



# El elefante **comma** verde

**Contenidos  
esenciales**

TEMPORADA 07

**T7E55**

Carmen Alsina

**T7E56**

Juan Pedro Molina Cañabate

**T7E57**

María Jesús Álava Reyes

**T7E58**

Carlos Salas

**T7E59**

Ángeles García Molero

**T7E60**

Santiago Velázquez

# La comunicación como eje estructural de las organizaciones

TEMPORADA

07

## VOCES

Carmen Alsina. Juan Pedro Molina Cañabate. María Jesús Álava Reyes. Carlos Salas. Ángeles García Molero. Santiago Velázquez.

## TEMAS

Cómo —desde la comunicación— podemos contribuir a dar prestigio a la empresa y al empresario/a en España. La innovación en la enseñanza y la batalla del relato para construir narrativas resilientes. La salud mental en los profesionales de la comunicación. Errores que arruinan un buen mensaje y cómo salvarlos. La tensión entre la transparencia que se espera de las marcas y los límites legítimos de la comunicación corporativa. Claves para la comunicación de 2026.

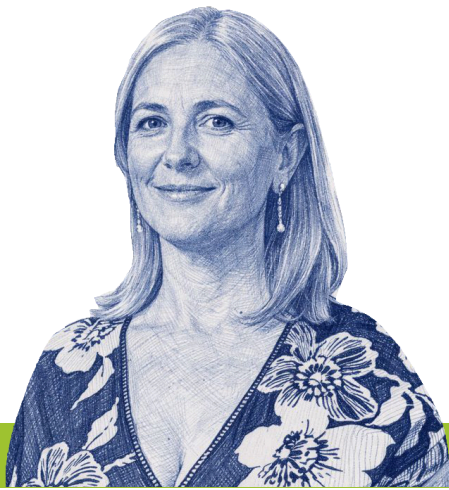
## INTRODUCCIÓN

La séptima temporada de *El elefante verde* consolida una idea que atraviesa todos los episodios: la comunicación ha dejado de ser una función auxiliar para convertirse en un eje estructural de las organizaciones, con impacto directo en la reputación, la toma de decisiones, la relación con la sociedad y, lo que ya es ineludible, con el negocio. A lo largo de seis conversaciones, la temporada pone el foco en los dilemas reales a los que se enfrentan hoy los profesionales del sector: legitimidad, claridad, coherencia, salud emocional, transparencia, medición y liderazgo.

Lejos de plantear soluciones simplistas, los episodios exploran tensiones complejas: entre visibilidad y credibilidad, entre relato y realidad, entre decir y callar, entre presión externa y equilibrio interno. Desde la necesidad de que las empresas y los empresarios se expliquen sin complejos, hasta la urgencia de integrar la comunicación en los órganos de decisión, la temporada dibuja un mapa exigente de lo que significa ejercer la comunicación con responsabilidad en un contexto saturado de mensajes, polarización e incertidumbre.

Esta temporada no habla de herramientas ni de modas pasajeras. Habla de criterio. De pensamiento. De madurez profesional. Y, sobre todo, de la obligación de alinear lo que las organizaciones hacen, dicen y representan. Algo nada nuevo y sin embargo...





# Carmen ALSINA

## Dircom, relaciones institucionales y sostenibilidad de CEOE

TEMPORADA 7 EPISODIO 55

### CÓMO PODEMOS CONTRIBUIR A DAR PRESTIGIO A LA EMPRESA Y AL EMPRESARIO/A EN ESPAÑA



*Si tú no cuentas tu relato, lo harán otros.  
Si tú no cuentas lo que haces bien, otros  
contarán lo que haces mal.*

En este primer episodio de la séptima temporada de *El elefante verde*, Carmen Alsina, directora de comunicación, relaciones institucionales y sostenibilidad de la CEOE, aborda con claridad el problema de imagen del empresario en España y cómo la comunicación puede y debe jugar un papel estratégico en su reposicionamiento. A partir de su perfil híbrido -jurídico, económico y comunicativo- Alsina reivindica que la empresa española necesita "creérselo", superar los complejos históricos y dejar de actuar desde la reactividad. Para ella, la clave está en ejercer un liderazgo comunicativo basado en la coherencia y la valentía: no todo debe comunicarse, pero todo comunica.

El episodio desmonta la idea de que la reputación empresarial se gana solo con campañas o posicionamiento reactivo. Carmen insiste en la

importancia de que el empresario dé un paso al frente, deje atrás el silencio y entienda que la sociedad está dispuesta a escuchar si el mensaje es honesto, coherente y sostenido en el tiempo.

Subraya que no basta con hacer las cosas bien: hay que saber contarlas, y para eso, la comunicación no puede ser una función accesoria o residual. En su visión, el dircom debe estar integrado desde el inicio de la estrategia, y no como una figura decorativa o únicamente operativa.

#### DIVERSIDAD DE ENFOQUES

Además, Alsina señala que la comunicación en las pequeñas empresas, donde muchas veces no hay recursos ni estructuras, requiere enfoques distintos, pero igualmente estratégicos.

Pone el acento en la formación multidisciplinar del profesional



de comunicación y en la necesidad de perder el miedo al foco mediático. Su mensaje central es claro: si las empresas no construyen su relato desde la autenticidad y el compromiso, otros lo harán por ellas.

**LUCES:** Defensa firme del papel estratégico de la comunicación en el posicionamiento empresarial. Reivindicación del mensaje como reflejo de la realidad, no como maquillaje. Conexión entre comunicación, liderazgo y responsabilidad reputacional.

**SOMBRA:** Riesgo de que el discurso de "dar un paso al frente" no contemple contextos hostiles donde el empresario sigue siendo una figura estigmatizada. Falta de propuestas concretas para abordar la brecha de recursos entre grandes y pequeñas empresas.

*¿Está tu empresa comunicando su historia desde la coherencia o desde la improvisación? ¿Te la crees lo suficiente como para contarla sin miedo?*



ESCÚCHALO EN SPOTIFY





# Juan Pedro MOLINA CAÑABATE

Profesor de la UC3M y vicerrector  
adjunto de comunicación

TEMPORADA 7 EPISODIO 56

**EDUCAR PARA PENSAR:  
LA UNIVERSIDAD COMO  
LABORATORIO  
NARRATIVO Y ÉTICO**



*Nuestra labor es acompañar a los  
alumnos para que hagan su propio camino.*

La conversación con Juan Pedro Molina Cañabate abre una ventana privilegiada al interior de la universidad como espacio vivo, no siempre bien comprendido, donde se siembra pensamiento crítico y se construyen los cimientos de las narrativas del futuro.

Para Molina, la docencia es un oficio de acompañamiento, de mirada larga, de resetearse continuamente gracias al contacto directo con jóvenes que interpelan, cuestionan y obligan a replantearlo todo. Enseñar comunicación no consiste en transmitir recetas: es un proceso de transformación mutua entre quien guía y quien aprende.

## TEORÍA Y PRÁCTICA

Desde su experiencia híbrida (periodista, consultor, investigador y profesor) reivindica la importancia de derribar el tópico del académico desconectado del mundo real. Explica cómo los "vasos comunicantes" entre universidad funcionan

mejor gracias a perfiles mixtos y a profesores asociados que nutren el ecosistema docente con experiencia profesional. Sin embargo, reconoce las dificultades de los estudiantes para aterrizar la teoría en la práctica y la necesidad de que agencias y organizaciones apuesten por talento joven que aún no ha podido contrastar sus conocimientos en contextos reales.

El episodio también aborda la evolución del alumnado: del deseo de provocación y riesgo intelectual de hace dos décadas al deseo actual de seguridad, acompañamiento y referencias sólidas. Los estudiantes, dice, manejan más información que nunca, pero también viven más desorientados.

Por eso reclaman profesores que no dicten dogmas, sino que ofrezcan criterio, preguntas potentes y horizontes posibles. La responsabilidad del docente, en su visión, no es imponer teoría, sino sostener el proceso de pensamiento del alumno y abrirle puertas a un mundo profesional más amplio de lo que imaginan.



La universidad, concluye, debe ser un espacio donde convivan diferencias, donde se escuche a quien piensa distinto y donde se practique la empatía. La polarización, afirma, se combate en las aulas, con profesores que actúan como interruptores de pensamiento, no como oráculos que dictan respuestas. El relato, en este sentido, no se construye solo con técnica, sino con convivencia, escucha y criterio moral.

**LUCES:** Reivindicación sólida de la docencia como espacio de pensamiento crítico y de convivencia democrática. Metodologías prácticas que conectan teoría y realidad y rompen las dinámicas tradicionales del aula.

**SOMBRA:** Reconocimiento explícito de la brecha entre teoría y práctica para muchos estudiantes que llegan al mercado laboral. Riesgo de que la universidad, presionada por indicadores, burocracia y falta de recursos, no pueda sostener la innovación pedagógica que él defiende. Persistencia de una sociedad que normaliza la violencia y la polarización.

*¿Se está formando  
comunicadores capaces de  
pensar por sí mismos o solo  
replican esquemas que no son  
capaces de provocar una  
transformación?*



ESCÚCHALO EN SPOTIFY







# María Jesús ÁLAVA REYES

Psicóloga, psicoterapeuta y  
formadora en gestión emocional

TEMPORADA 7 EPISODIO 57

**LA SALUD MENTAL EN  
COMUNICACIÓN:  
VULNERABILIDAD, PRESIÓN Y  
RESPONSABILIDAD EMOCIONAL**



*¿Disfruto en mi trabajo? Sí. Estupendo,  
voy por buen camino. No. Tengo que  
plantearme qué está pasando.*

Este episodio se adentra en uno de los temas más urgentes y menos afrontados por el sector de la comunicación: el desgaste emocional. María Jesús Álava, psicóloga de referencia en España, despliega un diagnóstico preciso sobre por qué los profesionales de este ámbito se encuentran entre los que más acuden a consulta tras la pandemia. Explica que el incremento del estrés, la ansiedad y la sensación de agotamiento tiene que ver con un contexto social saturado - infoxicación, agresividad, presión constante, disponibilidad ilimitada- y con la ausencia de educación emocional desde edades tempranas. La comunicación, recuerda, exige trabajar bajo incertidumbre permanente, ritmos intensos y una exposición constante que no siempre sabemos gestionar. Álava establece un marco riguroso sobre qué es realmente la salud mental y desmonta la idea de que el problema esté "fuera": incide en la necesidad de aprender a contarnos la vida con realismo y equilibrio, identificar nuestras emociones y trabajar hábitos que sostengan un bienestar integral.

Reconoce que, tras la pandemia, se observa una mayor vulnerabilidad emocional y una juventud menos preparada para enfrentar la frustración debido a la sobreprotección. Para los profesionales de la comunicación —acostumbrados a la presión, la prisa y la tensión narrativa— esto se traduce en una fatiga psicológica acumulada que compromete el rendimiento y la toma de decisiones.

## AUTOANÁLISIS

En el plano laboral, Álava describe con claridad el impacto del trabajo sobre la salud mental y desmonta la tentación de culpar únicamente a las organizaciones. Aboga por un proceso de autoanálisis honesto como primer paso, sin negar el papel estructural de los líderes y de las empresas en la creación de entornos emocionalmente saludables. Introduce una idea clave: el trabajo puede ser fuente de satisfacción o de desgaste extremo, y la diferencia está en cómo lo vivimos internamente, pero también liderazgo emocional, la



cultura corporativa y la capacidad de las empresas para medir cómo están realmente sus equipos. El episodio también profundiza en el papel de las organizaciones. Álava sostiene que las empresas pueden, y deben, intervenir: medir el estado emocional de sus equipos, trabajar el liderazgo, ser coherentes en valores y dotar a las personas de herramientas para gestionar estrés, ansiedad y comunicación interpersonal. La salud mental no es un lujo, argumenta, sino un determinante directo del rendimiento, el clima laboral y la capacidad de las organizaciones para retener talento.

**LUCES:** Desmonta la idea de que la salud mental es un tema "suave" o accesorio: la vincula directamente con el rendimiento, la productividad y la toma de decisiones. Aporta criterios claros y prácticos para identificar deterioro emocional. Introduce una lectura valiente: la responsabilidad empieza por uno mismo, pero las empresas tienen un papel decisivo en crear condiciones saludables.

**SOMBRAS:** Falta estructural de educación emocional en España y cómo esto condiciona generaciones completas.

*Autoevalúate: gestionar tu  
carrera profesional desde la  
lucidez emocional o desde la  
inercia del agotamiento*



ESÚCHALO EN SPOTIFY





# Carlos SALAS

Periodista y formador en comunicación

TEMPORADA 7 EPISODIO 58

**COMUNICAR CLARO: EL DERECHO A COMPRENDER**



*El periodista debe entender que su tarea es tratar de ser claro para que el pueblo ejerza su derecho a comprender.*

Muchos de los errores más graves en comunicación no tienen que ver con la falta de información, sino con la incapacidad, o la renuncia, a explicarla con claridad. Carlos Salas identifica como fallo estructural el dar demasiadas cosas por sobreentendidas: el uso de jergas técnicas, lenguajes sectoriales o frases incomprensibles que excluyen al ciudadano no especializado y rompen el vínculo entre emisor y receptor.

Salas subraya el papel doble de la comunicación: por un lado, la responsabilidad del periodista de interpretar y traducir la información para su público; por otro, la del portavoz (empresarial, institucional o político) de prepararse para explicar lo complejo de forma sencilla, honesta y visual. La claridad, insiste, no es simplificación banal, sino una forma de respeto y una condición para generar confianza. Cuando el portavoz es claro y honesto, el periodista puede hacer mejor su trabajo y el lector comprende.

## PROCESAR LA INFORMACIÓN

El episodio aborda también el impacto del nuevo ecosistema mediático: la desaparición de límites de espacio ha debilitado la capacidad de síntesis y ha dado lugar a textos largos, poco estructurados y sin narrativa. Frente a la verborrea, Salas defiende técnicas clásicas del periodismo —ordenar, cortar, jerarquizar— y señala cómo formatos basados en listas, cronologías y puntos clave responden mejor a la forma en que el cerebro procesa la información hoy.

Reflexiona sobre el abuso del “relato” como sustituto del pensamiento riguroso. Salas no rechaza el *storytelling*, pero alerta del riesgo de caer en relatos seductores pero incompletos o falsos.

Propone centrarse menos en el relato como fin y más en las técnicas narrativas —analogías, metáforas, ejemplos— como herramientas para explicar la complejidad sin distorsionarla.

**LUCES:** Defensa clara del derecho del ciudadano a comprender la información. Reivindicación de la claridad como valor profesional y ético. Ejemplos concretos que muestran cómo explicar lo complejo sin infantilizar. Crítica la pérdida de síntesis y criterio en el periodismo actual.

**SOMBRAS:** Miedo de muchos portavoces a ser claros por temor al ridículo o a la crítica. Falta de formación sistemática en comunicación tanto en portavoces como en periodistas. Desaparición de figuras veteranas en las redacciones que ejercían un papel de filtro y aprendizaje.

*Revisar cómo explicamos lo que sabemos: eliminar jerga innecesaria, ordenar las ideas y asumir que ser claro no es rebajarse, sino cumplir con la responsabilidad profesional de hacer comprensible lo relevante.*



ESCÚCHALO EN SPOTIFY





# Ángeles GARCÍA MOLERO

Vice President Marketing &  
Communication Capgemini España

TEMPORADA 7 EPISODIO 59

**TRANSPARENCIA CON LÍMITES:  
COMUNICAR SIN TRAICIONAR LA CONFIANZA**



*Sería ideal una transparencia total, pero no siempre es posible ni conveniente.*

El episodio aborda la creciente exigencia social de transparencia hacia las marcas y la tensión permanente entre lo que una empresa puede, debe y no debe comunicar. Ángeles García Molero sitúa el origen de este cambio en la transformación radical de la relación entre personas y marcas: el control del mensaje ha desaparecido y la confianza, la coherencia y la autenticidad se han convertido en valores ineludibles para la reputación corporativa.

Desde esa premisa, defiende que la transparencia absoluta no siempre es posible ni deseable. Las organizaciones manejan información sujeta a límites legales, regulatorios, éticos y estratégicos que no pueden ignorarse. La clave no está en contar todo, sino en comunicar información relevante, con contexto, y en explicar de forma honesta por qué ciertos datos no pueden compartirse, evitando que el silencio se interprete como opacidad.



## CONFIANZA A LARGO PLAZO

La conversación profundiza en la gestión de esa frontera tanto hacia fuera como hacia dentro de las organizaciones. El rol del profesional de comunicación se define como un “puente” entre medios, mercado y equipos internos, con una fuerte labor pedagógica en ambos sentidos. García Molero subraya la importancia de entender las necesidades reales de los periodistas, ofrecer alternativas informativas cuando un dato no puede facilitarse y construir relaciones basadas en la confianza a largo plazo.

El episodio también recorre la evolución de la función de comunicación y marketing hacia un rol estratégico y transversal, centrado en la gestión de la reputación, la marca y el impacto en todos los públicos: clientes, empleados, medios y sociedad.

En un entorno saturado de mensajes, especialmente en ámbitos como la inteligencia artificial, se pone en valor la selección de temas relevantes, el uso de ejemplos concretos y la

aportación de contexto experto como forma de diferenciarse y generar credibilidad.

**LUCES:** Visión realista y madura de la transparencia como valor, no como consigna. Claridad al identificar límites legales, éticos y estratégicos como innegociables. Defensa de la honestidad y el contexto como base de la confianza con los medios.

**SOMBRA:** Riesgo de confundir transparencia con sobreexposición informativa. Dificultad de gestionar expectativas de inmediatez en entornos complejos y regulados. Tensión constante entre necesidades informativas de los medios y prioridades del negocio.

*Revisar los criterios con los que decidimos qué comunicar y cómo hacerlo: priorizar la honestidad, el contexto y la relevancia frente a la urgencia por decir más, reforzando la confianza como principal activo reputacional.*



ESCÚCHALO EN SPOTIFY







# Santiago VELÁZQUEZ

Experto en comunicación  
y sostenibilidad

TEMPORADA 7 EPISODIO 60

**DEL DIRCOM AL CHIEF CORPORATE OFFICER:  
LIDERAZGO, DATOS Y COHERENCIA**



*Si el dircom no tiene información de primera mano, no sabrá por qué la compañía está tomando decisiones.*

Cerramos temporada con una hoja de ruta para los retos que afronta la comunicación corporativa. Santiago Velázquez plantea una transformación profunda del rol del/la dircom hacia el de Chief Corporate Officer como una evolución necesaria para que la comunicación esté integrada en los órganos de decisión y deje de ser una función instrumental centrada únicamente en la relación con los medios. Velázquez defiende que la pérdida de peso estratégico de la comunicación en algunas organizaciones se debe, en parte, a la incapacidad del propio sector para hablar el lenguaje del negocio. Frente al avance del marketing, la comunicación debe ser capaz de medir impacto, aportar datos relevantes y demostrar cómo contribuye a la reputación, la influencia y, en última instancia, a los resultados de la compañía. Conceptos tradicionales como el valor publicitario equivalente o el simple volumen de

noticias se revelan insuficientes y poco creíbles en los comités de dirección.

## CREDIBILIDAD Y CALIDAD

El episodio profundiza en la necesidad de pasar de medir visibilidad a medir credibilidad y calidad, así como en el papel transversal de la comunicación en la gestión de grupos de interés. Velázquez describe modelos de trabajo basados en mapas de stakeholders, escucha activa, métricas cualitativas y seguimiento continuado, situando a la comunicación como el área capaz de ofrecer una visión holística de la organización y de alinear narrativa, propósito y acción. Por último, se abordan algunos de los grandes desafíos estructurales del sector: la sostenibilidad entendida más allá de lo ambiental; la gestión del riesgo reputacional en un contexto de *fake news* y sobresaturación informativa; y el impacto de la inteligencia artificial. Frente a la improvisación, Velázquez subraya la

importancia de la anticipación, la ética y la coherencia narrativa como pilares para mantener la credibilidad y no perder el norte estratégico.

**LUCES:** Visión clara del nuevo rol estratégico de la comunicación en los órganos de decisión. Crítica sólida a métricas obsoletas y defensa de modelos de medición más sofisticados. Lectura estructural y no coyuntural de la sostenibilidad y la IA.

**SOMBRA:** Persistencia de inercias internas centradas en cantidad y visibilidad. Riesgo de improvisación ante crisis reputacionales y *fake news*. Tensiones entre exigencias éticas y velocidad tecnológica, especialmente con la IA.

*Reforzar el papel estratégico de la comunicación desde dentro: hablar el lenguaje del negocio, medir con rigor, anticipar escenarios y garantizar coherencia entre lo que la organización hace, dice y representa.*



ESÚCHALO EN SPOTIFY





## CLAVES

## CONCLUSIÓN

**1. La comunicación es liderazgo, no acompañamiento.** Cuando la comunicación se concibe como una función operativa o decorativa, pierde su capacidad de generar valor. El/la dircom -o su evolución hacia los asuntos corporativos- debe estar donde se toman las decisiones, con información de primera mano y capacidad de influencia real.

**2. No basta con hacer las cosas bien: hay que saberlas contar.** La reputación no se construye desde el silencio ni desde la improvisación. Tanto en el ámbito empresarial como institucional, la ausencia de relato propio deja espacio a interpretaciones ajenas. Comunicar no es maquillar, sino traducir con honestidad lo que se hace y por qué se hace.

**3. Claridad como principio ético.** Explicar lo complejo de forma comprensible no es una concesión, sino una responsabilidad democrática. Se insiste en el derecho de las personas a comprender y en el deber de periodistas, portavoces y organizaciones de eliminar jerga, sobreentendidos y verborrea innecesaria.

**4. Transparencia no es decirlo todo.** La exigencia social de transparencia convive con límites legítimos: legales, éticos y estratégicos. El reto no está en la exposición total, sino en saber contextualizar, explicar los silencios y ofrecer alternativas informativas que sostengan la confianza a largo plazo.

**5. La comunicación también se juega en la salud mental.** El desgaste emocional del sector aparece como una alerta transversal. Presión constante, exposición, urgencia y falta de educación emocional configuran un entorno de riesgo que afecta tanto al rendimiento como a la calidad de las decisiones.

**6. Medir menos cantidad y más sentido.** Se cuestionan métricas obsoletas centradas en volumen y visibilidad. Frente al “más es mejor”, se plantea la necesidad de medir credibilidad, influencia y coherencia, aunque ello implique asumir mayor complejidad y abandonar indicadores cómodos pero irrelevantes.

**7. Pensamiento crítico frente a relato vacío.** El *storytelling* aparece como herramienta, no como fin. Sin criterio, sin ética y sin realidad que lo sostenga, el relato se convierte en una ficción peligrosa. Se reivindica el pensamiento crítico -en la universidad, en las empresas y en los medios- como antídoto frente a la simplificación y la enorme polarización que estamos viviendo.

La 7.ª temporada de *El elefante verde* deja una conclusión clara: el futuro de la comunicación no depende de nuevas plataformas ni de discursos más brillantes, sino de profesionales capaces de asumir responsabilidad, complejidad y coherencia. En un contexto donde la confianza es frágil y la exposición permanente, comunicar bien exige más criterio que ruido, más escucha que imposición y más verdad que artificio.

Los episodios no idealizan la profesión ni esconden sus contradicciones. Al contrario, señalan con precisión dónde están las grietas: en la falta de liderazgo, en la obsesión por la visibilidad, en el miedo a explicar, en la precariedad emocional y en la renuncia a medir lo que realmente importa. Frente a ello, la temporada propone una comunicación que piense, que anticipe, que cuide y que se haga cargo de su impacto.

En definitiva, esta temporada no invita a comunicar más, sino a comunicar mejor. Con sentido. Con responsabilidad. Y con la conciencia de que, hoy más que nunca, todo comunica.



# El elefante comma verde

El elefante verde es un espacio de debate, escucha y provocación creado por Agencia comma en torno a la comunicación consciente, su papel en la sociedad y la responsabilidad de los que trabajamos en el sector.