

Gregorio Cristóbal Carle

LECCIONES PARA LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA

Respuestas para mejorar la
relación con tus *stakeholders*





LECCIONES PARA LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA

Respuestas para mejorar la
relación con tus *stakeholders*

LECCIONES PARA LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA

RESPUESTAS PARA MEJORAR LA RELACIÓN
CON TUS *STAKEHOLDERS*

Gregorio Cristóbal Carle



Marzo, 2026

Lecciones para la comunicación de la empresa: Respuestas para mejorar la relación con tus stakeholders

Gregorio Cristóbal Carle

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2026, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-107-7
Depósito Legal: M-5722-2026

Diseño de cubierta: Balloon Comunicación
Maquetación: Balloon Comunicación
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España - *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

CONTENIDO

1	POLÍTICA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.....	9
	FRASES INSPIRADORAS.....	11
	INTRODUCCIÓN.....	13
	LECCIONES.....	15
2	CULTURA ORGANIZACIONAL, BUENAS PRÁCTICAS, MARCA Y REPUTACIÓN EMPRESARIAL.....	123
	FRASES INSPIRADORAS.....	125
	INTRODUCCIÓN.....	127
	LECCIONES.....	129
	ÍNDICE.....	265

1

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL



FRASES INSPIRADORAS

- I. «Si la empresa hace bien las cosas, pero no es capaz de comunicar ni transmitir de forma adecuada, eficiente y eficaz, lo que ha hecho pierde todo su valor y relevancia».
- II. «La comunicación solo será efectiva cuando esté ligada a la estrategia y la misión de la empresa».
- III. «No te olvides: todo lo que comunicas es como el eco, devuelve lo que has hecho».
- IV. «Si quieres superar con éxito una crisis en tu organización, crea un protocolo y planifica y prepara la comunicación como si vivieras todos los escenarios posibles, reaccionando a tiempo».
- V. «La comunicación es el puente entre la confusión y la realidad», Nat Turner.
- VI. «Piensa como un hombre sabio, pero comunícate en el lenguaje de la gente», William Butler Yeats.
- VII. «La comunicación efectiva comienza por la escucha», Robert Gately.
- VIII. «El arte de la comunicación es el lenguaje del liderazgo», James C. Humes.
- IX. «Recuerda que no basta con decir una cosa correcta en un lugar correcto, es mejor todavía pensar en no decir algo incorrecto en un momento tentador», Benjamin Franklin.
- X. «Lo que no se comunica no existe», Marshall McLuhan.

INTRODUCCIÓN

Se afirma certeramente que lo que no es medible tampoco se puede calcular, y menos aún controlar y mejorar. En materia empresarial la aplicación y efectividad práctica de cualquier política exige una definición de objetivos y una planificación previa materializada posteriormente mediante la ejecución de las decisiones adoptadas en un sentido u otro.

Criterios estratégicos sólidos que en un momento definido por el cambio constante de las necesidades del consumidor y las reglas del juego empresarial, exigen una política de comunicación de la compañía y enfocada como un instrumento tan trascendental como imprescindible para dar a conocer la compañía, ganar en visibilidad y mejorar la imagen corporativa y la confianza en la organización.

Un nuevo e ineludible imperativo que obliga a actuar, digitalizar e innovar en materia comunicacional tanto a nivel interno como externo con el objetivo esencial de impulsar el crecimiento de la empresa, optimizar sus actividades, lograr metas y objetivos y aportar algo más —mucho más— que la competencia, mediante la puesta en valor de esa diferenciación.

En definitiva, la compañía que no comunica lo que hace está afrontando constantemente un coste de oportunidad que terminará por afectar, negativa e irremisiblemente, a sus intereses comerciales y de rentabilidad. Una política exigente y perfectamente coordinada que en todo momento debe implicar, de forma participativa, cooperativa y proactiva a la totalidad del capital humano que integra la organización.

Y como es lógico no solo se trata de comunicar bidireccionalmente, sino de saber hacerlo de forma fluida, eficiente y eficaz, con mensajes sencillos, nítidos y cargados de contenido, además de emitidos en el momento más oportuno y conveniente para causar el impacto deseado. En el caso de ser externa para fidelizar y encontrar nuevos clientes, y en el ámbito interno para crear, fomentar, impulsar las condiciones de un clima laboral favorable y tendente a ganar el sentimiento de arraigo del trabajador y el aumento de la productividad en el ejercicio habitual de sus tareas y funciones.



1

Eso de estar comunicando y transmitiendo internamente al capital humano qué es lo que quiere la empresa de ellos, cuáles son las estrategias, objetivos, las decisiones adoptadas y sus posibles cambios en materia de gestión de las distintas políticas no tiene sentido ni compensa. Ellos forman parte de la organización y ya conocen perfectamente la dinámica y formas de hacer de la compañía.

#comunicación interna #productividad #equipo humano

El trabajador que no sabe qué pretende la compañía en materia de planificación, objetivos y estrategias, desconociendo puntualmente las decisiones que adopta, terminará por sentirse desplazado y actuará a ciegas, porque carece del referente informativo necesario para diagnosticar, contrastar y valorar adecuadamente qué rol desempeña y cuáles son los pasos que pretende seguir la empresa.

En este sentido, es evidente que preocuparse por comunicar hacia el exterior obviando la debida información al propio capital humano de la empresa como único soporte estratégico para potenciar las acciones y alcanzar los resultados y metas predeterminados constituye un error de cálculo en materia de organización interna —¿sabrá realmente lo que quiere la empresa, hacia dónde se dirige y cómo lograrlo?—. Una cuestión clave que, además, terminaría provocando el enrarecimiento de un clima laboral poco propicio para la identificación y necesaria integración de los trabajadores en el proyecto común —«si no me cuentan lo que quieren hacer es que me están excluyendo de sus planes estratégicos»—, o cuando menos «no son capaces de reconocer y valorar adecuadamente mis conocimientos, capacidades, habilidades y *expertise* para el desarrollo de las funciones y tareas que me han asignado».

Así, está demostrado que, a menudo, las organizaciones cometen el error de preocuparse por planificar, armar y construir una estrategia en materia de comunicación externa no prestando la debida atención a la que se desarrolla en el ámbito interno de la organización.

La búsqueda de la excelencia y la mejora continua comienzan en la misma compañía; su cultura organizacional, sus valores y su afán por aportar valor y diferenciarse, para posteriormente ser transmitidos hacia el exterior.

Una empresa es un organismo vivo constituido por personas plurales, diversas y en constante movimiento. Comunicar asertiva y adecuadamente a nivel interno nunca podrá ser entendido como una pérdida de tiempo porque la totalidad del equipo

humano que integra la organización necesita actualizar y conocer en todo momento lo que pretende, cuál va a ser la hoja de ruta estratégica para alcanzar los objetivos, la asignación de tareas o cómo se van a desarrollar las políticas de los distintos departamentos... y, lo que sería más importante, ignorarían los posibles cambios que se puedan producir y que afecten a la planificación prevista, obligando a la reconducción de las acciones que realizar.

Por el contrario, una comunicación interna eficiente (tanto la de carácter horizontal desarrollada entre empleados del mismo nivel jerárquico, que desempeñan diferentes roles, como en su modalidad vertical, ascendente) además de planificada y con la calidad requerida hace que los trabajadores conecten realmente con la compañía, comprendiendo su misión en todo momento y mejorando su nivel de contribución, compromiso y productividad porque dan su mejor versión y desean progresar y permanecer en la organización fomentando así las labores asociadas al *customer centric* y las acciones propias del *customer journey* —recorrido e historia que desarrolla el cliente con la compañía—.

En definitiva, se trata de un fundamento estratégico tan imprescindible como ineludible para lograr coordinar las tareas asignadas a la totalidad del capital humano de la empresa. Así, mediante la creación de relaciones humanas y personales proactivas, permanentes, flexibles y fructíferas se logra construir los mimbres y engranajes necesarios para poner en práctica la misión, visión y valores asumidos como identidad propia —lo que la compañía transmite al trabajador es lo que ese trabajador va a trasladar al cliente—, la mejora continua, la búsqueda de la excelencia y el aumento de los ratios de productividad.



2

Lo importante ahora es negar el impacto real de la crisis en nuestra actividad y evitar, en la medida de lo posible, cualquier rumor, información o mensaje negativo en el ámbito externo que pueda dar a conocer públicamente las dificultades que atravesamos en el momento actual. Debemos neutralizar la situación guardando silencio absoluto.

Ya se encargarán los mercados —más pronto que tarde— de enderezar y calmar el difícil contexto en que desarrollamos nuestra actividad.

#crisis #comunicación interna #equipo humano

Toda empresa está expuesta al riesgo, las condiciones de incertidumbre, la volatilidad y la creciente complejidad del contexto económico y de los negocios en los que habitualmente desarrolla su actividad comercial.

La dinámica proactiva de gestión de la compañía exige contemplar y prever todos los escenarios probables, reconociendo las señales fuertes y las debilidades que puedan afectar a la organización, incluyendo la opción de que atraviere una situación más o menos pasajera de crisis que, además, puede perdurar en el tiempo causando perjuicios irreparables.

En este sentido, es evidente que en tiempos de dificultades es especialmente relevante y necesario —más bien obligado— saber manejar la comunicación —tanto interna como externa— adelantándose al futuro, porque de otra forma se estaría actuando incorrectamente, negando la realidad y la evidencia y, en consecuencia, creando un estado de cosas que solo puede generar las consiguientes desconfianzas y la pérdida exponencial de una credibilidad que tanto trabajo y empeño habría en su construcción.

Así las cosas, la peor decisión de una compañía es optar por la negación de la crisis, no abordándola desde el análisis, la diagnosis, la valoración crítica y la implementación de la estrategia más conveniente para amortiguar y minimizar, en la medida de lo posible, sus efectos, evitando peores consecuencias.

Frases tales como «es imposible que esto nos suceda a nosotros», «ya saldremos de esta, hemos capeado temporales más complejos», «son las circunstancias de los mercados, pronto cambiará» «no es necesario contar nada, porque pronto se volverá en nuestra contra» son más habituales de lo que pudiera parecer, derivando en el grave error de mantener una actitud pasiva en un escenario, sin duda complejo, pero más grave aún es silenciar la realidad de los hechos.

En este sentido, las situaciones de crisis deberían ser planteadas siempre como una lección de humildad, además de constituir una ocasión y un instrumento estratégico clave de la compañía para unir y cohesionar a sus equipos humanos en la búsqueda de una solución factible, ágil, eficiente y eficaz.

Así, informar puntualmente de las gestiones y avances para confrontar los retos asociados a la superación definitiva de la crisis, además de tranquilizar, vincular, acompañar y agradecer los esfuerzos realizados, constituyen claves estratégicas ineludibles para gestionar una comunicación interna eficiente y eficaz.

En definitiva, se trata de unir y fortalecer los compromisos del capital humano con la empresa, no de disgregar, difuminar y opacar una situación compleja que puede terminar traducéndose en una verdadera barrera psicológica y comercial para seguir avanzando, conociendo hasta dónde puede llegar y dirigirse la compañía.

3

La empresa que posee la información y la maneja adecuadamente aplicándola a su gestión estratégica de la forma más realista, eficiente y eficaz es capaz de diferenciarse. Los tiempos han cambiado y los datos ya no son un monopolio exclusivo de las grandes compañías.

En muchos casos son los consumidores los que saben más que nosotros mismos, por lo que nuestra estrategia debe pasar por no transmitir datos relevantes sobre lo que hacemos, cómo lo hacemos y a dónde queremos llegar. Tenemos que saber qué comunicar a todos, incluyendo a nuestros equipos humanos.

#comunicación interna #comunicación externa #información

Vivimos en la sociedad de la información, bajo el paraguas del *social media*, la interconectividad y la atenta mirada del consumidor, potencial cliente y la sociedad en general, una realidad en la que la gestión empresarial de lo aparentemente irrelevante puede llegar a adquirir una importancia tan inusitada como inesperada.

En materia de comunicación interna hay aspectos que, en muchas ocasiones, no son valorados adecuadamente y de forma realista, y entonces no se transmiten en tiempo y forma, lo que termina incidiendo negativamente en el conjunto de tareas que habitualmente desarrollan los equipos humanos menoscabando su sentido de pertenencia y compromiso con la compañía.

En este sentido, hay que definir y personalizar perfectamente el rol y las funciones y responsabilidades de cada puesto en el organigrama de la compañía, comunicando y transmitiendo periódicamente y de forma previa y puntual la información necesaria.

Lo mismo sucede en materia de comunicación externa. Contar con canales de comunicación reducidos o poco eficientes para transmitir mensajes, no mantener un contacto continuo interactivo y bidireccional con los clientes, potenciales consumidores y la sociedad en general, no desarrollar contenidos creíbles y coherentes o mentir u ocultar información constituyen errores que terminarán impactando directa y negativamente en la imagen, la credibilidad y la reputación de la empresa.

Un ámbito, el de la comunicación externa, en el que la compañía debe poner todo su empeño y esfuerzo en la construcción de relaciones fieles, leales y duraderas, dando a conocer lo que hace la organización cuando lo hace de forma correcta y también cuando se equivoca.

Comunicar no consiste solo en transmitir datos, sino que más bien debe ser entendido como el complejo arte de saber contar, analizar, explicar, argumentar, justificar y

persuadir para posicionarse y luego saber mantener esa posición para seguir creciendo... un acto tan poliédrico como asertivo y versátil, que acepta prácticamente todo.

La necesidad de información confiable, racionalizada, contrastada, controlada, legítima y de calidad en el ámbito de la actividad empresarial no supone ninguna novedad y, en este sentido, la presencia constante en línea, a través de canales internos constituye instrumentos especialmente relevantes tanto para una gestión focalizada en resultados como para la aceleración de los procesos de resolución de problemas... tomando siempre en consideración que todo el capital humano debe conocer datos para poder alinear su actividad con la cultura del lugar de trabajo y los objetivos establecidos previamente por la organización.

Ideas, capacidad de escucha, palabras impactantes y el saber cómo despertar emociones forman parte de la estrategia de una comunicación fundamentada y construida sobre los principios, valores, visión y ADN que inspira tanto el espíritu como el hacer de la organización.

Hacer bien las cosas es fundamental, pero también es especialmente relevante el saber comunicar hacia el exterior en tiempo y forma lo que se está haciendo bien como estrategia para reafirmar la cohesión de la organización en el camino hacia la mejora continua y la productividad, porque actualmente la transparencia no puede quedar en un simple eslogan, y a la compañía que no aporta en materia de comunicación solo le puede esperar la segura penalización por su desidia, desinterés, engaño, desconocimiento o falta de profesionalidad y conocimientos en el acto de transmitir el mensaje.