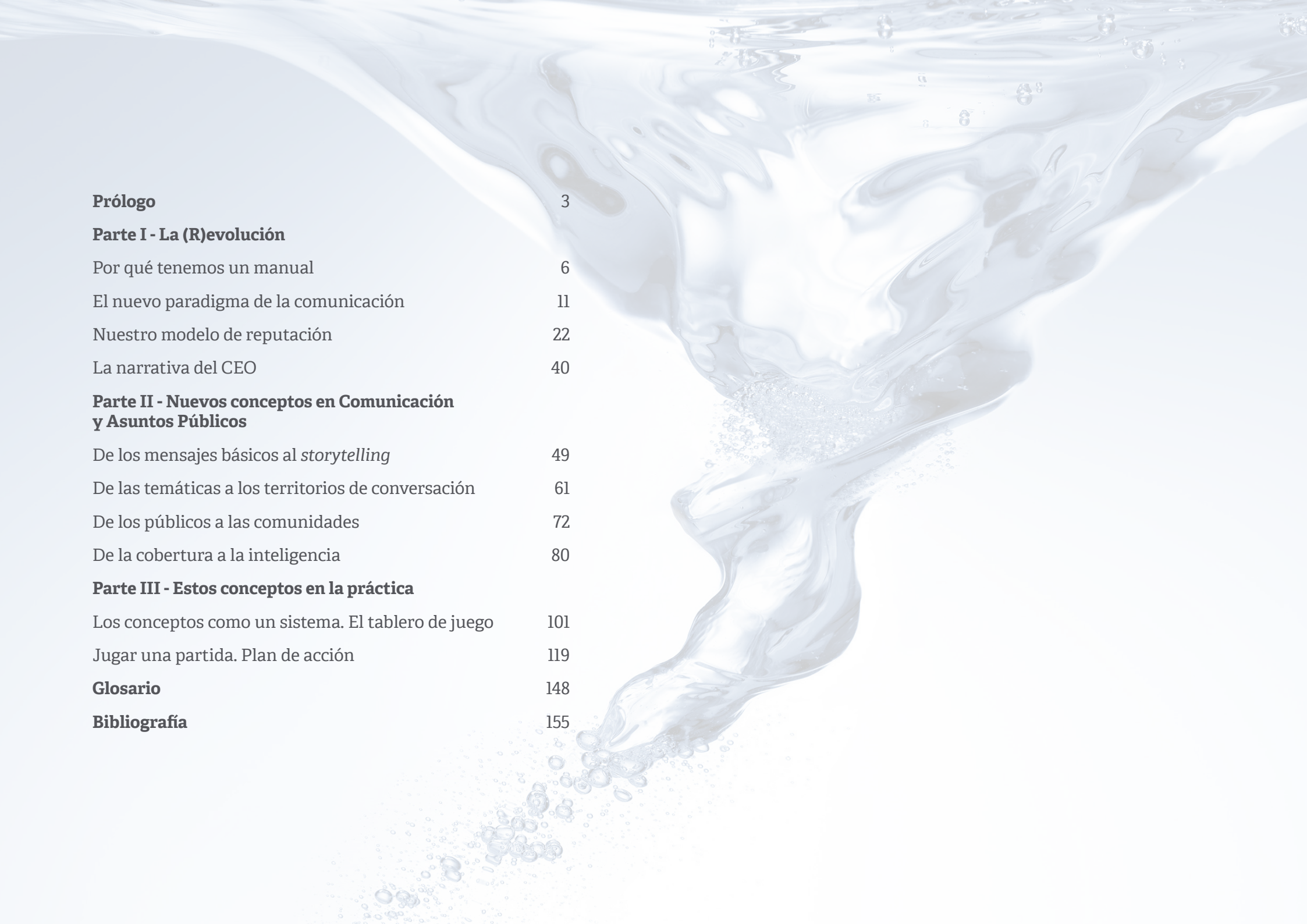


LLORENTE & CUENCA

Manual para hablar una
lengua común

La **(R)evolución** de la **Comunicación** y de los **Asuntos Públicos**





Prólogo	3
Parte I - La (R)evolución	
Por qué tenemos un manual	6
El nuevo paradigma de la comunicación	11
Nuestro modelo de reputación	22
La narrativa del CEO	40
Parte II - Nuevos conceptos en Comunicación y Asuntos Públicos	
De los mensajes básicos al <i>storytelling</i>	49
De las temáticas a los territorios de conversación	61
De los públicos a las comunidades	72
De la cobertura a la inteligencia	80
Parte III - Estos conceptos en la práctica	
Los conceptos como un sistema. El tablero de juego	101
Jugar una partida. Plan de acción	119
Glosario	148
Bibliografía	155

Parte I

La (R)evolución

Por qué tenemos un manual	6
El nuevo paradigma de la comunicación	11
Nuestro modelo de reputación	22
La narrativa del CEO	40





Capítulo 4

La narrativa del CEO



Lo que queda cuando uno se va

Alfred Nobel estaba en el laboratorio de su villa de Sevrán, a 15 kilómetros de París, cuando recibió un telegrama que le impactó profundamente. Su adorado hermano mayor, Ludvig, había fallecido en Cannes esa tarde del 12 de abril de 1888. Ludvig era uno de los hombres más ricos del mundo. Su compañía Branobel producía el 7,5 % del petróleo del planeta



en sus pozos de Bakú. Desde hacía un tiempo había intentado, en vano, recuperar su malograda salud. De San Petersburgo, dónde vivía, se había mudado a la Costa Azul buscando un clima más benigno, pero de nada había servido. “La muerte no hace distinciones”, pensó Alfred, apesadumbrado y reflexivo. Una fortuna inmensa pero...¿para qué había servido al final?

A la mañana siguiente, en la biblioteca, Alfred desayunaba leyendo la prensa cuando un titular le sobresaltó y se quedó lívido. El periódico había malinterpretado la noticia y publicaba no la muerte de su hermano Ludvig, sino ¡la de él mismo! ¡Se habían equivocado de hermano!

Pero no fue eso lo que le dejó sin respiración, sino el texto mismo del obituario.

“El mercader de la muerte ha muerto. El doctor **Alfred Nobel**, que se ha hecho rico encontrando maneras de matar más gente y más rápido que nunca antes, falleció ayer.”

“El mercader de la muerte”... Alfred sintió un dolor muy profundo en su corazón. Así que aquello era lo que se recordaría de él, pensó. Décadas de estudio e investigación, más de 350 patentes y todo lo que permanecería sería el uso bélico de la dinamita. Una gran tristeza le invadió. No quería ser recordado así. Él creía en el

progreso del hombre, apoyaba las ciencias y las letras, quería un mundo en paz y lleno de conocimiento. Era también poeta y dramaturgo. Quería ser recordado como alguien que había aportado algo bueno y valioso a la humanidad. Y decidió asegurarse de ello.

En noviembre de 1895, en el Club Sueco-Noruego de París, Alfred redactó un testamento histórico. En él repartía su fortuna de 33 millones de coronas dejando a sus familiares solo el 1 % y dedicando el 99 % restante a la creación de unos premios que llevarían su nombre y recompensarían a quienes hubieran realizado los mejores servicios a la humanidad cada año.

Exactamente un año más tarde comenzó a encontrarse mal y abandonó París camino de San Remo. Allí empezó y escribió su última carta al señor Solhman de Bofors (Suecia) el 7 de diciembre. «Escribo estas pocas líneas con gran esfuerzo»... Una hora después de garabatear estas letras, sufrió un ataque del que ya no se recuperó.

Alfred murió en la mañana del 10 de diciembre de 1896. El mundo lo recuerda hoy cada año del modo en que él quería ser recordado: como un hombre amante del saber y del progreso, preocupado por el bienestar de la humanidad. Ese es su legado.



Capítulo 4

La narrativa del CEO

«No puedes entender a un hombre hasta que no te hayas calzado sus zapatos y hayas caminado con ellos un buen trecho», explicaba el abogado Atticus Finch a su hija Scout en una memorable escena de *Matar a un ruiseñor*¹⁴. Desde hace años, ronda la idea de que la comunicación se debe elevar a la alta dirección y estar presente en los Comités de Dirección. Nosotros defendemos esa idea, pero bien es cierto que para ello, debemos trasladar a los encargados de la toma de decisiones y al CEO por qué esto es relevante y qué aporte real tiene sobre la compañía y el negocio.

Simon Sinek, en una charla TED pronunciada en 2009 y titulada *How great leaders inspire action*¹⁵, que se convirtió en una de las más vistas de la historia del formato, desarrolla su concepto de Círculo Dorado y expone que **los grandes líderes y empresas deben lograr contar por qué hacen las cosas**. He aquí nuestro argumento. (Posteriormente, en octubre del mismo año, publicó *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*¹⁶).

El CEO trabaja en dos esferas que, aunque a menudo entran en conflicto, se influyen mutuamente y deben guardar una coherencia: **los Retos y el Legado**.

Los Retos son lo acuciante. Enfocados en el medio y corto plazo, pueden venir marcados por la evolución del mercado y la sociedad. Algunos ejemplos son la globalización, la

Transformación Digital o el asentamiento de la sostenibilidad como un *must* para las organizaciones; pero también existen los retos naturales de la propia compañía: la gestión de intangibles, el alcance de los objetivos financieros, la captación y retención del talento, la innovación, etc.

Todos estos desafíos se recogen en el Plan Estratégico, que define cómo se va a hacer frente a estos retos, qué recursos se van a invertir, etc., en los próximos 3-5 años.

Tomando una perspectiva **a largo plazo, encontramos el Legado**, pero para poder explicarlo de manera entendible, es preciso aclarar algunos conceptos.

Toda compañía tiene un *Mission Statement*, que responde a las tres preguntas fundamentales que debe hacerse cualquier compañía: **why, how y what**.



El CEO trabaja en dos esferas: los Retos y el Legado

¹⁴ **PAKULA, Alan J.** y **MULLIGAN, Robert**. (1962) *To Kill a Mockingbird* (en español *Matar a un ruiseñor*). Estados Unidos, Universal Pictures.

¹⁵ **SINEK, Simon** (2009, Abril). *Simon Sinek: Cómo los grandes líderes inspiran la acción*. Recuperado de: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es.

¹⁶ **SINEK, Simon** (2009, octubre). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. Estados Unidos, Penguin Group.

Why: ¿por qué hace la empresa lo que hace?

En este primer estadio, podríamos pensar que la empresa “hace las cosas para ganar dinero”, sin embargo, esto es una consecuencia de lo que hace, no el por qué lo hace.

Es importante que toda organización reflexione sobre cuál es la razón que la impulsa a hacer lo que hace. Este es el propósito, lo que define qué somos como empresa y cuál es el objetivo último de nuestra labor, y debe marcarlo el CEO.

Esta razón de ser va siempre acompañada de unas **creencias compartidas o core beliefs** que definen la escala de valores sobre la que la empresa basa sus comportamientos.

En definitiva, **el Why es el corazón de la empresa**, la parte emocional que como bien decía Fisher, es lo que diferencia al ser humano y le impulsa a la acción. Ser fiel al propósito y las creencias compartidas es fundamental para la supervivencia de la compañía a largo plazo.

How: ¿cómo alcanzamos nuestro propósito?

En este segundo peldaño definimos la visión de la compañía, que como bien se presenta en el apartado define ¿Qué queremos conseguir como resultado de nuestro propósito?

La visión nos empuja en el camino hacia el futuro, define hacia dónde queremos ir como compañía y por tanto, nos permite encaminar todos los esfuerzos (movidos por el propósito) en una misma dirección.

En nuestro caso buscamos ayudar a las organizaciones a gestionar su influencia desde la integridad y la responsabilidad¹⁷.

Llegados a este punto ya podemos introducir el concepto de Legado, ese que mencionamos al principio del capítulo como una de las esferas sobre las que trabajaba el CEO.

El Legado es la manera en la que el CEO trabaja en transmitir a sus *stakeholders* el propósito (*why*) y la visión de la compañía (*how*). La contribución que hace a la firma o la huella que deja sobre ella y que trascenderá cuándo no esté.

- Pongamos el ejemplo de uno de los grandes CEOs del siglo XX: John Francis Welch, dirigió General Electric durante más de veinte años y logró quintuplicar su facturación. Pero no es ese hecho (de la esfera de los retos) lo que la

“

El propósito es lo que define qué somos como empresa y cuál es el objetivo último de nuestra labor

¹⁷ LLORENTE & CUENCA (2014), TRUST. Madrid.

gente recuerda y valora de su paso. Lo que ha permanecido en la historia es cómo transformó una organización gigantesca y decadente convirtiéndola en un organismo ágil, rápido, dinámico y competitivo. Esa es su gran obra, su legado, y lo que le hace un hueco entre los grandes personajes del siglo.

What: ¿qué hacemos para trabajar en alcanzar nuestra visión?

La empresa debe definir una **misión** que clarifique la actividad que desempeña para responder al propósito y alcanzar su visión.

La misión recoge nuestra **propuesta de valor**, lo que tenemos que nos hace diferentes y únicos. **En nuestro caso ofrecemos soluciones de consultoría que ayudan a construir, proteger, mejorar y engrandecer la reputación de las organizaciones**¹⁸.

Esta diferenciación, nos **posiciona** en un lugar concreto del mercado, aquel en el que podemos aportar valor con nuestra actividad, donde están las personas con las que queremos relacionarnos, lo cual marca, en última instancia, nuestra oferta de productos y servicios **/offering**.

- En el caso de **Volvo**, por ejemplo, su propuesta de valor se basa en la seguridad: defiende que sus coches son los más seguros del mundo. Escoge su posicionamiento y sitúa como centro de su interés a los profesionales libe-

rales urbanos y las amas de casa. Ese será el colectivo al que buscará dirigirse. Finalmente, entramos en el detalle del *offering*, la descripción minuciosa de cada modelo, la comunicación práctica de venta.

Si retomamos a Simon Sinek vemos que, como dice, si nos fijamos en **Apple**, nos damos cuenta de que Steve Jobs ha comunicado perfectamente según la estructura que hemos introducido y ha situado Apple en el lugar más potente donde habitar una empresa: el corazón de las personas. Y ha sido así porque ha dado respuesta a esas preguntas. ¿Por qué hacemos las cosas? “Porque desafiamos el *status quo* y pensamos diferente”. ¿Cómo lo hacemos? “Con productos bien diseñados, sencillos y fáciles de usar por las personas”. ¿Qué hacemos? “Computadores geniales para la gente común”.

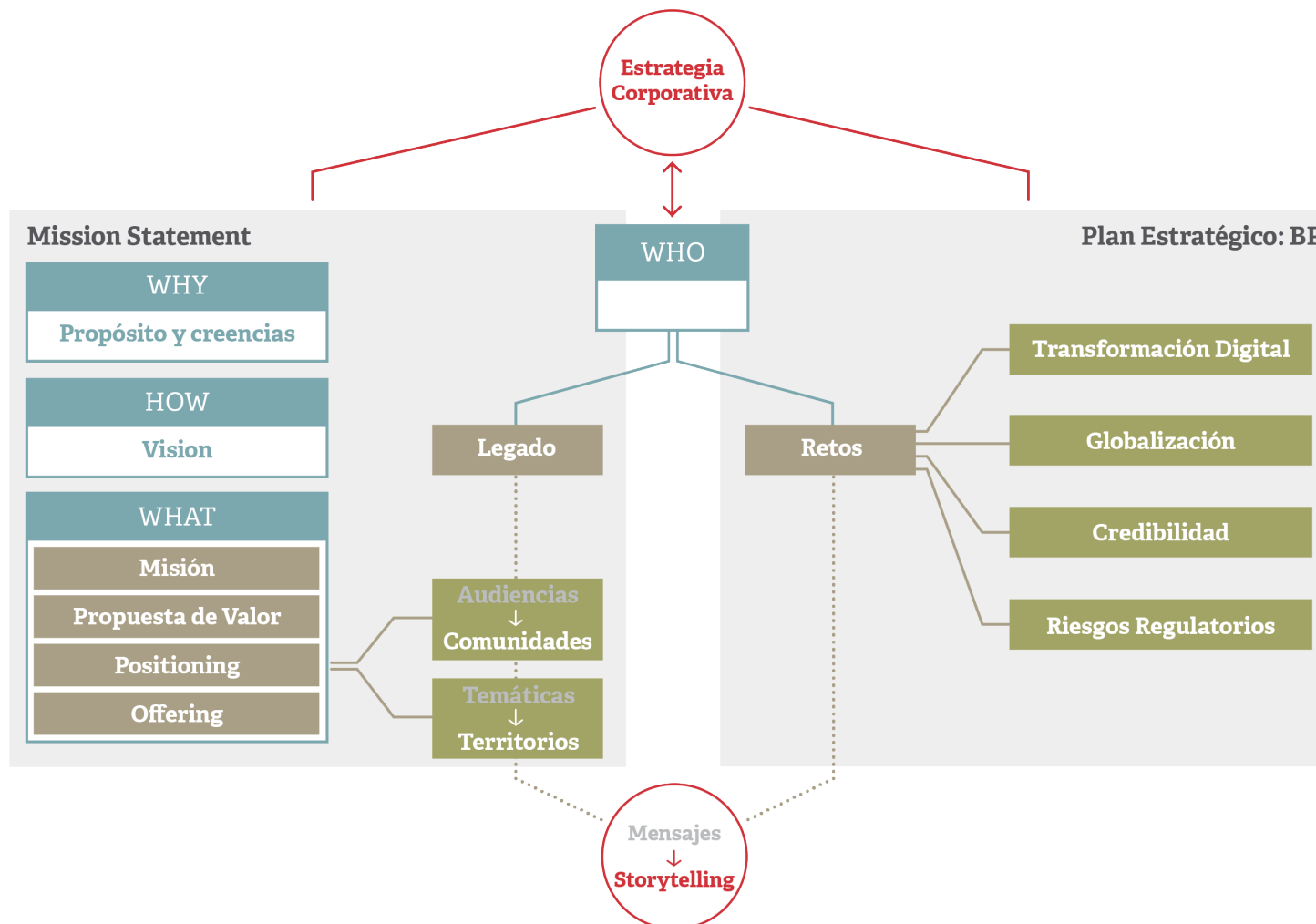
Why, How, What. Tres conceptos que configuran el *Mission Statement* y que deberíamos encontrar en todas las empresas pero que, en realidad, en pocos casos están presentes. Como consultores, contrastamos lo siguiente: muchas empresas dicen qué cosas hacen, algunas explican cómo lo hacen, pero muy pocas explican por qué lo hacen. La importancia reside en que como concluye S. Sinek, «la gente no compra lo que uno hace, compra el porqué uno lo hace».

Tener un por qué. Ese es el Santo Grial del *management*.

“**Muchas empresas dicen qué cosas hacen, algunas cuentan cómo lo hacen, pero muy pocas explican por qué lo hacen**”

¹⁸ LLORENTE & CUENCA (2014), *TRUST*. Madrid.

Figura 3
La narrativa del CEO



El CEO a la búsqueda del Grial

Una vez establecido el *Mission Statement*, la empresa necesita encontrar a su Rey Arturo para que le guíe en la búsqueda de una narrativa que lo contenga y potencie.

Es en ese momento cuando entra en juego la comunicación. Ahora es cuando LLORENTE & CUENCA puede aportar su valor. Porque el objetivo es que el CEO mantenga en su cabeza el Plan Estratégico y atienda a los Retos; pero también que logre que la gente se emocione, que sepan para qué vienen a trabajar cada día, por qué están trabajando. Poder decirles: «estás ayudando al CEO en un viaje, estás participando en dejar un Legado».

- Permítenos contar una historia que lo ejemplifica. Un día, un rey se disfrazó y, saliendo de su palacio, pasó junto a una cantera. Allí vio a dos canteros picando piedra. Al preguntarles por su trabajo, uno de ellos respondió con una sarta de quejas: «estoy picando piedra, me pagan poco, el trabajo es muy duro, la comida es escasa y en cuanto pueda me marcharé a casa». El otro, sin embargo, respondió de modo muy diferente: « ¿me preguntas qué hago? Yo estoy construyendo una catedral».

Hay que sentirse parte de la historia con mayúsculas. Las personas se embarcan en la búsqueda del Grial, se esfuerzan, luchan y aportan lo mejor de ellas mismas... si existe un rey Arturo con una narrativa que les convenza.

Creando una narrativa

Se estima que el español medio recibe unos 3.000 impactos publicitarios al día y lo que retiene de todos esos impactos se acerca mucho a cero. El desarrollo del paradigma narrativo de Walther Fisher y los avances en la neurociencia, han puesto de manifiesto que lo que retiene la gente son las historias, no los mensajes “racionales”. Daniel Kahneman también lo indica así en su libro *Thinking Fast and Slow*, ya citado en el capítulo de este manual sobre nuestro modelo para gestionar la reputación.

Un problema recurrente en la comunicación corporativa es que las empresas se quejan de que sus mensajes no llegan a las personas: ellos cuentan muchas cosas, pero la gente no les escucha. La realidad es que la frase «El paro descendió en España un 5 % en el tercer trimestre» no nos va a impactar



Lo que retiene la gente son las historias, no los mensajes «racionales»

tanto como la historia de una persona en concreto que ha encontrado trabajo. ¿Por qué? Porque **cuando el cerebro recibe un dato, se activan dos partes: la escucha y la comprensión. Cuando se recibe una historia, se activan siete.**

Escribir **la narrativa** de una compañía es una tarea que conlleva reflexión. No se construye para vender un producto, ni para servir a una campaña anual, por muy potente y crucial que esta sea. **Se construye basada en el propósito y en las creencias compartidas de la empresa y se ancla en la estra-**

tegia a largo plazo de la compañía. Y se cuenta de manera serializada, paso a paso en el tiempo, declinándose en relatos e historias diferentes para cada comunidad a la que nos interesa impactar (este concepto lo abordaremos con más profundidad en el capítulo 7).

El objetivo final del CEO es que los directivos, empleados y el resto de *stakeholders* no sólo entiendan la narrativa y se enganchen a ella, sino que formen parte de ella. Si lo hacen apasionadamente, habrá encontrado el Grial.

