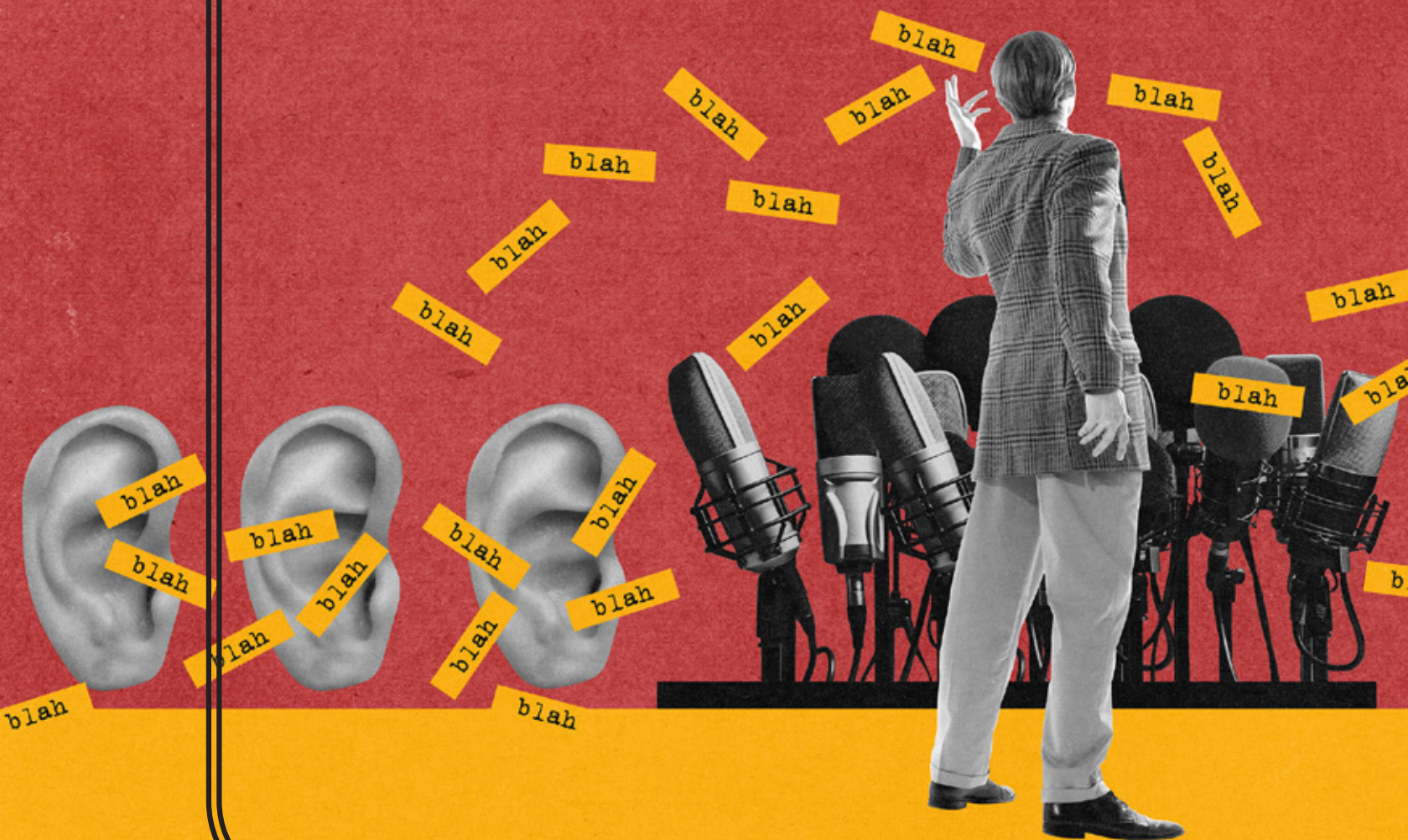


el **VALOR** de la
REPUTACIÓN



el

de la

VALOR**REPU**

REPUTACIÓN



Durante décadas, el valor de una empresa se calculó principalmente a partir de aquello que podía verse y medirse: fábricas, activos físicos, capacidad productiva, cuota de mercado o resultados financieros.

Pero la economía contemporánea ha desplazado el centro de gravedad hacia un territorio menos tangible y, al mismo tiempo, decisivo: la confianza. Diversos estudios sobre la economía de los intangibles muestran que la marca, el conocimiento, los datos, la cultura organizativa y la reputación representan hoy una parte creciente del valor de las compañías más competitivas.

Este cambio no es únicamente económico; es también cultural. Según el *Edelman Trust Barometer 2025*, la confianza se ha convertido en un factor determinante en la relación entre empresas y sociedad: las personas valoran no solo la capacidad de una compañía para cumplir sus promesas, sino también su comportamiento, sus valores y el impacto que genera en su entorno.

En esta nueva realidad, la comunicación empresarial deja de ser una herramienta destinada exclusivamente a proyectar mensajes y pasa a formar parte del propio proceso de creación de valor. La reputación se construye en la intersección entre discurso y comportamiento, entre identidad y experiencia. La coherencia se convierte así en la nueva medida de la credibilidad corporativa.

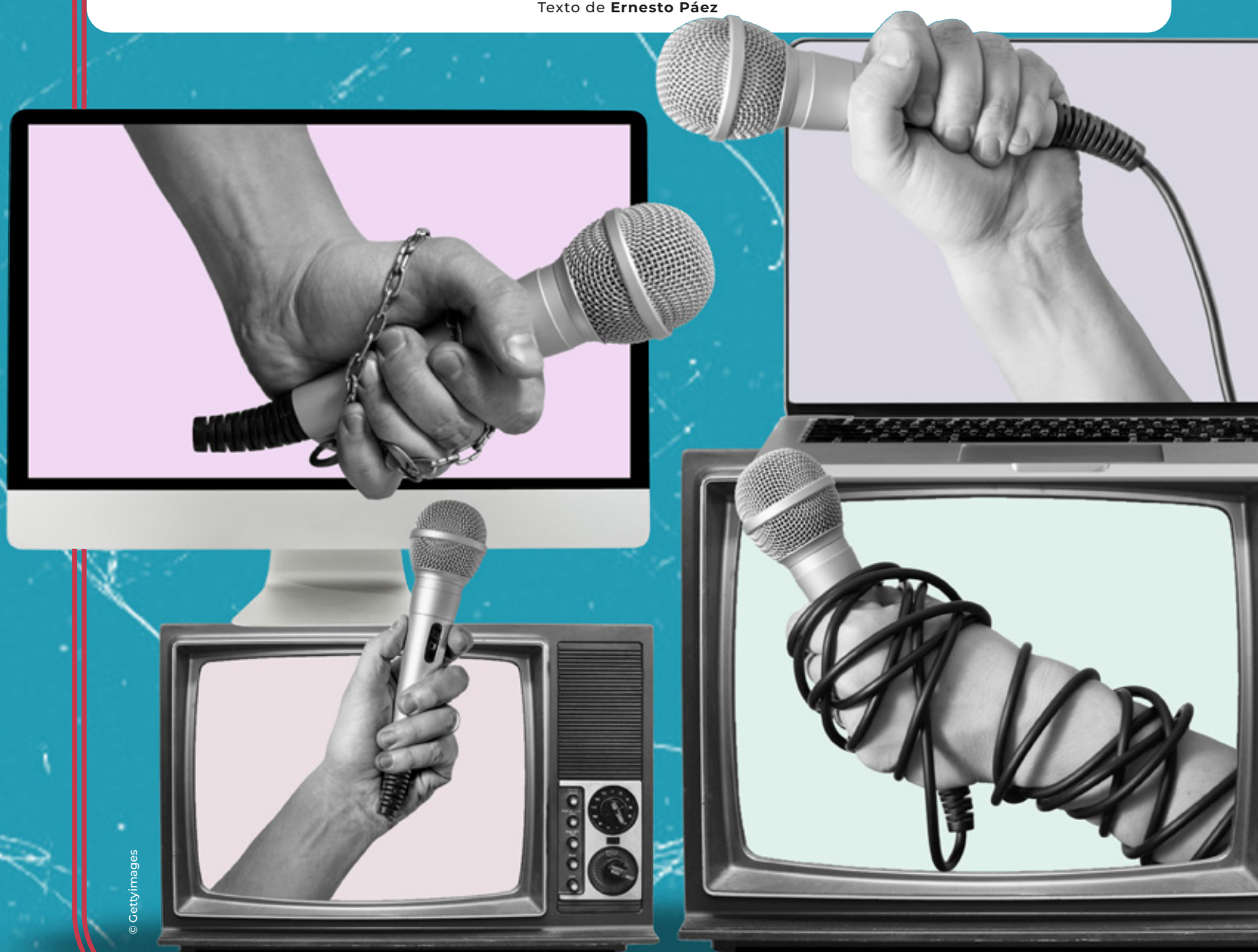
Este especial analiza cómo la reputación ha pasado de ser un concepto asociado a la imagen a convertirse en una dimensión estratégica del negocio.



CADA EMPRESA ES UN MEDIO

Redes sociales, algoritmos e IA transforman la comunicación corporativa. Actualmente, las organizaciones ya no gestionan solo mensajes: construyen relaciones, reputación y confianza en un entorno donde cualquiera puede influir en su relato

Texto de **Ernesto Páez**



© Gettyimages

U

Un cliente publica un vídeo de treinta segundos en TikTok. Un empleado comparte una reflexión en LinkedIn. Un consejero delegado responde —o decide guardar silencio— ante una crisis. En apenas unos minutos, miles de personas pueden construir un relato sobre una empresa sin que esta haya emitido un solo comunicado oficial. Hoy, las organizaciones ya no solo venden productos o servicios: comunican de forma constante. Cada decisión, cada interacción y, en ocasiones, incluso el silencio, forman parte de su discurso público. Y, con frecuencia, esa conversación escapa a su control.

Las reglas del juego de la comunicación han cambiado radicalmente en los últimos años. “Ha sido una época de redefinir la relación con los públicos de interés y de expandir sus acciones más allá de los medios de comunicación de masas, asumiendo la gestión de canales propios y el trato directo con los usuarios”, explica José Luis Orihuela, profesor de Comunicación Multimedia y de Estrategia Digital en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra en Pamplona. “Son los años en los que las empresas se convirtieron en medios”, sostiene el también conferenciante y autor del libro *80 claves sobre el futuro del periodismo*.

Sin embargo, convertirse en un medio tiene una consecuencia inmediata: la reputación deja de depender únicamente de lo que la empresa dice sobre sí misma y pasa a construirse a partir de múltiples voces, plataformas y tecnologías. “Como siempre ocurre con la interactividad, hubo que ceder el poder de controlar los mensajes, los flujos y los tiempos, para que los usuarios de las redes pudieran ser los protagonistas”, re-

cuerda Orihuela. ¿La consecuencia? Que la reputación “se ha vuelto más frágil y más efímera y siempre está a un *meme* de distancia de convertirse en una crisis”.

Carmen Queipo de Llano, partner y VP Growth de Good Rebels, recalca que “la reputación ha dejado de ser una responsabilidad casi exclusiva del área de comunicación para convertirse en un activo estratégico que implica a toda la organización”. En este sentido, dejó de depender únicamente de lo que una compañía comunica para centrarse en lo que “lidera, decide, actúa y cómo se relaciona con sus grupos de interés”.

La irrupción de la inteligencia artificial ha abierto un nuevo frente para la comunicación corporativa. La reputación “ya no se construye únicamente a través de la experiencia directa, los medios o las redes sociales, sino también mediante lo que los algoritmos seleccionan, priorizan y explican sobre una empresa”, detalla Cristina Aced, investigadora y consultora en comunicación digital e IA aplicada a la comunicación.

La profesora colaboradora en EADA Business School y en la Universitat Oberta de Catalunya denomina este fenómeno reputación algorítmica: “la imagen que proyectan los buscadores, las plataformas y los asistentes de IA cuando alguien consulta sobre una organización, una marca o sus productos”. Esta nueva realidad ya tiene efectos medibles. En un estudio realizado junto a Comunicae, comprobó que las notas de prensa también contribuyen a construir esa huella generativa: “El 54,3% de las fuentes utilizadas por GPT-5 en sus respuestas procedían de publicaciones vinculadas con los propios comunicados analizados”.

“En ese nuevo entorno, la calidad y la diversidad de las fuentes, la consistencia del relato y la credibilidad acumulada son cada vez más determinantes”, precisa Queipo de Llano.

ADAPTARSE O MORIR

La transformación digital no solo ha cambiado la relación entre las empresas y sus públicos; también ha redefinido el trabajo de los departamentos de comunicación. Aunque la esencia de la profesión se mantiene —comprender a los públicos, construir relaciones, generar confianza y dar sentido a la actividad de la organización—, las competencias necesarias para ejercerla son hoy muy distintas.

“Es imprescindible escuchar conversaciones digitales, gestionar comunidades, analizar datos, coordinar con-


Carmen Queipo de Llano

Partner y VP Growth de Good Rebels


Cristina Aced

Investigadora y consultora en comunicación digital e IA aplicada a la comunicación


José Luis Orihuela

Profesor de Comunicación Multimedia en la Universidad de Navarra en Pamplona

tenidos propios, pagados, compartidos y ganados, y comprender cómo los algoritmos condicionan la visibilidad”, explica Aced. A estas funciones se suma otra cada vez más relevante: “El dircom también debe interpretar el entorno, anticipar escenarios y supervisar cómo los asistentes de IA representan a la organización”.

La digitalización ha convertido la comunicación en una disciplina medible casi en tiempo real y ha difuminado las fronteras con el marketing. Como apunta Orihuela, las plataformas de comunicación y de venta se han fusionado en muchos casos, haciendo que ambas áreas compartan cada vez más herramientas, datos y objetivos. La VP Growth de Good Rebels suma que, si los dircoms quieren participar en las conversaciones donde se toman las decisiones estratégicas, “también necesitamos hablar el lenguaje del negocio”. Una evolución que considera “lógica y necesaria”, ya que “el reto pasa por ampliar esa mirada, reforzar nuestra visión estratégica y financiera, comprender las implicaciones del contexto geopolítico o entender cómo evolucionan los hábitos de consumo”.

Ahora bien, adaptarse al nuevo entorno no consiste únicamente en dominar la información. El verdadero reto sigue siendo captar la atención y generar confianza en un ecosistema saturado de información. “Hoy cualquier empresa puede crear contenidos y llegar directamente a sus públicos, pero eso no significa que los medios hayan dejado de ser relevantes. Tener canales propios no garantiza que alguien preste atención”, detalla Aced, también fundadora de la escuela *#LasImperdibles*.

A este escenario se suma un nuevo intermediario: los asistentes de inteligencia artificial. Cada vez más personas consultan herramientas como ChatGPT o Claude para informarse sobre empresas, marcas o productos, lo que obliga

a las organizaciones a pensar no solo en lo que publican, sino también en cómo esa información será recuperada e interpretada.

COMUNICAR PARA PERSONAS...

Y PARA ALGORITMOS

La siguiente transformación ya está en marcha. Si durante las dos últimas décadas las empresas aprendieron a hablar directamente con sus públicos, ahora deben hacerlo en un entorno donde los algoritmos también son protagonistas. “Estamos entrando en una etapa en la que las organizaciones ya no se comunican únicamente con personas, sino también con sistemas que buscan, ordenan, resumen y recomiendan información”, afirma Aced.

Y puntualiza: “Esto obligará a trabajar la comunicación pensando en una doble audiencia: los públicos y los algoritmos que interpretan la huella digital de la empresa. No empezamos de cero, pero añadimos una nueva capa a la estrategia de comunicación y reputación”. Mientras que Orihuela cree que la IA supone un cambio comparable a la llegada de internet o de las redes sociales, pero con una diferencia: “La IA, más que cambiar las reglas de juego, cambia la naturaleza del propio juego y se incorpora como jugador”.

Para garantizar que la reputación permanezca ‘ilesa’, la investigadora recomienda “mantener una identidad reconocible y conseguir que la información fiable sobre la organización tenga suficiente autoridad para ser encontrada, citada e interpretada correctamente por personas, buscadores y asistentes de IA”.

No será una tarea fácil. Queipo de Llano recuerda que “tendremos que gestionar la reputación en un entorno donde conviviremos con contenidos sintéticos, *deepfakes* y un volumen de información prácticamente infinito. La auten-

La inteligencia artificial obliga a diseñar la comunicación pensando en una doble audiencia: humanos y algoritmos



tividad dejará de darse por supuesta y será necesario reforzar la credibilidad de las organizaciones en este ecosistema”.

Si bien la IA seguirá transformando la comunicación empresarial, los expertos coinciden en que el elemento diferencial continuará siendo el factor humano. Para Orihuela, el gran reto será “recuperar la voz humana” en un entorno donde las máquinas son capaces de producir contenidos a gran velocidad y “reconectar” con las raíces de la organización y con sus públicos de interés. Aced comparte esa visión y resume la evolución de la comunicación corporativa en una idea: Ya no se trata solo de gestionar mensajes, sino de construir relaciones, significados y percepciones en un ecosistema cada vez más complejo. Cambian los canales, aparecen nuevos intermediarios y se añaden nuevas capas tecnológicas, pero la esencia permanece: “Seguirá siendo una profesión con la capacidad de conectar personas, ideas y decisiones para construir organizaciones más sólidas, más responsables y mejor preparadas para el futuro”, sentencia la VP Growth de Good Rebels.

En la era de la inteligencia artificial, las empresas siguen comunicando incluso cuando guardan silencio. La diferencia es que ahora ese silencio también será interpretado por algoritmos capaces de resumir, recomendar y explicar quiénes somos. La cuestión ya no es si una organización comunica, sino quién escribe primero su historia. ▲

EL ACTIVO MÁS VALIOSO

MARÍA SÁNCHEZ VALLE, PROFESORA CATEDRÁTICA EN LA UNIVERSIDAD CEU SAN PABLO, REFLEXIONA SOBRE LOS RETOS QUE PLANTEA LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Con la llegada de la IA, ¿cuál será el principal desafío para las empresas?

El principal desafío ya no será producir contenidos, porque la IA ha reducido enormemente esa barrera, sino conseguir que esos contenidos sean creíbles y generen confianza. Cualquier organización podrá crear textos, imágenes o vídeos con facilidad, sin embargo, la diferencia estará en quién sea capaz de aportar valor y construir una relación de confianza con sus públicos. Estamos centrando demasiado el debate en la IA que genera contenidos, pero olvidamos que son los algoritmos de las plataformas los que, en gran medida, deciden qué contenidos vemos, cuáles se amplifican y cuáles pasan desapercibidos. Esa falta de transparencia condiciona la conversación pública y también la comunicación de las organizaciones.

¿Y para su reputación corporativa?

La reputación dependerá

cada vez menos de la capacidad para generar contenidos y más de la capacidad para generar credibilidad, como reflejan estudios como el *Edelman Trust Barometer*. En un entorno donde las empresas controlan cada vez menos la distribución de sus mensajes, la confianza será el activo más valioso y la mejor protección frente a la incertidumbre que generan tanto la inteligencia artificial como la opacidad de los algoritmos y la proliferación de noticias falsas.

¿Cómo cambiará el perfil de los departamentos de comunicación?

Cada vez serán más importantes los perfiles capaces de combinar estrategia, creatividad y pensamiento crítico con el uso de la IA y el análisis de datos. Al mismo tiempo, la comunicación tendrá que demostrar con indicadores el valor que aporta al negocio y a la reputación.

Si tuviera que resumir la transformación de la comunicación empresarial en una idea, ¿cuál sería?

Diría que la comunicación ha dejado de ser una función de apoyo para convertirse en una función estratégica que no se limita a transmitir mensajes, sino que ayuda a las organizaciones a entender un entorno marcado por la incertidumbre, tomar mejores decisiones y construir relaciones de confianza. Seguirá siendo imprescindible aportar criterio, contexto y una visión estratégica.

“Cada vez serán más importantes los perfiles capaces de combinar estrategia, creatividad y pensamiento crítico con el uso de la IA y el análisis de datos”

PRUEBA DE FUEGO

La reputación corporativa afronta una nueva etapa marcada por las tensiones geoeconómicas, la IA y el endurecimiento de las exigencias en materia de gobernanza.

Según el *Oxford-GlobeScan Global Corporate Affairs Survey 2026*, proteger la confianza se consolida como una prioridad estratégica para las empresas.

PRINCIPALES RIESGOS REPUTACIONALES

76%

La **GEOECONOMÍA** se consolida como el principal riesgo reputacional para las empresas.

La **INTELIGENCIA ARTIFICIAL** escala rápidamente hasta la segunda plaza. En solo un año, la preocupación por la IA pasó del 17% al 44%, superando a la macroeconomía y al cambio climático.

44%

18%

El porcentaje de empresas que está preparada para afrontar **CAMPAÑAS DE DESINFORMACIÓN** generadas mediante inteligencia artificial.

Casi la mitad de las compañías reconoce una **PREPARACIÓN INSUFICIENTE** frente a posibles crisis provocadas por contenidos falsos creados con IA.

43%

70%

La mayoría de los profesionales de **CORPORATE AFFAIRS** creen que la IA genera una oportunidad e impulsará la competitividad y la toma de decisiones.



VALOR ESTRATÉGICO

30%

La protección y el fortalecimiento de la reputación están entre las principales fuentes de creación de valor para los departamentos de **CORPORATE AFFAIRS**.

+14 puntos

La gobernanza gana peso en la reputación corporativa. La ética, el cumplimiento normativo y la supervisión se convierten en la principal preocupación dentro de la **AGENDA ESG**.

Casi el 80%

Los responsables de **CORPORATE AFFAIRS** creen que la función debe reinventarse para proteger la reputación en un entorno más complejo e incierto.

32%

El porcentaje de entrevistados que creen que anticipar riesgos y crisis es la principal vía para crear valor reputacional, por delante de la **COMUNICACIÓN Y LA RELACIÓN** con los grupos de interés.

ESCUCHAR PARA LIDERAR

Ana Porto

Telefónica

En un entorno donde las conversaciones nunca se detienen, la reputación se ha convertido en un activo estratégico. La directora global de Comunicación de la teleco, reflexiona sobre cómo **construir confianza y dar coherencia a la estrategia en la era de la inmediatez**

Texto de José A. Puglisi

La reputación ya no se construye solo con mensajes: se gana —o se pierde— en tiempo real. En un escenario donde cualquier decisión puede desencadenar una conversación inmediata, las empresas están obligadas a escuchar, anticiparse y actuar con coherencia. Ana Porto, directora global de Comunicación de Telefónica, analiza cómo ha evolucionado la gestión de la confianza y por qué la comunicación se ha convertido en un elemento estratégico para cualquier negocio.

¿Qué significa gestionar la reputación de una compañía global como Telefónica?

Gestionar la reputación hoy significa entender que la conversación nunca se detiene. Ya no basta con comunicar bien; hay que escuchar, anticiparse y reaccionar con rapidez, porque cualquier decisión puede generar una conversación inmediata. La reputación ha pasado de ser un intangible importante a convertirse en un activo estratégico. Está presente en casi todas las decisiones.

¿Cuáles son los factores que más han cambiado en los últimos diez años?

Sobre todo, tres cosas. La primera es la velocidad. Lo que antes tardaba horas o días en difundirse ahora sucede en cuestión de minutos. La segunda es que la conversación la construyen también los clientes, los empleados, los medios o cualquier persona que quiera opinar en redes sociales. Y la tercera es que la reputación ya no depende solo del nego-

cio. También influye el compromiso que demuestras con las personas, cuál es tu impacto en la sociedad o cómo reaccionas ante los retos que afronta la organización.

¿Hasta qué punto la confianza se ha convertido en un activo económico medible?

La confianza tiene algo muy interesante: aunque sea un intangible, cada vez deja más huellas. Hoy disponemos de muchas herramientas para medir cómo evoluciona: estudios de reputación, satisfacción de clientes y empleados, análisis de conversaciones en redes, cobertura de los medios o incluso indicadores relacionados con la atracción de talento y la evolución del negocio.

En Telefónica miramos todo eso de manera conjunta. Pero hay algo que no siempre aparece en los cuadros de mando y que para mí sigue siendo fundamental: entender cuál es la conversación sobre tu empresa. Más allá de los datos, me interesa saber qué historia se está contando sobre nosotros. Si esa historia transmite confianza, capacidad de innovación o cercanía, probablemente vamos por buen camino. Al final, las percepciones terminan, muchas veces, reflejándose en los resultados.

¿Cómo se construye un relato que resulte creíble para públicos tan distintos?

Lo primero es que el mensaje tiene que ser consistente. El lenguaje cambia, porque no hablas igual con un empleado que con un inversor o con un regulador, pero en definitiva es el mismo. Lo importante es que todo encaje. La cre-

dibilidad no depende de tener un gran discurso, sino de que lo que cuentas coincida con lo que haces. Si una empresa promete cuidar a sus personas o impulsar la innovación, esa promesa tiene que verse en las decisiones del día a día. Hoy las incoherencias duran muy poco ocultas y la confianza cuesta mucho recuperarla cuando se pierde.

En un entorno donde cualquier decisión puede hacerse viral en minutos, ¿ha cambiado más la forma de comunicar o la forma de tomar decisiones?

Yo diría que ha cambiado, sobre todo, la forma de tomar decisiones. La comunicación ya no llega al final del proceso; tiene que estar desde el principio. Hace unos años era habitual decidir primero y explicar después. Hoy eso ya no funciona. Cuando una empresa toma una decisión importante, tiene que pensar también cómo va a impactar en las personas, qué dudas puede generar o qué conversación puede abrir. El contexto forma parte de la propia decisión.

¿Cómo influye la reputación del CEO en la de la empresa? ¿Es un activo o un riesgo?

Las dos cosas. Un CEO es una de las voces más visibles de una compañía y, por tanto, influye mucho en la confianza que genera. Es uno de los grandes activos de comunicación para una empresa. Las personas quieren poner cara a las empresas, entender quién las lidera y qué visión tiene.

Cuando un CEO comunica con claridad, escucha y es coherente con lo que hace, aporta un enorme valor a la organización. Ayuda a explicar la estrategia, genera confianza y da estabilidad, especialmente en momentos complejos. Pero tampoco conviene que toda la reputación de una empresa dependa de una sola persona. Las compañías sólidas son las que construyen una identidad propia, más allá de quien ocupe el cargo en cada momento.

¿Cree que las nuevas generaciones juzgan a las empresas con criterios distintos a los de hace una década?

Sí, y es un cambio muy positivo. Las nuevas generaciones no separan tan fácilmente el negocio del impacto que

“
HOY LAS INCOHERENCIAS
DURAN MUY POCO OCULTAS
Y LA CONFIANZA CUESTA
MUCHO RECUPERARLA CUANDO
SE PIERDE”



una empresa tiene en la sociedad. Les importa, por supuesto, que una compañía sea competitiva y tenga buenos resultados, pero también quieren saber qué aporta, cómo integra la diversidad, cómo afronta los retos ambientales o qué aporta al conjunto de la sociedad. También son mucho más exigentes con la autenticidad. Detectan enseguida cuándo una empresa predica una cosa y realiza otra. Y, probablemente, tienen menos paciencia con las incoherencias.

¿Qué competencias debe tener hoy un director de Comunicación que hace quince años no eran imprescindibles?

Hoy cualquier profesional, también de Comunicación, debe tener mucha capacidad de adaptación. La comunicación ha evolucionado mucho con los cambios tecnológicos, que viven un momento de disrupción enorme, y cada día exige registros distintos. Puedes empezar la mañana analizando datos, seguir con una reunión sobre regulación, preparar una entrevista y terminar gestionando una conversación en redes. Esa versatilidad hoy es imprescindible. ▲

EL NUEVO **PODER** DEL CEO

La imagen del líder y la de la empresa nunca habían estado tan unidas.

En la era de la hiperexposición, cada aparición pública puede fortalecer la marca... o ponerla en riesgo

Texto de M.^a Gabriela Sivira

H

Hubo un tiempo en que los CEO trabajaban entre bastidores. Hoy ocupan portadas, protagonizan podcasts, acumulan millones de seguidores en redes sociales y sus palabras pueden mover la cotización de una empresa en cuestión de minutos. El liderazgo ha dejado de medirse únicamente por los resultados financieros para convertirse en un ejercicio permanente de visibilidad. En la economía de la reputación, el primer ejecutivo ya no solo dirige una compañía: también encarna su relato.

LA CREDIBILIDAD DECIDE

Luis Giolo

Office leader

de Egon Zehnder Iberia



¿Qué ha cambiado en los últimos diez años en las habilidades de comunicación que buscan las empresas cuando contratan a un CEO?

La comunicación ya no consiste solo en liderar una estrategia. Hoy se espera que los CEO expliquen decisiones difíciles, naveguen la incertidumbre, respondan al escrutinio y generen confianza entre un conjunto mucho más amplio de grupos de interés. La experiencia y el pensamiento estratégico siguen siendo fundamentales, pero los consejos buscan líderes capaces de comunicarse con claridad, autenticidad y credibilidad. Un estudio reciente de Egon Zehnder sobre los CEO en Alemania muestra que la actitud y la personalidad son hoy factores decisivos en la contratación, solo por detrás del desempeño y los resultados.

¿En qué momento el CEO dejó de ser un gestor para

convertirse también en un activo —o un riesgo— reputacional para la empresa?

Las acciones y las palabras de un CEO pueden fortalecer o debilitar la reputación de una empresa. Los grupos de interés esperan de ellos no solo resultados, sino también señales sobre los valores y el rumbo de la organización. En nuestra encuesta global *CEO Response*, realizada a 1.235 chief executives, el 40% afirmó que tiene la responsabilidad de contribuir a la prosperidad y la estabilidad más allá de su organización. Hoy, desempeño y reputación son dimensiones inseparables.

En un proceso de selección, ¿qué peso tiene hoy la reputación personal del candidato frente a su experiencia o capacidad de gestión?

Los nombramientos más exitosos equilibran experiencia de liderazgo y credibilidad personal. Los consejos ya no evalúan solo la trayectoria profesional; también analizan cómo el candidato genera confianza, actúa bajo presión y es percibido por empleados, inversores y clientes. Buscan líderes cuyo juicio, carácter y credibilidad refuercen la

confianza desde el primer día.

Tras casos recientes de CEOs que han protagonizado polémicas públicas, ¿ha cambiado la forma en que los consejos de administración evalúan el riesgo reputacional?

Sin duda. Los consejos analizan con mayor rigor las dimensiones humanas del liderazgo. Cuando un CEO acaba convirtiéndose en un problema reputacional, la causa suele estar relacionada con la confianza, el juicio, la ética o las relaciones internas, más que con los resultados. Por eso prestan especial atención a la integridad, la autoconciencia y la capacidad para gestionar situaciones complejas antes de que deriven en una crisis.

¿Qué tipo de comportamientos generan hoy más preocupación: la exposición política, la actividad en redes sociales o la coherencia entre discurso

y conducta?

La principal preocupación no es la visibilidad, sino el juicio. Lo importante es cómo el CEO actúa cuando las expectativas de los grupos de interés entran en conflicto. Lo que más deteriora la confianza es la distancia entre lo que un líder dice, hace y representa la organización. La credibilidad se construye mediante la consistencia.

¿Cuál es el error más frecuente que siguen cometiendo los CEOs respecto a su propia reputación?

Muchos siguen creyendo que la reputación se construye a través de la visibilidad. En realidad, depende de la consistencia entre el mensaje y las acciones. Cuando existe una desconexión entre ambos, la confianza puede erosionarse rápidamente y un problema reputacional convertirse en una crisis mucho mayor.



minim veniam,
quis nostrud
exercitation
ullamco laboris
nisi ut aliquip
ex ea commodo
consequat. Duis
autem irure dolor
in reprehenderit
in voluptate
velit esse cillum
dolor eu fugiat
nulla pariatur.
Excepteur sint
occurcat cupiditate
non proident,
sunt in culpa
officia deserunt
ullamco laborum.



¿Qué impacto tiene la comunicación de un líder en el compromiso y la fidelización?

La comunicación es una herramienta de compromiso. Cuando una organización atraviesa cambios, el silencio suele interpretarse como distancia o falta de rumbo. La Stanford Graduate School of Business destaca que los líderes más eficaces utilizan la comunicación para compartir visión, construir confianza e inspirar acción. Los profesionales no solo quieren saber qué se decide, sino también por qué. Una comunicación clara y honesta reduce la incertidumbre, alinea expectativas y fortalece el sentido de pertenencia.

¿Qué distingue al liderazgo actual?

El liderazgo se asociaba principalmente a marcar

dirección, tomar decisiones y obtener resultados. Hoy ese perfil ya no basta. Las compañías siguen necesitando líderes capaces de competir, pero también de generar confianza, construir culturas sólidas y acompañar a sus equipos en contextos de incertidumbre. Los profesionales valoran cada vez más la conciliación, el bienestar, el desarrollo profesional y los modelos de trabajo flexibles. Harvard Business Impact identifica la confianza como uno de los activos más valiosos del liderazgo y señala que las organizaciones con altos niveles de confianza registran menor estrés, mayor productividad y un compromiso más sólido. Hemos pasado de un liderazgo basado en la autoridad a otro basado en la credibilidad.

¿Qué esperan los profesionales de un CEO más allá de los resultados?

Los resultados siguen siendo imprescindibles, pero ya no bastan para generar compromiso. Los profesionales esperan visión, propósito,

LA AUTORIDAD YA NO BASTA

Alba Méndez

Executive partner

en LHH Executive Search

(Grupo Adecco)

honestidad intelectual y sensibilidad hacia el impacto humano de las decisiones. La *Global Gen Z & Millennial Survey 2025* de Deloitte, realizada con más de 23.000 participantes en 44 países, confirma que las nuevas generaciones buscan una combinación de retribución, bienestar y propósito. Desde LHH observamos la misma tendencia: atraer y fidelizar talento es uno de los principales retos de los CEO. Hoy se espera que un líder genere resultados, pero también que explique su sentido y el tipo de organización que quiere construir.

¿Hasta qué punto un CEO influye en la capacidad de atraer talento?

Influye enormemente. En alta dirección, el proyecto importa, pero la persona que lo lidera tiene un peso casi equivalente. Los estudios de LHH sitúan la atracción y fidelización del talento entre los principales desafíos de las compañías. Muchos candidatos valoran tanto el proyecto como la figura del CEO: preguntan por su visión, su estilo de liderazgo, el grado de autonomía y la cultura que promueve. Un CEO coherente, exigente y humano transmite futuro. El talento ya no se

mueve solo por un cargo o una retribución, sino también por confianza, impacto y propósito.

¿Qué papel juega la coherencia entre lo que un CEO dice y hace?

La coherencia es probablemente el activo más delicado del liderazgo. La profesora Sandra J. Sucher, de Harvard Business School, sostiene que la confianza se construye mediante la demostración constante de competencia, buenas intenciones, equidad y responsabilidad. El *Edelman Trust Barometer 2025* refleja un creciente nivel de desconfianza hacia las instituciones, lo que sitúa a los líderes bajo un escrutinio permanente. La confianza surge cuando los valores dejan de ser declaraciones y se convierten en comportamientos cotidianos.

A los futuros líderes, ¿qué les recomendaría?

Les diría que desarrollen criterio, humanidad y capacidad de aprendizaje. Mi consejo es no esperar a ser CEO para comportarse como un líder fiable. La escucha activa, la comunicación, la ética y la capacidad de generar confianza deben desarrollarse antes de alcanzar la máxima responsabilidad.

CONSTRUIR CONFIANZA

Miguel Portillo

Director general

de Page Executive España



¿Qué competencias de comunicación buscan hoy las empresas cuando seleccionan a un alto directivo? ¿Han ganado peso frente a otros perfiles más técnicos?

Sí. Las capacidades de comunicación han ganado un peso muy significativo, aunque no sustituyen las competencias técnicas o de gestión. Las empresas buscan líderes que combinen credibilidad, influencia y capacidad para transmitir mensajes con claridad, empatía y consistencia. Entre las habilidades más valoradas destacan la comunicación estratégica, la capacidad de inspirar, la gestión del cambio, la presencia pública, la inteligencia emocional y la gestión de crisis.

En un contexto en el que cualquier decisión puede hacerse viral en cuestión de horas, ¿cómo deben prepararse los equipos directivos para gestionar una crisis reputacional?

La velocidad con la que se difunde la información ha transformado la gestión de las crisis. Las organizaciones deben prepararse antes de que ocurran, identificando riesgos, evaluando el impacto de sus decisiones y estableciendo protocolos de actuación. También es fundamental contar con un comité de crisis, realizar simulacros, reaccionar con rapidez para evitar especulaciones y preparar adecuadamente a los portavoces.

¿Cómo cree que la inteligencia artificial va a transformar la comunicación entre empresas, empleados y sociedad?

La inteligencia artificial va a transformar profundamente la comunicación entre empresas, empleados y sociedad, no solo haciéndola más eficiente, sino también más personalizada, inmediata y basada en datos. El reto será mantener el componente humano. La tecnología puede agilizar la comunicación, pero aspectos como el liderazgo, la empatía o la gestión emocional seguirán requiriendo interacción personal.

Desde su experiencia, ¿qué errores de comunicación observa con más frecuencia

entre los equipos directivos?

Los errores más habituales son confundir informar con comunicar, utilizar un lenguaje excesivamente técnico, comunicar demasiado tarde, mostrar poca empatía, mantener incoherencias entre el discurso y el comportamiento o descuidar la comunicación interna. El error más frecuente es considerar la comunicación una tarea secundaria, cuando en realidad es una herramienta esencial de liderazgo. La confianza se construye tanto por las decisiones como por la forma de comunicarlas.

¿Las nuevas generaciones de profesionales valoran más la forma en que una empresa comunica sus valores que hace unos años?

Sí. Especialmente la Generación Z y los millennials más jóvenes

conceden mucha más importancia a cómo una empresa comunica su propósito, sus valores y su cultura. No se trata solo de lo que la organización hace, sino de que su mensaje resulte auténtico, coherente y creíble.

Si tuviera que definir el mayor cambio en la comunicación directiva con una sola idea, ¿cuál sería?

Hemos pasado de comunicar para informar a comunicar para generar confianza. Hoy, empleados, clientes y sociedad exigen transparencia, cercanía, autenticidad y coherencia entre el discurso y las acciones. El líder ya no es solo un portavoz, sino un referente capaz de explicar, escuchar y dar sentido a los cambios. En un entorno marcado por la digitalización y las redes sociales, la credibilidad se ha convertido en el principal activo de la comunicación directiva.



LA CREDIBILIDAD COTIZA ALTO

Joaquín Mouriz Costa

Asociación de Directivos de Comunicación

Para el presidente de Dircom, no hay duda: **“La reputación es negocio”**. Integrarla en la estrategia y gestionarla de forma transversal se ha convertido en uno de los grandes desafíos de las empresas

Texto de José A. Puglisi

La credibilidad cotiza al alza. En un escenario donde la confianza es cada vez más difícil de conquistar y más fácil de perder, la reputación se ha convertido en un factor determinante para la competitividad empresarial. Joaquín Mouriz Costa, presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) y director de Marca, Comunicación y Experiencia Cliente de BNP Paribas Personal Finance España, explica por qué la reputación ya no se construye con mensajes, sino con decisiones y comportamientos coherentes.

La reputación se ha convertido en uno de los grandes activos intangibles de las compañías. ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan en esta materia?

La reputación es negocio. Ese es el norte que no debemos perder de vista. Y sobre esa base, diría que tenemos tres frentes ante nosotros. El primero sería integrar la reputación en la estrategia de la compañía, haciendo entender el profundo valor que atesora. Introducir buenas métricas de medición sería un segundo reto, y que esos datos estén presentes en el cuadro de mandos de la empresa. Y el tercero sería hacer entender la transversalidad de la reputación, ya que no es una responsabilidad especializada en una sola área, sino un objetivo común de toda la compañía. Y, si puedo añadir un concepto más, sería hacer ver que la gestión de los riesgos reputacionales en los momentos que vivimos debe ser un pilar fundamental de nuestra estrategia.

Usted ha señalado que actualmente el gran reto no es solo comunicar, sino conseguir credibilidad. ¿Estamos ante una crisis de confianza hacia las organizaciones?

Vivimos unos momentos convulsos y no solamente en nuestro país. La geopolítica ha adquirido gran protagonismo, polarización constante en casi todos los ámbitos y una oleada de infoxicación informativa trufada de desinformación y corrientes de opinión cambiantes que hacen que la sociedad haya ido perdiendo referentes de confianza. Aun así, ese desconcierto es dispar y no afecta a todos por igual. Si echamos un vistazo a los datos, en 2024 el 56% de los españoles confiaba en las empresas, el mayor dato en una década. Más preocupante es ver los que atañen a instituciones públicas o medios de comunicación. Está claro el contexto y que no debemos bajar la guardia. ¿Qué hay que hacer? Seré simplista en la respuesta: honestidad y coherencia, hechos que demuestren que nuestra empresa dice y hace.

Muchas compañías han incorporado conceptos como propósito, valores o sostenibilidad. ¿Existe el riesgo de que estos conceptos se hayan convertido más en un discurso que en una transformación real del negocio?

Retomemos los conceptos de honestidad y coherencia. Siempre han existido maquillajes. Recuerdo estas dudas hablando de responsabilidad social corporativa en su momento, hace ya años, luego del *greenwashing* en la sostenibilidad, el *customer centric*, la diversidad, la igualdad, etc. No sería



capaz de enumerar los temas que una empresa sin el debido listón moral puede usar como trampantojo. Pero recordemos que las mentiras tienen las patitas cortas y los atajos fáciles no siempre nos van a llevar a buen puerto. Allá cada cual, pero no aconsejo andar esos caminos. La reputación se construye sobre los hechos.

¿Qué señales permiten distinguir una estrategia de reputación auténtica?

Las palabras se las lleva el viento. Los datos basados en hechos perduran. La verdad se descubre sobre los hechos y los datos contrastados que validan esas acciones.

La reputación ya no depende solo de lo que una empresa dice, sino de cómo actúa. ¿Cómo se gestiona esa necesidad permanente de coherencia?

Con transversalidad y mucho esfuerzo. Toda empresa debe comulgar con una cultura común. Entender que esa es la forma de ser y actuar de esa compañía, que es lo que les hace diferentes al resto y que les dota de un valor diferencial. Sobre este pilar se debe trabajar de forma constante cada día. Las empresas son seres vivos y todo va de personas



PARA MÍ ESA ES LA CLAVE: TRABAJO, CONSTANCIA Y COHERENCIA"

que hacen andar ese ser; unos se van, otros llegan, pero el testigo de cómo se hacen las cosas debe pasar de unas generaciones de empleados a otras con fidelidad. Para mí esa es la clave: trabajo, constancia y coherencia.

Las crisis actuales se desarrollan en tiempo real y en múltiples plataformas. ¿Ha cambiado la forma de gestionarlas?

Las crisis no cambian tanto en cuanto hieren nuestra reputación y nuestra cuenta de resultados. Pueden cambiar soportes y, sobre todo, la velocidad con la que ocurren. Siempre el manejo del tiempo de respuesta y ser capaces de dominar el *timing* han sido claves del éxito en la crisis. Pero seamos realistas, cada empresa y cada situación concreta generan casuísticas diferentes. Y en estas ocasiones se pueden cometer múltiples errores.

¿Cuál sería el principal?

Destacaría algunos. Mentir me parece el más grave. Y después menospreciar la crisis o sus efectos y pensar que la inacción puede ser un chaleco salvavidas. Pero repito, cada caso es un mundo y eso de pontificar nunca ha sido una de mis aficiones.

Los CEO se han convertido en figuras públicas cuya imagen puede influir directamente en la percepción de la compañía. ¿Puede una empresa tener buena reputación si sus líderes no son creíbles?

La respuesta es corta y sencilla: No. Un líder sin credibilidad es una vía de agua en la sentina que nos puede hacer naufragar. Y lo peor es que, además, el personaje en cuestión no tenga la humildad necesaria para reconocer su debilidad. Ese escenario es terrible para los profesionales de la comunicación.

En un contexto de desinformación y pérdida de confianza, la reputación ya no depende solo de cómo nos ven, sino de por qué nos creen. ¿Está preparada la empresa española para este escenario?

Llevo 15 años en una multinacional reuniéndome periódicamente con profesionales de medio mundo. Y si algo he observado en este tiempo es que los profesionales de la comunicación en España no tenemos nada que envidiar a lo que se hace fuera. Más bien todo lo contrario, podemos tener la cabeza muy alta. Eso sí, no somos magos y la dirección de la compañía debe entender la función, creer en ella y dotar a los profesionales de los medios humanos y económicos para desarrollar adecuadamente su trabajo. ▲