

## La reorganización de la imagen-país: de la mentalidad contable a la comunicacional en el dirigente público español

*Samuel Martín-Barbero \**

**Tema:** El entendimiento y acomodo organizacional al entorno de incertidumbre perpetua en el que viven actualmente los Estados, los gobiernos y las empresas españolas pasa inexorablemente por la interiorización directiva de la comunicación estratégica como su activo capital.

**Resumen:** Cuando los “intangibles mensurables” (poder, relaciones, ideas, información, opinión y percepciones) no se ubican en el epicentro de las grandes organizaciones, como elementos principales a salvaguardar a la hora de tomarse medidas para el desarrollo político, empresarial y comercial, acaba siempre contrayéndose el posicionamiento de mercado, la venta de productos y servicios, el compromiso con los amigos-aliados, la respetabilidad de la ciudadanía, el reconocimiento supranacional y, cómo no, la imagen exterior de un país. Por todo ello, mirar el mundo bajo las lentes del contable, transformándolo en un sistema de acción-reacción o estímulo-respuesta por la vía de tablas de cálculo, por ejemplo, para realizar listados y recuentos del número de notas de prensa sin ángulo noticioso enviadas masivamente a la prensa local en busca de un eco informativo que influya en la intención de voto (o en la compra de un producto español), es simplemente estar intelectualmente de espaldas a la realidad y al poder comunicacional. La reeducación política y la formación funcionarial en comunicación conduce, sin duda alguna, hacia una virtud cohesionadora y amplificadora de voluntades (personas), intereses (instituciones) y de bienestar (país).

**Análisis:** ¿Se es consciente de las consecuencias para la imagen-país, de la utilización de una doble retórica de algunas multinacionales, las cuales se amparan en su “nacionalidad española” en el interior ante potenciales movimientos de compra por parte de empresas extranjeras o cuando son amenazadas con la expropiación forzosa y foránea (entonces piden toda la protección y respaldo gubernamental) y, al mismo tiempo, procuran distanciarse de su “lugar de nacimiento” cuando hablan ante los analistas financieros y líderes de opinión en Londres y Nueva York?

---

\* Decano asociado en el IE Business School, miembro del World Economic Forum (WEF) GAC Informed Societies y vocal de la Junta Directiva de Dircom (España).

---

Un país, en términos de imagen, está representado por el conjunto de sus “fuerzas vivas”, tanto aquellas del ámbito público como las del privado: Administración Pública, empresas, patronales sectoriales, asociaciones profesionales, laboratorios de ideas, medios de comunicación, instituciones educativas y culturales y, cómo no, ciudadanos independientes y movilizados (plataformas cívicas). En esta línea, la gestación de una comunicación estratégica nacional pasaría, irremediablemente, por la previa asimilación consensuada por parte de todos estos agentes de unos mismos o parecidos y mínimos valores comunes, como el orgullo de pertenencia a un país. Esto, en su máxima expresión y óptima gestión público-privada, podría suponer un gran beneficio empresarial y gubernamental en términos comerciales y de representatividad en mercados y centros de influencia globales.

Sin embargo, desafortunadamente partimos de la siguiente premisa. Para describir la consideración más extendida en lo que respecta al ejercicio de la comunicación organizacional en las instituciones públicas, podemos tomar como ejemplo real y objetivo un examen escrito de competencias para cubrir una vacante de experto en comunicación dentro de la Comisión Europea, del año 2008. Resulta altamente desolador, a la vez que desconcertante, que para dicho puesto se creara un sistema de preguntas eliminatorias (*multiple choice*), requiriendo a los candidatos identificar correctamente, entre cuatro opciones distintas, el número telefónico del servicio de información gratuita de Europa Directo. Este hecho claramente esconde un problema estructural e incluso cerebral de gran calado. Con dicha técnica y pregunta, se apuesta por la mera y transitoria memorística archivística (de almacenamiento documental), frente a otras tipologías de inteligencias (relacional, emocional, política y cualesquiera que considere el psicólogo Daniel Goleman y sus seguidores). Se sigue recurriendo e incentivando al procesamiento lineal-computacional para la mente humana del directivo, el funcionario y el político como modo de atender y conducir la comunicación que exigen las organizaciones y demanda la sociedad y los países. Para mayor perplejidad, este esquema impera en los concursos de oposición y de contratación laboral en la Administración Pública española, donde particularmente la verdadera comunicación (la estratégica) brilla por su ausencia. Es decir, es más importante el número que el razonamiento, el dato que la información, la receta que la interpretación, el dictado que la reflexión, el “cantar” que el “oír”, el temario que el asunto, la fecha que la idea, la cita que el autor y, ante el tribunal, el vómito que la cocción.

En términos de búsqueda de responsabilidades, siguen siendo mayoría aquellos individuos procedentes de otros gremios alejados (en formación y sensibilidad) al de la comunicación y su gestión, los responsables de imponer sobre esta una condena al ostracismo y cuando aparece por algún lado en forma de gestión documental, unos criterios estadísticos puramente estáticos e inocuos. No es posible, en ningún caso, lograr la regeneración de la confianza y credibilidad (“intangibles mensurables”) internacional de un país en dificultades a los ojos del mercado, los inversores y los organismos de regulación, por medio únicamente de variables y cálculos normativos y contables de

---

perspectiva auditora (el impacto y retorno económico-financiero inmediato). Más bien, lo que debería imperar es la aplicación de una lógica colaborativa y transversal de dirección comunicacional entre instituciones públicas y privadas.

Esto último supone, de inicio, implicar a todas las voces y agentes oficiales y oficiosos, formales e informales, que componen la imagen de un país para la persecución de objetivos, si no parejos, al menos, combinables.

En la propia filosofía de los distintos gobiernos democráticos habidos en España, y de una parte importante de sus máximos dirigentes políticos (no necesariamente funcionarios de carrera, en este caso), se ha contado con unos vicios de tipo personalista e incluso pseudopropagandista al pensar en términos precomunicacionales. Ha habido en muchos casos un manejo sesgado y al antojo de la información pública de ministerios, consejerías, ayuntamientos y demás organismos públicos. El interés particular ha primado sobre el general, dentro de una obsesión incluso de controlar y confeccionar soterradamente relaciones de favores mutuos con determinados medios de comunicación masivos (algunos “vulnerables” periódicos, radios y televisiones). Este mal hábito ha llevado incluso a perversas inercias en el campo político y corporativo, por ejemplo con la supresión, en ocasiones, de los turnos de preguntas en ruedas de prensa oficiales. Sin entrar en materia de las graves consecuencias que el obrar así conlleva para la libertad individual del ciudadano a estar informado y el derecho a informarle de los medios, estratégicamente indica una ausencia de sofisticación y de rumbo comunicacional. Actuar de este modo a nivel directivo y técnico contribuye, ineludiblemente, a fomentar, por defecto, e incrementar el lucro cesante reputacional y financiero para las arcas públicas y privadas.

A pesar del elevado y profundo conocimiento especializado en cada uno de sus respectivos ámbitos, de todos los altos cuerpos del funcionariado público en España, dicho gremio podría no contar con la alta respetabilidad doméstica e internacional merecida entre otros factores, por no contar España con escuelas superiores expertas y de excelente calidad en gobernanza pública, como las que sí existen en países vecinos y semejantes burocráticamente como Francia (*École Nationale d'Administration*). Este hecho también conduce a parte de los ciudadanos a no distinguir muy bien entre la misión y el cometido del político de partido y el funcionario del Estado (aunque los hay híbridos). Eso sí, sobre el primero, claramente la desafección es muy elevada, como demuestran periódicamente las encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

Entre las lagunas formativas de unos y otros, siempre se ha encontrado la comunicación y la estrategia. Claro está, cómo no va a ser así, si para aquellos que toman las decisiones por otros en materia formativa consideran que la estrategia no es competencia de los cuadros medios de la Administración y en cuanto a la comunicación, consideran que con saber hablar bien en público es más que suficiente. Con esto último confunden gravemente un campo de conocimiento concreto con una habilidad interpersonal. Al

mismo tiempo y con total trascendencia sobre la construcción de la imagen-país internacional, el temario de oposición y los planes de estudio (no se sabe muy bien quién decide no actualizar realmente su contenido) como funcionarios en prácticas de aquellos que representan los intereses de España fuera de su territorio, está exento totalmente de comunicación (no se da cabida ni tan siquiera a un mero análisis informativo de prensa). Otra de las oportunidades que no se aprovechan para enmendarlo es formarles en ello intensivamente antes de salir a embajadas, consulados y oficinas económicas y comerciales, en el extranjero. Ni diplomáticos, técnicos comerciales y economistas del Estado, técnicos de la Administración Civil, militares, miembros de los servicios de inteligencia ni otros colectivos cuentan, ni tan siquiera, con un entrenamiento mínimo en este ámbito del saber y hacer. Se desatiende así, para la imagen-país, un elevado número de variables estratégicas en términos de proyección mundial como el origen de las fuerzas y fuentes que intervienen en la composición de la agenda informativa de los grandes medios de comunicación económicos, el foco de atención de la cobertura mediática internacional, la medición del impacto social, el peso idiomático en la *web*, las conversaciones en los foros de debate electrónico, las versiones y argumentos en los comunicados oficiales y, por supuesto, el grado de transparencia de los gobiernos (más que con una ley, con la actitud de sus líderes y representantes).

En cuanto a las vacantes para profesionales de la comunicación (directores, por ejemplo) a alto nivel, en la Administración Pública española, su figura suele ser de libre designación/discrecional en forma de asesor. Éstas, además, suelen completarse con “informadores” en vez de “comunicadores”; un buen periodista muy especializado de un sector de actividad o industria sin poso organizacional, corporativo ni visión ni acción estratégica en su haber, que decide cambiar a otra profesión por criterios salariales, de horario o simplemente de hartazgo con su sacrificada vida laboral. Pero, tal y como suele apostillar Santiago Pérez, jefe de corresponsales de *Dow Jones* y *The Wall Street Journal* para España y Portugal, “un excelente periodista de oficio puede convertirse en un pésimo director de comunicación”, y esto ocurre en ocasiones tanto en la Administración Pública como en la empresa privada, lo cual hace un flaco favor a la propia dignificación y legitimidad interna de la comunicación y los comunicadores profesionales.

Detrás de la figura del “periodista asimilado” en la organización (pública, especialmente), lo que a veces se encuentra es un empleador, el cual persigue y le pide para sí mismo/su ego (no siempre para la institución a la que representa) acceso o influencia informativa. Bajo una dinámica constante de trabajo enmarcado en una especie de campaña electoral o de marca personal, persuade frecuentemente a los ex compañeros periodistas y de redacción para “orientarles” en el tratamiento informativo más idóneo sobre las decisiones de su nuevo jefe. Se trata de jugar al teléfono y en reuniones a puerta cerrada mayormente (mucha tradición oral y poca escrita) a convertirse internamente en el mejor *spin doctor* posible, una especie de consultor (no director de comunicación estratégica) y “representante del jefe” (no tanto de la institución). Este papel lo representó fielmente, y con claroscuros, Alastair Campbell, durante parte de la etapa (1997-2003) del gobierno

---

británico del entonces primer ministro, Tony Blair. Rectificó titulares, acotó declaraciones, filtró fuentes, disipó algunos datos, desmintió comentarios y recurrió a otras tácticas de “defensa personal”, camuflaje o distracción, a veces en la frontera de la ética y la deontología profesional de la responsabilidad individual de quien trabaja por el interés general.

**Conclusiones:** Lejos queda y más aun debería estar la efervescencia y atracción gerencial hacia las grandes (inversiones millonarias) campañas de publicidad como sustitutivo de la comunicación estratégica e institucional. Nos referimos a esa ilusión óptica de antaño orquestada por algunos aprendices de brujo que evocaban a fantasías de oropel y promesas coloreadas para hablar de productos, servicios y territorios paradisíacos, empleando para ello logotipos y caligrafías a mano de estos supuestos especialistas: su sol, mar, montañas, música, celebridades y demás componentes naturales y folklóricos. Todos esos elementos no serían más que ingredientes indiferenciados de un mismo “plato de venta”, el de la marca-país por vía, por ejemplo, de un turismo casi mimético ofertado por países como España, Portugal, Grecia y Turquía, entre otros. Sin embargo, ahora el esfuerzo y reto público de concentración y mejora de la imagen-país para España debería desterrar para siempre dicha asunción y modelo y, a la vez, no caer en el inmovilismo de esperar a que la situación económica e informativa de su entorno inmediato mejore para seguir adelante.

Con las redes sociales virtuales, la suerte ahora y desgracia para aquellos más cómodos con los grandes presupuestos publicitarios en medios masivos y de propensión al sesgo, la censura y el dicho (en vez de “el hecho”) informativo, reside en que ni tan siquiera el marketing y las marcas corporativas, comerciales y nacionales se construyen ya desde el alejado laboratorio de la producción; más bien, lo hacen desde el cercano foro del consumo. En definitiva, el control teledirigido de los mensajes comerciales hacia el mercado en busca de impulsos de compra o voto lleva al ostracismo de su generador (se convierte en más ruido indiferenciado). Por su parte, el dejar aflorar sentimientos libremente de forma participativa y conjunta, bajo una tímida gestión programada conduce a un mayor compromiso (sentido de comunidad) a la vez que a incrementar los clásicos indicadores de la notoriedad, el reconocimiento y el recuerdo.

Como apuntan algunos expertos práctico-teóricos de la inteligencia económica y empresarial como Isaac Martín-Barbero, nos encontramos ante el reto para el directivo de sustituir en la toma de decisiones las probabilidades econométricas por las posibilidades relacionales. En estas últimas, la comunicación estratégica juega un papel determinante. Las decisiones ya no deben tomarse sobre las expectativas del mejor escenario previsible y con la mejor información accesible, sino más bien sobre la certeza de la situación de imprevisibilidad absoluta de cada momento y con la información existente (a mano). Pudiendo llevar esta idea al extremo, se impone el presente sobre el futuro, la praxis sobre la elucubración.



---

Ninguna nueva salida a bolsa ni aventura inversora internacional de una gran compañía nacional hará cambiar externamente a corto-medio plazo las percepciones generales sobre el país. Internamente, los deberes políticos y los de la Administración Pública centrados en la reeducación y formación en cuanto a la comunicación son urgentes. La visión espacial (mirada estratégica del mundo), el pensamiento crítico (capacidad interpretativa), los valores individuales (la fuerza de voluntad), determinadas virtudes humanas (honestidad, esfuerzo y compromiso, entre otros), el conocimiento interdisciplinar y global (innovación, medio ambiente, emprendedurismo, etc.), las tendencias culturales (regiones, inmigración y diversidad), el aprendizaje idiomático (lenguas extranjeras) y las capacidades técnicas (acción más que especulación) a inocular en las mentes y las hojas de ruta de dirigentes públicos y, cómo no, en las propias “fuerzas vivas” del país deben ser redefinidos y alineados de inmediato por todos sus implicados.

*Samuel Martín-Barbero*

*Decano asociado en el IE Business School, miembro del World Economic Forum (WEF) GAC Informed Societies y vocal de la Junta Directiva de Dircom (España)*

#### **Anexo: bibliografía orientativa**

Alberto Pérez, Rafael, y Sandra Massoni (2009), *Hacia una Teoría General de la Estrategia*, capítulo X, Ariel, Barcelona.

Belasen, Alan (2008), *The Theory and Practice of Corporate Communication. A Competing Values Perspective*, Sage, Londres.

Christensen, Thøger Lars, Mette Morsing, y George Cheney (2008), *Corporate Communications. Convention, Complexity and Critique*, Sage, Londres.

Cornelissen, Joep (2008), *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*, Sage, Londres.

DIRCOM (Asociación Española de Directivos de Comunicación), (2007), *La dirección de la comunicación en las administraciones públicas. Retos y oportunidades*, INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), Madrid.

Freeman, Edward R. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

Goodman, Michael (1998), *Corporate Communications for Executives*, SUNY Press, Albany.

Goodman, Michael (1994), *Corporate Communication. Theory and Practice*, SUNY Press, Albany.

Jablin, Fredric, y Linda Putman (2001), *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*, Sage, California.

Martín-Barbero, Isaac (2009), *Inteligencia económica: innovación y competitividad*, capítulo IV, Chavin, Madrid.

Martín-Barbero, Samuel (2011), “¿Cuál es la imagen de España en el exterior?”, *Foreign Policy (en Español)*, 16/XI/2011, <http://www.fp-es.org/cual-es-la-imagen-de-espana-en-el-exterior>.

Van Riel, Cees, y Charles Fombrun (2007), *Essentials of Corporate Communication. Implementing Practices for Effective Reputation Management*, Routledge, Nueva York.