

“El comunicador debe ser un perfecto diagnosticador, saber investigar los problemas y oportunidades comunicacionales” Entrevista a Jordi Xifra Tridau

“The communicator must be a perfect diagnostician, knowing how to investigate communication problems and opportunities” Interview with Jordi Xifra Tridau

"O comunicador deve ser um diagnosticador perfeito, sabendo como investigar problemas e oportunidades de comunicação" Entrevista com Jordi Xifra Tridau

Por Gustavo Cusot Cerda⁷⁹ y María José Enríquez Cruz⁸⁰

Resumen

Jordi Xifra es uno de los principales teóricos de las relaciones públicas y comunicación. Para él, la diferencia entre estas dos disciplinas se enmarca en una cuestión semántica de la cuestión. Asimismo, en sus diferentes publicaciones propone la noción de una comunicación proactiva que busca, principalmente, proponer un modelo de prevención frente a las crisis organizacionales. Además, aborda a la gestión de la reputación corporativa desde la cultura organizacional, en donde halla un sentido de valor hacia los *stakeholders*, quienes serán los actores principales que midan, evalúen y den reputación. Sus diferentes estudios profundizan sobre la relación con los públicos y la manera en cómo, a partir de estos, se construye reputación. Con esta entrevista se ha buscado profundizar sobre reputación, comunicación estratégica y cultura corporativa y el perfil del comunicador en la

⁷⁹ Universidad San Francisco de Quito. gusot@usfq.edu.ec

⁸⁰ Universidad San Francisco de Quito. menriquez@asig.com.ec

gestión de intangibles.

Palabras clave

Reputación; Intangibles; Comunicación.

Summary

Jordi Xifra is one of the main theorists in public relations and communication. For him, the difference between these two disciplines is framed in a semantic question of the question. Likewise, in its different publications it proposes the notion of proactive communication that seeks, mainly, to propose a model of prevention against organizational crises. In addition, it addresses the management of corporate reputation from the organizational culture, where it finds a sense of value towards the stakeholders, who will be the main actors that measure, evaluate and give reputation. His different studies delve into the relationship with the public and the way in which, from these, reputation is built. This interview has sought to delve into reputation, strategic communication and corporate culture and the profile of the communicator in the management of intangibles.

Key words

Reputation; Intangibles; Communication.

Resumo

Jordi Xifra é um dos principais teóricos em relações públicas e comunicação. Para ele, a diferença entre essas duas disciplinas está enquadrada em uma questão semântica da questão. Da mesma forma, em suas diferentes publicações, propõe a

noção de comunicação proativa que busca, principalmente, propor um modelo de prevenção contra crises organizacionais. Além disso, trata da gestão da reputação corporativa a partir da cultura organizacional, onde encontra um senso de valor para com as partes interessadas, que serão os principais atores que medem, avaliam e dão reputação. Seus diferentes estudos investigam o relacionamento com o público e a maneira pela qual, a partir deles, a reputação é construída. Esta entrevista procurou aprofundar a reputação, a comunicação estratégica e a cultura corporativa e o perfil do comunicador no gerenciamento de intangíveis.

Palavras-Chave

Reputação; Intangível; Comunicação.

Introducción

Para esta entrevista al teórico Jordi Xifra Tridaú, que se articula con la convocatoria de este monográfico: “La dimensión de la comunicación organizacional en la empresa. Experiencias y demandas de los *stakeholders*”, partimos de la premisa que uno de los beneficios de la comunicación estratégica en las organizaciones, está orientado a transformar los conflictos propios de la sociedad a través de la intervención de diferentes actores y al entendimiento mutuo entre los públicos, desde una gestión de relaciones públicas con los públicos de interés. Gracias a la comunicación se logran consolidar los objetivos que persigue la empresa, fortaleciéndolos y ayudando a la transformación e innovación de la misma, al tiempo que contribuye al entendimiento mutuo entre los públicos de interés y las organizaciones. En las investigaciones realizadas, Xifra (2009) propone una comunicación proactiva; es decir, una estrategia global que se ampara en la gestión de riesgos potenciales, con el fin de anticiparse a los hechos que pudieran afectar a la organización.

De acuerdo con esta premisa, tenemos en cuenta que la estrategia de comunicación se define en función de los rasgos de la cultura corporativa y que su principal función es velar por los intangibles de la organización que resultan vulnerables en una situación de crisis, en este caso nos referimos a la imagen y reputación corporativa.

En sus trabajos, Xifra (2009), menciona que la comunicación estratégica, también conocida como comunicación corporativa, empresarial u organizacional, es una disciplina joven, caracterizada por la imprecisión de su objeto, de su noción, de

sus categorías y conceptos. (p.11). Xifra sostiene que la comunicación estratégica, desde su terminología es más generalista y descriptiva, que nace del cuerpo doctrinal de las relaciones públicas, principalmente a partir de los estudios de James E. Grunig, quien presentó uno de los puntos de inflexión en la teoría de la comunicación corporativa. Sin embargo, desde una dimensión social, el punto de encuentro se basa en la noción de bidireccionalidad, que permite una interacción real y virtual de la organización con los públicos de interés, lo que implica una visión a largo plazo y lograr un entendimiento mutuo. Para tal fin, los profesionales de la comunicación actúan como mediadores para establecer un diálogo y lograr cambios de comportamiento. En este ámbito, la entrevista se focaliza en la gestión de intangibles, de manera primordial en la reputación corporativa, como un todo en el que la comunicación (cualquiera sea su definición) actúa de manera imperante.

Gustavo Cusot y María José Enríquez (GC y MJEC): La comunicación estratégica es pensar en las relaciones a largo plazo, unas relaciones que, solventadas en la confianza y en la credibilidad, legitimen el valor social y la reputación corporativa de las empresas. Desde esta perspectiva, ¿Cómo se debe gestionar la estrategia social corporativa enfocada a los públicos internos?

Jordi Xifra (JX): Dentro de la gestión intangible, se resalta el concepto de “subsido informativo”, que se refiere a que subsidiar información que, posteriormente se canaliza en la gestión de la comunicación y/o de las relaciones, formando mensajes que deben ser recibidos, entendidos y asumidos con la finalidad de conseguir los objetivos de reputación.

De esta manera se debe gestionar el conocimiento, ya que es parte de la estrategia social interna para que, a futuro, se pueda utilizar una comunicación que resulte efectiva para generar una cultura enmarcada en los valores propios de la organización, y que luego, éstos aterricen en la construcción de una comunicación basada en relaciones. Con ello, poder gestionar una reputación corporativa, logrando siempre que el público entienda la reputación deseada.

En este sentido, la cultura es la base de la construcción de reputación corporativa; pues la reputación se sustenta el comportamiento de la organización.

En el texto Casos de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa, mencionan que a menudo la excelencia en gestión empresarial se mide por la calidad de la comunicación entre la dirección y los empleados. Por otra parte, una comunicación interna eficaz es la base del éxito de estrategias de comunicación interna. (Xifra y Lalueza, 2009, p. 45)".

(GC y MJEC): La construcción de la imagen debe ser producto de la comunicación de la empresa, la misma que incluye a la cultura corporativa y la gestión de crisis, como dos variables que se suman para encauzar de una forma coordinada y coherente las acciones de comunicación. Es de esta manera como en la empresa se crea una cultura corporativa fuerte, estableciendo unas líneas de comunicación común en toda su expresión hacia el interior y el exterior de la empresa. ¿Cómo manejar intangibles como una competencia de valor?

(JX): Cuando se habla de gestión de intangibles se suele hacer relación únicamente con la comunicación externa. Sin embargo, la cultura corporativa es un aspecto clave en la empresa, al igual que el conocimiento. Ambos son intangibles que uno puede

gestionar, y controlando a éstos se puede conseguir un efecto sobre un tercer intangible, que no se puede gestionar: la reputación. Es decir, desde el punto de vista teórico, a través de la buena gestión de la cultura corporativa, se puede lograr una reputación positiva a lo largo del tiempo.

En este sentido, alimentar la gestión de la cultura es indispensable, a través del desarrollo de la misión y visión de la empresa, que luego se transmite a los colaboradores.

(GC y MJEC): Para trabajar comunicación estratégica se debe entender que la estrategia tiene la capacidad de asumir los riesgos, y a partir de ello construir la reputación. ¿Cómo se construye la reputación?

(JX): Con una buena gestión de relaciones y de comunicación. Tener la habilidad de saber qué, cómo, cuándo y a quién comunicar. Si nosotros queremos que alguien piense algo de nosotros, se necesita una buena comunicación, y esto no quiere decir informar todo.

Es importante saber qué se puede informar y comunicar, aunque no se puede ser transparente en todo. Un gobierno no puede ser transparente en todo, tiene secretos de estados y los debe ocupar; ya que el público en general no está preparado para entender. El aparato estatal requiere áreas opacas y saber qué beneficios a nivel de políticas públicas genera esta opacidad.

Existen tantos tipos de reputación como de *stakeholders*. Sin embargo, la reputación es la suma y la combinación de imágenes que se tiene. Por lo que el trabajo del comunicador es gestionar el proceso de multiplicación de imágenes para aterrizar siempre en una reputación que resulte favorable para la organización.

(GC y MJEC): La comunicación se ha convertido en un elemento decisivo para que las organizaciones cumplan sus fines estratégicos. Cuando hablamos de gestionar los intangibles ¿Cuál es la diferencia entre relaciones públicas y comunicación estratégica?

(JX): Ninguna. Es una manera de decir las cosas de manera distinta. De todas formas, si queremos hilar fino, podemos decir que las relaciones tienen una dimensión más amplia, ya que puedo tener relación con alguien sin necesidad de comunicarme. Pero no es esencial en el ámbito de la comunicación. Por consiguiente, no hay diferencia. Tener relaciones públicas -concepto erróneamente traducido, ya que en realidad es relaciones con los públicos- La idea de comunicación estratégica es mucho más potente, se ajusta a la realidad.

En las tribus del paleolítico el jefe de la tribu quería ser enterrado con todas las joyas que eran joyas de prestigio, y prestigio es reputación. En este sentido, la preocupación de asumir capital social es tan antigua como la humanidad. Ya sea desde las relaciones públicas o la comunicación estratégica, se debe incorporar el término reputación, definiendo un riesgo reputacional, es decir, preocuparse en todo momento de cómo gestionar una posible crisis reputacional futura.

(GC y MJEC): La comunicación debe estar integrada en cada estrategia de desarrollo organizacional, una comunicación que permita la efectividad, coherencia y consistencia en los diferentes procesos productivos de todos los sistemas de la empresa. Ello permitirá a las organizaciones proyectarse como entes solventes, transparentes, competitivos y proactivos ante el entorno que se muestra cambiante

de forma acelerada. ¿Cómo impacta la estrategia comercial y la institucional en la comunicación?

(JX): Se debe entender al producto como representante de la marca, y la marca como la identidad de la corporación.

(GC y MJEC): La cultura organizacional hace posible crear ese vínculo emocional y familiar entre la organización y todos sus miembros de manera integral. Esto es importante para el desempeño óptimo de la empresa y se refleja en el compromiso de los trabajadores, y por ende en el público externo a través de la atención que brinda, la calidad de los productos o servicios e incluso en el nivel de ventas. La cultura organizacional se hace presente en cada una de las áreas y actividades que realizan los miembros dentro de la empresa, determina la forma como funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, en este sentido ¿Es importante personificar a las marcas como gestión de la reputación?

(JX): Sí, es una parte importante. La empresa debe presentarse y ejercer sus acciones siempre alineadas a su identidad. En este aspecto, se utiliza mucho la publicidad para reforzar esta idea de personalidad.

Para Xifra, (2009), la comunicación proactiva debe basarse en la gestión de conflictos potenciales porque es la más eficaz de las estrategias, a diferencia del lobbismo, que constituye, en la mayoría de los casos, una estrategia comunicativa reactiva. Gran parte del esfuerzo estratégico se concentra en torno a la identificación y análisis de estos temas y tendencias subyacentes, con objeto de formar una agenda de conflictos potenciales que facilite la anticipación al cambio y de esta manera prevenir crisis empresariales. (p. 57).

(GC y MJEC): La prevención y la gestión de conflictos potenciales se basa en un análisis del entorno, que implica un mecanismo acertado para frenar los impactos invasivos y nocivos que generan las crisis empresariales. La proactividad de la comunicación, en sus diferentes disciplinas, es una herramienta articuladora del proceso de actuación y gestión en el establecimiento de estrategias organizativas. En este marco, la comunicación logra establecerse como un elemento crítico y profundo para la organización. ¿Cuáles son las implicaciones sobre el riesgo reputacional y la prevención?

(JX): Gestionar el riesgo quiere decir prevenir la crisis y tener todas las herramientas de comunicación y de gestión de intangibles para acabar solucionando dicha crisis. La gestión del riesgo implica estar preparados para que, a pesar de nuestros esfuerzos, se produzca una crisis por factores que no controlamos. En este sentido, y desafortunadamente, los comunicadores no somos bomberos, no apagamos incendios; somos agentes forestales, en el sentido de que se nos llama cuando el “fuego ha arrasado” con todo.

(GC y MJEC): Si la reputación corporativa es el reconocimiento del comportamiento de una empresa que hacen sus grupos de interés, o en términos anglosajones *stakeholders*, en función de la satisfacción de sus expectativas con relación a los compromisos de la empresa que les incumben directamente. ¿Por qué es necesario especializar a los comunicadores en el tema de reputación?

(JX): La reputación es la salud intangible de la empresa, y el problema es que no sabemos diagnosticar. Pero, ¿cómo valoramos cualitativamente la reputación? Como es un intangible del cual no podemos gestionar directamente, no la podemos valorar

porque no la controlamos; son los *stakeholders* quien la tienen a través de sus percepciones. En el caso de la reputación *online*, se puede medir de manera cuantitativamente.

(GC y MJEC): Siguiendo la pregunta: ¿Si tuvieras que valorar o medir la reputación, qué variables considerarías?

Básicamente, comunicación eficaz y calidad de las relaciones con los *stakeholders* –concepto excluyente, en el sentido que hay públicos que no son útiles para la estrategia-. La estrategia de la comunicación.

(GC y MJEC): La tarea fundamental del comunicador es proponer las acciones necesarias para integrar y coordinar una visión de sinergia al interior y exterior de la organización, lo cual implica la capacidad de tener una perspectiva de largo alcance que permita el análisis de escenarios, como una metodología de trabajo para una función estratégica y global. En este marco ¿cuál es la competencia principal del comunicador?

El comunicador debe ser un perfecto diagnosticador, saber investigar los problemas y oportunidades comunicacionales.

Cuando nosotros fijamos objetivos estratégicos queremos tres cosas: que alguien sepa algo, que algo que alguien piense algo, y que alguien haga algo. Y eso solo lo podemos hacer si hemos diagnosticado previamente.

Muchas gracias Dr. Xifra