidos con el desarrollo de internet y el crecimiento de las redes sociales, se han integrado al concepto de *esfera pública* propuesto por Habermas y construyen un sistema híbrido de comunicación en donde confluyen los contenidos de los medios de comunicación tradicionales y las opiniones ciudadanas a través de las nuevas plataformas sociales (Chadwick, 2013).

En la actualidad, la irrupción de las Tecnologías de la Información y Comunicación en la sociedad han producido una globalización cultural y económica que ha provocado constantes avances científicos, pero también el aumento e intercambio de la información y conocimiento (López Alonso, 2017). En este sentido, las empresas, organizaciones e instituciones han tenido que adaptar sus estructuras y modelos de negocio a las nuevas características y demandas de la sociedad y del consumidor. Al respecto, Castells (2013: 10) especifica que «como sucede con cualquier cambio tecnológico trascendental, los individuos, las empresas y las instituciones que lo experimentan en toda su intensidad se sienten abrumados por él, debido a que desconocen cuáles serán sus efectos».

Las nuevas técnicas de comunicación han modificado los hábitos de consumo de los ciudadanos y este factor, por tanto, ha tambaleado las bases tradicionales de la comunicación empresarial provocando nuevos modelos comunicativos basados en las nuevas tecnologías y los *social media*.¹ Estas plataformas sociales son herramientas tecnológicas que han permitido «la generación de un espacio de interacción social que favorece el intercambio de ideas» (Baraybar *et al.*, 2020) y se caracterizan por su capacidad para «generar opiniones colectivas o individuales» (Valentini, 2015: 172), por la posibilidad de «difundir mensajes y discursos persuasivos» (Auger, 2013: 369) y por su carácter bidireccional que facilita un «apego cognitivo, actitudinal o conductual» por parte de los usuarios y seguidores (Yang; Kang, 2009: 323).

Por tanto, la comunicación y, concretamente, la comunicación digital, se ha convertido en una herramienta esencial para la empresa, desempeñando un papel fundamental que abarca

¹ Término anglosajón para referirse al conjunto de redes sociales que abarcan a la sociedad. Según los profesores Kaplan Andreas y Haenlein Michael, la definen como «un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario» (Kaplan; Haenlein, 2010: 59).

desde el *Marketing* hasta la propia imagen de marca y reputación con el propósito de lograr los objetivos empresariales (Van Riel, 2003).

Con el paso de los años, cada vez son más las organizaciones que se están adaptando a estos nuevos modelos comunicativos para sacar provecho del intercambio de información con los usuarios. En este contexto cobran protagonismo la capacidad organizacional y tecnológica de las empresas, adaptando las estructuras a la nueva realidad comunicativa, administrando y gestionando los recursos intangibles. Es el fin del pensamiento industrial y de la cultura material (Costa, 2003).

Los nuevos conceptos incluidos dentro de la disciplina de la comunicación como son el de comunicación digital, marca, reputación corporativa y responsabilidad social corporativa, entre otros, deben concebirse como un todo y no de forma individualizada con el propósito de conseguir una comunicación coherente que exprese la identidad de la organización (Villagra *et al.*, 2015).

Las organizaciones deben moldear y evolucionar en sus políticas y estrategias de comunicación, considerando que los medios de comunicación de masas han perdido eficacia ante las circunstancias actuales de la aparición de nuevas plataformas y estrategias de comunicación directa y efectiva con los públicos. Según Baraybar y de Marcos (2018), las organizaciones tienen que ser conscientes de que ya no es relevante contar lo que van a hacer (*storytelling*),² sino lo que están haciendo en ese momento (*storydoing*).³ No basta con transmitir verosimilitud, hay que transmitir verdad. Y el *storydoing* significa que hay que actuar, hay que hacer (Barbany, 2015).

² Término anglosajón que apareció en la segunda mitad del siglo XX en Estados Unidos para referirse al «arte de contar historias» (Richard, 2011).

³ Según Baraybar y De Marcos (2018: 452), el término *storydoing* se podría definir «como una propuesta para generar contenidos en el proceso de construcción y gestión de marcas, fundamentada en crear productos, servicios y experiencias que sean percibidas como un valor tangible por la sociedad».

Este libro, que se encuentra entre lo fundamental y lo aplicado, pretende hacer un recorrido bibliográfico histórico-descriptivo evidenciando la evolución de la comunicación corporativa desde los orígenes de las relaciones públicas hasta nuestros días. Resaltando, además, el papel protagonista que han adquirido las nuevas estrategias comunicativas en las empresas y organizaciones. En este sentido, partimos de la base de lo aplicado por la aerolínea canaria Binter para, posteriormente, buscar ideas y conclusiones genéricas y especializadas en el nuevo ámbito de la comunicación corporativa.

1.1. La emergencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

A finales del siglo XX comienza a aparecer un término nuevo junto con la revolución de internet y la emergencia de la Web 2.0. Existen diversas definiciones del término Tecnologías de la Información y la Comunicación, comúnmente conocido e identificado por TIC. Almenara lo define de la siguiente manera:

«En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones» (Almenara, 1998: 198).

Mientras que Bautista y Alba lo enfatizan de este modo:

«Estos recursos se refieren, en general, especialmente a los recursos de carácter informático, audiovisual, tecnológicos, del tratamiento de la información y los que facilitan la comunicación» (Bautista y Alba, 1997: 2).

La competitividad de las empresas vendrá determinada por la gestión de la comunicación, sus intangibles y, en buena medida, por el uso de las Tecnologías de la Información y Comu-

nicación, que «impulsan el valor y favorecen el conocimiento en la organización. De ahí la importancia de la gestión del conocimiento» (De la Fuente Martínez, 2011: 13).

En este sentido, la importancia de la aplicación de internet y, en general, de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en las organizaciones radica en una adecuada planificación estratégica en las empresas.

Las nuevas tecnologías están adquiriendo un papel clave en el día a día del ser humano. Sin duda, una de las muchas funciones que tienen es la de facilitar la comunicación entre iguales. En este nuevo paradigma de la sociedad de la información, con internet como principal protagonista, predomina el uso de la tecnología, redes sociales y de la Web 2.0 por parte de los más jóvenes. De hecho, la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT)⁴ ha señalado en el estudio de 2018 que más de la mitad de la población mundial está ya en línea, lo que equivale al 51,2% de las personas (UIT, 2018).

Focalizándolo desde el punto de vista de la difusión, sus beneficios son indudables. La viralidad con la que se propaga la información cuando genera interés en las comunidades es, entre otros aspectos, una de sus fortalezas, y permite que la sociedad, en su conjunto, tenga acceso a ella. El público, los ciudadanos en general, se han convertido en productores y difusores de mensajes y noticias gracias a estas herramientas digitales, lo que ha redefinido el papel del público en la comunicación (Allan, 2013). Queda claro, pues, que en la sociedad de la información en la que vivimos, la web 2.0 y los medios sociales han ubicado a los ciudadanos en el centro del proceso comunicativo, siendo estos autónomos a la hora de producir mensajes y difundirlos.

⁴ Unión Internacional de Comunicaciones (UIT). Organismo especializado de las Naciones Unidas para las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

1.2. La revolución tecnológica, origen de los cambios comunicativos

La irrupción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación junto con internet ha supuesto una revolución en la sociedad y en el paradigma comunicativo. Desde finales del siglo XX, y de forma progresiva, las empresas han ido aplicando nuevos conceptos y métodos en su política de comunicación. Según López Alonso (2017: 30), «la gestión comunicativa empresarial no sufrió variaciones sustanciales porque se empleaba como herramienta transmisora de información a través del uso del correo electrónico».

Sin embargo, desde 1994 hasta 2004 se produjo una revolución comunicativa en un porcentaje alto de empresas e instituciones. Fue en ese período de tiempo cuando empezaron a emerger las primeras webs corporativas con el propósito de dar a conocer a la sociedad productos y servicios. En este período no existía, aún, la interactividad y contacto directo con un usuario que solo se limitaba a la observación de la información (López Alonso, 2017).

A partir del año 2005 comienza a acuñarse en las empresas el término de web 2.0.⁵ Arroyo Vázquez (2007) define la web social como aquellos sitios web que facilitan el compartir información, la interoperabilidad y el diseño centrado en el usuario. En este período y hasta la actualidad, la creciente interacción del usuario y la propia creación de contenido en los medios sociales ha sido la nota dominante. En este sentido, López Alonso (2017: 30) especifica la gran relevancia de estas plataformas tecnológicas «donde las personas se comunican entre sí, desde cualquier lugar del mundo, constituyendo un ámbito propicio para el surgimiento de nuevas modalidades comunicativas».

⁵ También denominada *web social*. La etiqueta web 2.0 se originó en una reunión entre los equipos de trabajo de O'Reilly y MediaLive Internacional y en la que los usuarios, gracias a la tecnología, pueden participar y crear contenidos.

Los cambios tecnológicos transcurren a una gran velocidad y la sociedad actual está supeditada a esas modificaciones que tienen especial incidencia en el día a día del usuario, su relación con el entorno y la forma de comunicar. Gracias a estos cambios, el usuario y los *stakeholders* pueden ser fuente de información, así como de retroalimentación, con las ventajas e inconvenientes que ello conlleva (Alejos-Góngora, 2014). De acuerdo con Aced (2013: 17), «la empresa ya nunca volverá a ser la única emisora de información sobre la marca».

1.3. La innovación en la comunicación corporativa

La evolución de las empresas a lo largo de estos últimos años ha sido radical en todas las áreas, pero especialmente en el ámbito de la comunicación y el *marketing*. Las empresas han llevado a cabo una profunda transformación del entorno económico y competitivo.

Es evidente que la tecnología ha revolucionado el paradigma comunicativo en las empresas, y estas, a su vez, le han otorgado una posición destacada que hasta el momento no había tenido. La revolución propiciada por el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ofrecen nuevas opciones que facilitan mantener una comunicación efectiva con todos los públicos.

En los últimos años, se ha constatado que las empresas y marcas emplean la comunicación corporativa como un activo clave en la estrategia empresarial con el propósito de otorgar significado y valor a todo aquello que rubrica (Zarzo; Ardura, 2011). Por tanto, la comunicación y marca corporativa se ha posicionado como un activo intangible de primer orden para la dirección de las empresas.

La transformación de la comunicación corporativa ha sido radical. Para Cornelissen (2011), la gestión de la nueva comunicación corporativa va más allá de las especialidades de los profesionales de la comunicación individual y cruza los límites de los especialistas para aprovechar los intereses estratégicos de

la organización. Por tanto, podemos afirmar que, a día de hoy, la comunicación en una organización contribuye, sin lugar a dudas, a la construcción, mantenimiento y protección de la reputación e imagen de cualquier organización, ya que el éxito de la misma depende, en gran medida, de cómo sea esta percibida en la sociedad.

Para ello, la evolución no ha sido solo en innovación tecnológica. Las empresas, siendo conscientes de la importancia que supone para ellas una adecuada planificación comunicativa, han promocionado a los profesionales de la comunicación corporativa a puestos con una mayor carga de responsabilidad. Más bien han adaptado la jerarquía de la empresa u organización a que la figura del director de comunicación esté próxima a la dirección estratégica. En opinión de Fajardo (2005), esta circunstancia tiene el objetivo de permitir coordinar la comunicación desde un nivel estratégico y crear, mantener y proteger la reputación que sus grupos de interés⁶ tienen de la empresa.

Para Sánchez-Taberner (2000: 16-17) el enfoque integrador que ofrece una adecuada planificación estratégica «permite resolver las disputas entre departamentos. La perspectiva estratégica implica un modo integrado de gestión, que articula las tareas propias de los directivos: idear, organizar, dirigir, controlar y evaluar».

1.4. Internet y las redes sociales

Para que esa innovación en la comunicación corporativa tuviese consistencia, perdurabilidad y asentamiento en la sociedad, las redes sociales tienen y seguirán teniendo un papel fundamental. Estas plataformas online, caracterizadas por la bidireccionalidad de las comunicaciones, han propiciado excelen-

⁶ También llamados *stakeholders*. Este término se popularizó al ser utilizado por Freeman (2010) en su obra: *Strategic Management: A Stakeholder Approach* para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa».

tes herramientas para comunicar y gestionar la comunicación en las organizaciones. De hecho, el uso de las redes sociales ya se situaba en España en el 50,9% en 2015, ligeramente por encima de la media de la unión Europea (ONTSI, 2018:49).

Las redes sociales son una herramienta de «democratización de la información que transforma a las personas en receptores y en productores de contenidos» (ONTSI, 2011: 12). En este sentido, Giles (2010) añade en *The Economist* que «otra gran aportación consiste en haberlas transformado en inmejorables herramientas de comunicación masiva».

Internet y las redes sociales han posibilitado derribar fronteras geográficas y barreras temporales que, hasta el momento, habían condicionado los procesos comunicativos. Pero la emergencia de la comunicación 2.0 mediante la red y las plataformas sociales también ha eliminado la barrera de la unidireccionalidad del mensaje. Actualmente, «uno puede ponerse en contacto con personas de todo el mundo, de cualquier edad, raza, religión y clase social, reunirse, comentar ideas y hacer negocios» (Schawbels, 2011:13).

Pero las redes sociales no han propiciado esta transformación de manera individual. La web 2.0 también ha influido y ha sido capaz de reducir, considerablemente, los costes de difusión de la información y ha originado la democratización de los medios (Maciá; Gosende, 2011). Esta plataforma ha traído consigo nuevos canales de comunicación. «Dentro de estos nuevos canales podemos encontrar multitud de clasificaciones diferentes como son blogs, agregadores de noticias, wikis... que usados conjuntamente nos permiten una potencial interacción con miles de personas con nuestras mismas inquietudes» (Merodio, 2010: 5).

Una de las múltiples ventajas de estos canales y medios sociales es la facilidad que aportan a los usuarios a la hora de crear y compartir contenidos propios, convirtiendo a los usuarios en *prosumers*⁷ o prosumidores. Ahora los consumidores no solo

⁷ *Prosumer* o prosumidor es un término que describe a un tipo de usuario web que es consumidor de la marca pero que al mismo tiempo es generador

consumen, sino que son capaces de generar su propio contenido (Polo; Polo, 2012).

El creciente acceso a internet ha provocado un exceso de información a los usuarios, pero a la vez de producción informativa. La interacción del usuario se ha incrementado considerablemente, lo que podemos observar en la comunicación *transmedia*, que es un proceso narrativo basado en el fraccionamiento intencionado del contenido mediante las redes sociales, con el fin de que cada medio cuente una parte específica y complementaria de su historia (Rivera, 2012).

El análisis de internet, en general, y de las redes sociales, en particular, es una constante en los estudios académicos y profesionales desde la última década del pasado siglo. Más aún cuando se analiza y reflexiona acerca del poder que están adquiriendo estas plataformas como herramientas de comunicación corporativa en las organizaciones.

1.5. *Un acercamiento a la reputación corporativa*

La emergencia de internet y las redes sociales traen consigo un término nuevo que es el de *reputación corporativa*. Según Costa (2019) y Villafañe *et al.*, (2020), entre otros, la reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, como resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y de su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

El control y supervisión de la red por parte de una organización es un elemento clave a la hora de supervisar y monitorizar qué se dice de una determinada marca. Los cambios en los procesos comunicativos de las organizaciones vienen aparejados de una necesaria administración de las emociones de

de contenido, siendo el *prosumer* un anglicismo que refiere a un consumidor que no se conforma con solo consumir, sino que también produce.

los grupos sociales, siendo conscientes de que, contantemente, «...aparecen nuevas evoluciones del consumo en todos los elementos sociales, con prácticas y usos diferentes, intentando establecer diferencias una vez que las identidades de las marcas quedan cuestionadas por nuevos grupos sociales» (Álvarez Monzoncillo, 2004: 20).

En este sentido, y según las apreciaciones del profesor Baraybar (2007: 89), «los cambios en la estructura de los procesos comunicativos entre las organizaciones y sus públicos presentan una gran complejidad». Lograr una imagen corporativa de prestigio y tener una adecuada reputación se convierte en un importante activo intangible de carácter estratégico para las organizaciones. De la Fuente Martínez (2011) plantea que este activo confiere identidad, y si se hace reconocible a través de su imagen corporativa repercutirá en una mayor credibilidad por parte de su público.

Algunos estudios (Brand Finance, 2016) han demostrado que los intangibles representan casi el 50% del valor total de una compañía, alcanzando incluso hasta el 80% en algunos sectores de actividad. Dentro de los intangibles, la reputación se ha consolidado como uno de los recursos más importantes para generar y proteger valor corporativo (Corporate Excellence, 2016). Sin embargo, España ocupa una de las posiciones más bajas con respecto a las grandes economías europeas en el valor de intangibles, situándose en un 38% en 2019 (Brand Finance, 2019).

El profesor Villafañe (2012a: 105) expone que «la primera gran potencialidad de los intangibles es su capacidad de diferenciación. En la práctica totalidad de los mercados maduros resulta ya muy difícil obtener una diferenciación de la oferta comercial basada en factores funcionales». Por su parte, para Daum, (2002) los intangibles se han convertido en el factor esencial de la creación de valor en la economía, pasando a tener un peso determinante.

Es el propio Villafañe quien ahonda en la cuestión y añade que, hoy en día, el *marketing* clásico ha desaparecido dado que en la actualidad aspectos como «calidad, el precio o la distribu-

ción, que hace unas décadas resultaban trascendentales, hoy ya no diferencian una oferta comercial de la de un competidor» (Villafañe, 2022a: 106).

Los profesionales y las organizaciones se tienen que adaptar, continuamente, a las diferentes realidades sociales de cada momento que vienen marcadas por los grupos sociales. Los profesionales de la comunicación deben velar por la reputación de sus empresas y marcas, siendo activos en la búsqueda de fórmulas que permitan conseguir una comunicación más fluida y eficiente en un entorno de elevada competencia y dominado por los grupos sociales (Baraybar, 2009).

1.6. Presente y futuro

Carrillo y Tato (2014) sostienen que el problema es que los modelos tradicionales de gestión de la comunicación no se ajustan a esta nueva función de la comunicación empresarial. Acorde con esta coyuntura, las empresas deben adaptar sus estructuras a las nuevas arquitecturas de los gabinetes de comunicación y sus profesionales.

El director de comunicación⁸ debe ser el encargado de gestionar los recursos humanos del gabinete y sus aptitudes profesionales. Por tanto, es el último responsable en comunicar y gestionar los intangibles de la organización, tanto en los canales tradicionales o analógicos como en los virtuales. En este sentido, García Orosa (2009) señala que el *dircom* no solo es el responsable de transmitir información, sino que también debe posicionar correctamente a la empresa en el contexto y entorno global.

La comunicación corporativa y sus modelos de gestión están sufriendo cambios en todos sus procesos y eso se evidencia en el seno de organizaciones e instituciones. En este sentido, el I Estudio sobre Social Business en España (Dircom, 2015) ya afirmaba el largo camino que las organizaciones debían atra-

⁸ También denominado *dircom*.

vesar. Más aún en el seno de una mejor optimización de los medios sociales en las empresas porque 1 de cada 5 consideraba que los medios sociales no eran rentables, frente al 90% de las compañías que destacaba la utilidad de las herramientas digitales en la atención al cliente, pero solo una quinta parte integraba este ámbito en sus soluciones para la gestión de clientes (Social CRM).

Por tanto, este nuevo paradigma comunicativo-tecnológico ha requerido y seguirá requiriendo de un «modelo eficiente de gestión de la comunicación en las organizaciones, una transformación de la cultura organizacional y profesionales formados con capacidad de adaptación a este nuevo ecosistema comunicativo tan cambiante» (López Alonso, 2017: 43).

Con esta introducción y contextualización teórica nos surgen determinadas cuestiones sobre la evolución del paradigma comunicativo y el funcionamiento de los gabinetes de comunicación en las empresas, organizaciones e instituciones, que, sin duda, abordaremos en los siguientes capítulos y que ofrecen consistencia a la investigación realizada con la aerolínea canaria Binter.

- ¿Cómo ha evolucionado la comunicación corporativa desde los orígenes de las relaciones públicas hasta nuestros días? ¿Cómo afecta a las organizaciones el nuevo contexto digital en la comunicación? ¿Cómo ha evolucionado la organización interna de los departamentos de comunicación?
- ¿Cómo se están adaptando los perfiles profesionales al nuevo contexto comunicativo? ¿Qué papel desempeña el dircom en este nuevo panorama comunicativo?
- ¿Por qué es necesario tener una presencia activa por parte de las empresas en las redes sociales? ¿Existen modelos de uso de redes sociales? ¿Cómo debe ser la atención al usuario? ¿Cómo se actúa en casos de crisis de reputación en la red?
- ¿Cómo se gestiona desde la comunicación el liderazgo de aquellas empresas con un papel protagonista en una determinada región? ¿Cuáles son las claves de su estructura a nivel interno? ¿Se puede proyectar un modelo de éxito?