

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	
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 2

El nuevo paradigma de la comunicación



Conversación entre Harold Lasswell, J.C.R. Licklider y Walter Fisher

Octubre de 1960 en algún lugar de Estados Unidos.

Sala de espera de un aeropuerto, anochecer, nieva copiosamente, los vuelos están retrasados, la noche será larga. Dos hombres conversan desde hace horas. Uno (Harold) tiene 58 años, otro (J.C.R.) tiene 45. Se les nota apasionados en sus argumentaciones y llenos de respeto mutuo. Tras ellos, de espaldas, vemos que escucha atentamente un joven de 29 años (Walter) aunque los dos hombres no lo perciben.

HAROLD: Muy interesante lo que me cuenta, pero un poco quimérico. Millones de ordenadores conectados formando una galaxia de redes. Imposible, pero además de eso ¿para qué? No es necesaria tanta capacidad de cálculo.

J.C.R.: Querido amigo, no es para calcular nada. ¡Es para comunicarse!

HAROLD: ¿Comunicarse los ordenadores?

J.C.R.: ¡No! Comunicarse las personas a través de los ordenadores. Todo el mundo estaría conectado: empresas con sus clientes, gobiernos con los ciudadanos, padres con sus hijos.

HAROLD: Vaya una locura. Y para qué van a querer estar conectados. No lo veo útil, la verdad. Si algo hay que comunicar ya hay canales suficientes para hacerlo y de modo instantáneo. Puede enviarse un telegrama. ¿Para qué va a usarse además de para informaciones puntuales y urgentes? ¿Por qué le va a interesar al hombre común?

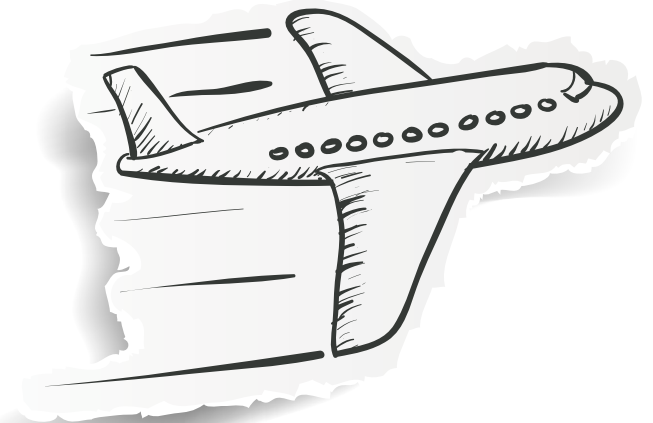
(En este momento el hombre joven se gira y les interrumpe. Ha estado tiempo queriendo participar en la conversación).

WALTER: Disculpen, no he podido evitar escucharles, pero es un tema que me interesa sobremedida. ¿Por qué le va a interesar? dice usted. Pues porque estamos hechos de historias, nos alimentamos de ellas desde el principio de los tiempos. Y lo que cuenta este señor nos permitirá compartir historias de modo instantáneo y casi infinito. Esa es nuestra esencia, lo que nos hace humanos, contar historias.

HAROLD: No le conozco muchacho, ¿cuál es su nombre?

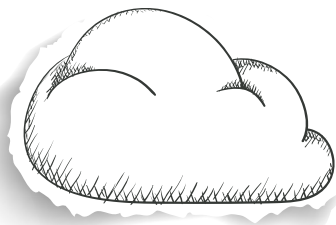
WALTER: Me llamo Walter Fisher y espero el vuelo a Boston, acabo de doctorarme en la Universidad de Iowa y estoy trabajando en la narración como forma esencial de la comunicación humana.

HAROLD: Muy bien muchacho, tiene usted todo el derecho. Pero esto de contar historias a millones de personas ya lo hacemos hoy por la televisión y la radio. No sé qué nos aportaría esa nueva forma sobre los medios que ya tenemos.



WALTER: Esos medios son muy potentes y difunden muy bien los mensajes. Sin embargo, las historias lo son gracias a los que las escuchan, dan su feedback y las enriquecen. Este señor – refiriéndose a J.C.R. – hablaba de un sistema que permitiría que esa participación fuera global y en tiempo real.

HAROLD: El feedback forma parte del modelo de los medios de comunicación de masas desde que lo diseñamos. Pero escuche ¡están llamando a los pasajeros de Boston! Hágame el favor: investigue, trabaje y cuando termine, mándeme un ejemplar. (Le da su tarjeta).



J.C.R.: Y a mí también, será muy interesante sin duda. (Le da su tarjeta).

WALTER: Gracias señores, un placer. (Se despide y se aleja apresurado)⁴.

(...)

J.C.R.: Un poco raro este chico, ¿no cree?

HAROLD: Al menos su historia es buena.

J.C.R.: ¿Llegará a publicarla algún día⁵?

HAROLD: Quien sabe, amigo mío, quien sabe...quizás tenga razón⁶.

4 **FISHER, Walter** (1987). Profesor emérito en la Annenberg School of Communication introduce el paradigma narrativo en la teoría de la comunicación. Su principal obra: *Human communication as narration: toward a philosophy of reason, value, and action*, Columbia: University of South Carolina Press. (Previamente expuesto en un Paper de 1984 *Narration as a Human Communication Paradigm: The Case of Public Moral Argument*. En *Communication Monographs* número 51. pp. 1-22.).

5 **LICKLIDER, J.C.R.** (1915-1990). Informático estadounidense, considerado una de las figuras más importantes en ciencia computacional y de historia de la informática. Lo recuerdan particularmente por ser uno de los primeros que previó la computación interactiva moderna, y su aplicación a toda clase de actividades; fue pionero de Internet, con una visión temprana de una red de ordenadores mundial mucho antes de que fuera construida.

6 **LASSWELL, Harold**. (1902-1978). Pionero en las Ciencias Políticas y Teorías de la Comunicación. Es considerado como el primer gran ensayista en comunicación, con el libro *Técnicas de propaganda en la Guerra Mundial* (1927) inicia la investigación con el análisis de las interrelaciones entre audiencias y efectos desde una marcada posición funcionalista.



Capítulo 2

El nuevo paradigma de la comunicación

Economía de la reputación

Los acontecimientos de la crisis económico-financiera de 2008 provocaron una inexorable reflexión social en la que los ciudadanos identificaron que las causas del desastre estaban más en el terreno moral que en el financiero. Como consecuencia, una desconfianza general en el sistema se ha asentado en la opinión pública y, cada vez más, las personas se muestran reticentes a ceder su confianza gratuitamente, sin precio alguno. [Gary Hamel](#) (1954-), profesor de la London Business School y especialista en estrategia empresarial a menudo citado por los medios como uno de los más influyentes de los últimos treinta años, escribió un libro revelador titulado *What matters now*⁷ (Jossey-Bass, 2012) en el que concluye que «más de lo mismo ya no es suficiente», es necesario aceptar que las personas ya no confiarán nunca más a priori en las instituciones y empresas, como lo hacían antes. Las reglas del juego han cambiado.

La confianza, convertida ahora en un elemento precioso, difícil de conseguir, costoso de mantener, acechada por peligros de toda índole, dentro y fuera de la compañía, y en riesgo permanente, se ha convertido en uno de los agentes esenciales de la economía de nuestra época. **Nuestra economía, hoy, pivota sobre la confianza.**

Es claro que el leitmotiv de una compañía sigue siendo generar valor, pero ya desde mediados del siglo XX se comenzó a comprender que el valor no se mide únicamente en términos financieros, sino que en la fórmula están presentes también los activos intangibles. Tras la crisis, la importancia de los intangibles ha crecido exponencialmente y, hoy en día, son el pilar de la ecuación. Estamos entrando en la era de la ética y es imprescindible actuar de manera responsable para poder alcanzar la licencia social para operar, mucho más exigente y volátil que la licencia legal. La sociedad debe percibirnos justos, éticos y sostenibles. De no ser así, seremos expulsados del tablero de juego.

A la suma de todos esos valores intangibles es a lo que llamamos Reputación. Un concepto que puede definirse como la suma de la confianza que depositan en una empresa sus *stakeholders*, aquellas personas sin las cuales su proyecto no sería viable en modo alguno. Es muy importante tener en cuenta que la reputación es un valor que se establece por comparación. Estamos en un escenario mundial en el que las empresas compiten permanentemente por la confianza de las personas.



Estamos entrando en la era de la ética y es imprescindible actuar de manera responsable para poder alcanzar la licencia social para operar

⁷ [HAMEL, Gary](#) (2012). *What matters now*. Jossey-Bass.

Si nos permitimos usar el símil bursátil, existe un mercado de la reputación en el que se establecen comparativas continuamente entre empresas de diversos sectores. Esos rankings mentales en permanente evolución en la mente de los *stakeholders* forman la Economía de la Reputación. En ella vivimos inmersos todos: una realidad pujante, un nuevo contexto que afecta a todo y que tiene también sus consecuencias en la comunicación.

Las empresas asientan hoy su valor en función de las expectativas que generan, cada vez más basadas en el futuro y menos en sus éxitos pasados. Eso lleva a que las compañías con mayor capitalización en la bolsa sean también las que aparecen en los rankings de las más apreciadas o queridas. Las personas admiran a esas compañías y por ello están dispuestas a creer más en sus propuestas y otorgarles su confianza y con ella sus propios recursos.

Según un estudio, en 1975 el peso de los intangibles en el valor medio de una empresa del índice S&P 500 estaba en un 17 %. Treinta años después, en 2015, los intangibles suman el 87 % de ese valor medio⁸.

Las empresas, tras la crisis moral de 2008, más que nunca, han venido a necesitar de la comunicación para reducir el

gap entre cómo creen ellas que debieran ser percibidas y cómo están siendo percibidas realmente. Por eso cada día más, la comunicación es una función ejecutiva de altísimo nivel dentro de las compañías.

Anteriormente, el CEO solía ocuparse solo del comportamiento y no de la comunicación, pero hoy no es posible desligar ambos conceptos porque el modo cómo comunico es también cómo me comporto. La comunicación ahora forma parte del comportamiento de una compañía; es una fuerza transformadora.

Es en este contexto, de Economía de la Reputación y del papel transformador de la comunicación, donde se inserta el cambio de paradigma filosófico de [Walter Fisher](#).

De Harold a Fisher. De razón a emoción

El primer proceso de globalización se produjo cuando, gracias a los avances industriales, un fabricante de siderurgia alemán podía vender sus cañones a la armada australiana. El mercado de los bienes (y más tarde el de los servicios) comenzó a tener un marco planetario. Las personas, las empresas, cambiaron la escala de su pensamiento.

⁸ Ocean Tomo LL (2015), *2015 Annual Study of Intangible Asset Market Value*. Chicago, USA.

“
**La comunicación
ahora forma parte
del comportamiento
de una compañía;
es una fuerza
transformadora**

Paralelamente a la industria llegó también la mudanza en los medios de comunicación. Los australianos, no solo podían comprar cañones a Alemania, sino que leían el New York Times y escuchaban un programa de radio que les hablaba de la realidad en el Reino Unido. A esto se sumará un poco más tarde la televisión. Este marco de revolución tecnológica lleva a los científicos a reinterpretar el papel de la comunicación al servicio de las organizaciones. En este caso se trata de la era del broadcasting: uno emite y millones de personas reciben.

En aquella época de desarrollo de los medios de comunicación de masas, [Harold D. Lasswell](#) (1902-1978) elabora la teoría de la comunicación que, a la postre, resultó ser la más aceptada e influyente de todas.

El conocido paradigma de Lasswell establece que la comunicación es un proceso en el que un emisor emite un mensaje dirigido a un receptor; ese mensaje tiene que codificarse dentro de un lenguaje, tiene que recibir un formato y, finalmente, ser introducido dentro de un canal que conecte emisor y receptor. Una vez recibido el mensaje, el receptor tiene todavía dos retos pendientes: conocer las claves de codificación para descifrarlo correctamente y eliminar en todo lo posible el ruido del canal. El receptor va a reaccionar ante ese proceso de comunicación y podrá proporcionar un *feedback* al emisor.

Por su parte, a mediados de los años 70, Walter Fisher (1931-) trabajaba en un paradigma filosófico que terminó afectando de modo revolucionario a la comunicación. Hay que resaltar que el paradigma de Fisher no se construye en oposición a las teorías de Lasswell. Fisher no toma como referencia a Lasswell cuando escribe, sino a Aristóteles (384 a.C.-322 a. C.) y a René Descartes (1596-1650). Él no está elaborando una nueva teoría de la comunicación, sino una teoría filosófica de cómo entender al ser humano, sus relaciones y su modo de estar en el mundo. Una parte de ese modo de existir es la comunicación.

El paradigma filosófico vigente hasta Fisher era el paradigma racional. Asentado en la Grecia Clásica y reforzado por Descartes, este modelo de pensamiento expresaba que lo que nos hacía humanos era la racionalidad, y que a través de ella veíamos el mundo. Analizábamos, valorábamos y tomábamos decisiones racionales enfocadas a lo que era mejor para nosotros.

Walter Fisher expone que lo que nos construye como seres humanos no es la racionalidad (o al menos no en exclusiva) sino nuestro modo de relacionarnos a través de historias⁹.

⁹ Fisher, Walter (1987). "Human Communication as narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action". Columbia: University of South Carolina Press.

“
Lo que nos
construye como
seres humanos no
es la racionalidad
sino nuestro modo
de relacionarnos a
través de historias

Cuando alguien nos cuenta una historia con coherencia y fidelidad en su desarrollo, se generan una empatía y confianza que conectan emisor y receptor; se activan las emociones. De esta conexión depende, en parte, la toma de una decisión u otra. **Entendemos y aceptamos las razones, pero es la fuerza de la emoción lo que nos convence.**

La tradición oral ha marcado la forma en la que los humanos nos hemos organizado en comunidades. Hemos pasado de las cavernas a las ciudades, de las ciudades a los estados, de los estados a los conglomerados multinacionales y a la organización actual mundial, todo a través de los cuentos.

Hay un ejemplo muy claro de la fuerza transformadora de una historia. Se trata del famoso discurso del presidente Kennedy en Texas en 1962 conocido como “*We choose to go to the moon*”¹⁰. Durante la posguerra los americanos se sintieron los reyes del mundo, la nación que tomaba el liderazgo mundial. A mediados de los 50 esa sensación comenzó a declinar y fue Kennedy quien logró hacerles sentir de nuevo especiales cuando les dijo «nosotros vamos a llegar a la luna antes que nadie». Es un cuento, es una historia, no era real en ese momento, pero al contarla y enamorar al país, se hizo realidad. Cambió el país apelando a la emoción, a una historia, a un sueño, no a la racionalidad de grandes cifras o datos macroeconómicos.

El paradigma de Fisher exige, para que complete su sentido, un componente conversacional en el que se escucha la historia. Funciona en la medida en que existe conversa-

ción y no tanto un simple *feedback*. Ya desde el Quijote los escritores han estado siempre convencidos de que **quien completa la historia es realmente el lector, es él quien la recoge y finaliza.**

Durante siglos, esto ha sido solo una promesa teórica. Fallaba que en el mundo de la comunicación de masas es muy complicado enriquecer la historia. El *feedback* es un simple hilillo de vuelta en el mejor de los casos, un murmullo inaudible.

Cuando Fisher publica su paradigma, tiene una comprobación posible: en la comunicación presencial, uno a uno en la conversación entre dos personas; o uno a muchos, en una conferencia. Pero las compañías no podían comprobarlo porque utilizaban los medios de comunicación de masas para alcanzar a millones de personas, cuyo *feedback* llegaba de forma limitada y asíncrona.

Sin embargo, cuando llega la revolución tecnológica esto cambia. Hoy ya no hay un emisor y un receptor, **la comunicación en red genera millones de emisores y receptores empoderados y dispuestos a participar en la conversación.**

Y ese momento tiene un nombre: **J. C. R. Licklider.**

“

Quien completa la historia es realmente el lector, es él quien la recoge y finaliza

¹⁰ KENNEDY, John (1962). *We choose to go to the moon*. Texas. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=ouRbkBAOGew>

El sueño de Joseph Licklider: un mundo interconectado

Los matemáticos han permitido que el paradigma narrativo de Fisher se universalice porque han multiplicado hasta el infinito la capacidad de participación de diversos actores en la historia.

Siendo anterior a Fisher y casi contemporáneo a Laswell, Joseph Licklider¹¹ (1915-1990), fue quien, como iniciador de la Galacting Network, combinando sus conocimientos matemáticos y su visión de las relaciones humanas, abrió la posibilidad de que todo el mundo tuviera el poder real de interactuar y participar en las historias.

«Lo que hay entre un ordenador y otro ordenador es comunicación. Quien hace posible la comunicación no es el ordenador, es el operador, la persona que lo está usando» explicaba. Licklider fue el primero en conectar dos ordenadores y, al hacerlo, imaginó un sistema de ordenadores abierto a todos: gobiernos, instituciones, empresas y personas. Un canal de

comunicación que terminaría siendo una red de relaciones entre millones de personas. Era la [Galactic Network](#), una visión que más tarde inspiró a los creadores de ARPANET y que, finalmente, desembocó en los primeros pasos de internet a finales de los años 70.

El paradigma de Fisher se eleva al cubo cuando el mundo digital imaginado por Licklider y hecho realidad por internet permite que una persona genere contenido como usuario al mismo tiempo que otra genera contenido como creadora de historias.

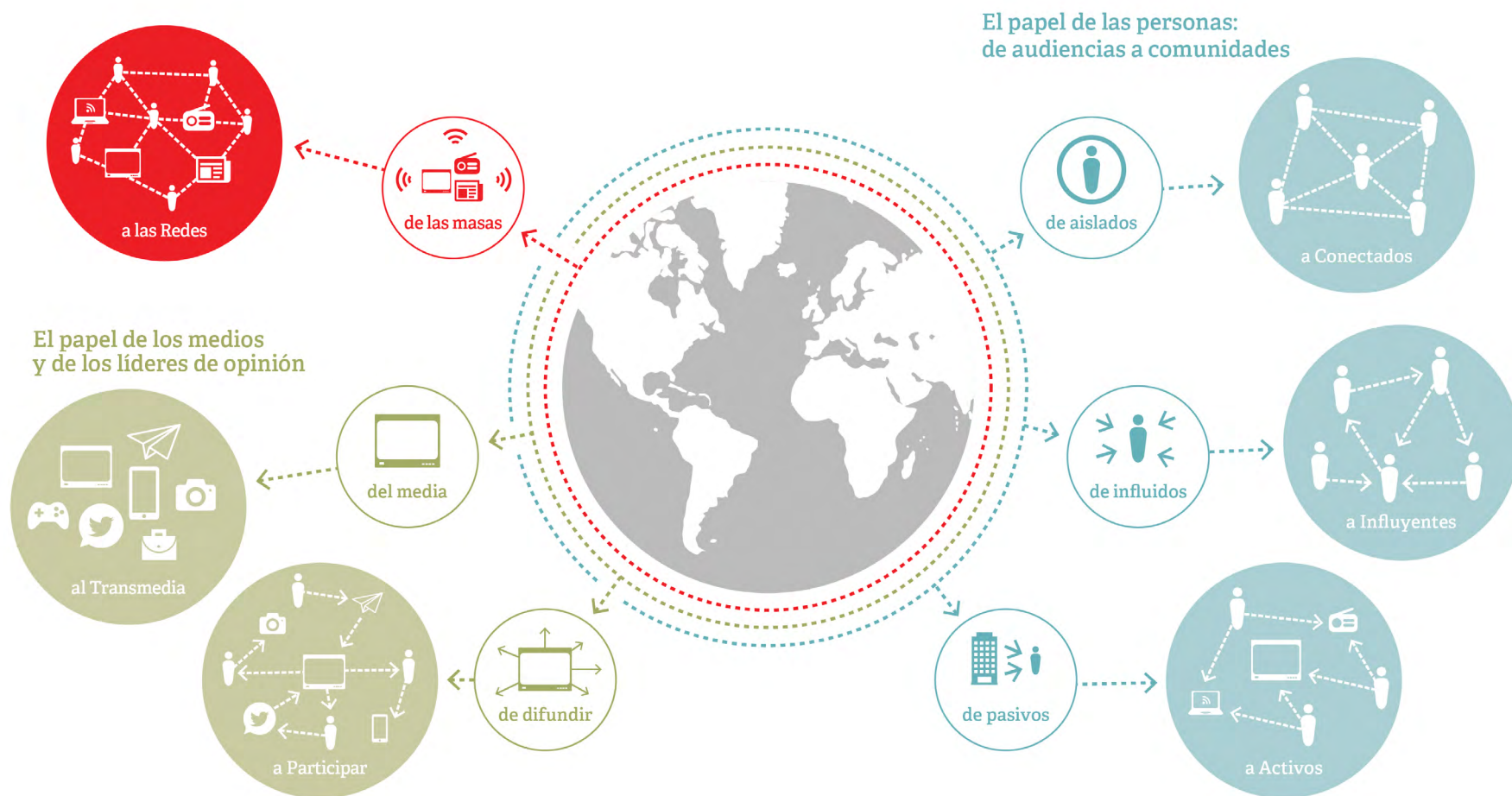
En 1995 la [World Wide Web](#) fue un hecho y pasamos de la comunicación de masas a las comunicación de redes.

Por eso, el marco de la tecnología es esencial en el cambio de paradigma al que estamos adaptándonos y marca unas tendencias que deben ser identificadas y estudiadas.

¹¹ LICKLIDER, J. C. R. (1960). "Man - computer symbiosis". IRE (ahora IEEE).

Figura 1

De la comunicación de masas a la comunicación en redes



Cuatro tendencias básicas

La consecuencia de la Transformación Digital que ha traído internet al mundo de la comunicación ha sido el protagonismo creciente de cuatro tendencias imparable. Cada una de ellas está ya asentada entre nosotros y es necesario saber trabajar con ellas, manejarlas y aprovecharlas en su caso.

1. Infoxicación

Las personas cada vez tenemos más información a nuestra disposición. Tanta que comienza a ser difícil distinguir la que es valiosa de la que no lo es. Todos requerimos sistemas, canales y herramientas que nos ayuden a priorizar aquello que realmente nos interesa, entretiene y transforma. Las organizaciones que quieren conversar con sus *stakeholders* tienen que entender este fenómeno. Querer captar su atención y un minuto de su tiempo los pone a competir, no solo con los medios de comunicación sino, con la industria del entretenimiento mundial también.

2. Personalización

El individuo tiene ahora un poder enorme y se afianza su capacidad de influencia. Los consumidores buscan diferenciación, buscan afirmar su identidad en base también a los contenidos que consumen. Estamos cada vez más acostumbrados a seleccionar nuestras opciones en cualquier tipo de ámbito. Esto destaca en el consumo de contenidos multimedia. La plataformas tecnológicas (Smartphones, Smart TVs), los sistemas operativos (iOS, Android) las redes (Facebook, Instagram), los proveedores de contenidos (Netflix, Spotify), todos ofrecen una experiencia personalizada.

3. Hipertransparencia

Las empresas están obligadas a actuar con transparencia por el poder que el marco tecnológico ha otorgado al individuo. Esto ha colocado al comunicador en el punto de poder influir en el directivo que toma las decisiones para decirle «actúa de manera responsable». El DirCom pasa a influir en el comportamiento ético de las empresas porque con datos, números, informaciones, realidades está logrando convencer a las compañías de que de nada vale actuar mal e intentar esconderlo. Para sobrevivir en este nuevo ecosistema hay que comportarse de manera ética, abierta y transparente.

4. Desdibujo de las fronteras entre disciplinas

Desde 1920 había una separación tradicional entre Marketing y Comunicación. Luego surgió la RSC y más tarde siguió la Teoría de la Reputación y también la Teoría de Marca. Con la llegada de la transformación tecnológica, todas estas disciplinas se han visto fusionadas en una. En LL&C celebramos esta fusión porque nos permite ayudar a nuestros clientes con una visión mucho más completa. Al mismo tiempo, so-

mos conscientes de que nos exige a todos aprender más de la aproximación que realiza cada una de estas disciplinas a las necesidades de las organizaciones.

Los medios, canales y formatos han cambiado, un nuevo paradigma marca las reglas del juego, todos estamos afectados y todos tenemos que ser capaces de responder a los desafíos de nuestro tiempo. Es nuestro reto y, también, nuestro trabajo.

