



**2010**  
**ANUARIO DE LA  
COMUNICACIÓN**

**dircom**

Asociación de Directivos de Comunicación



¿Nos ayudas  
a mejorar el futuro?

Con el fin de enseñar a las generaciones futuras la importancia que tienen los valores asociados al dinero como el ahorro, el esfuerzo, la solidaridad y la responsabilidad, BBVA ha creado el programa educativo Valores de futuro.

Más de 320.000 niños de 6 a 14 años participan en talleres para fomentar la reflexión y el debate en el aula. Si crees que puedes ayudarnos a hacer crecer esta iniciativa entra en [www.valoresdefuturo.com](http://www.valoresdefuturo.com) y participa. La mejor manera de mejorar el futuro, es preparar el presente.

valores  
de futuro

El dinero en nuestras vidas

# 2010

## ANUARIO DE LA COMUNICACIÓN

**dircom**

Asociación de Directivos de Comunicación

### SOCIOS PROTECTORES

ABERTIS  
BANCO POPULAR ESPAÑOL  
BANCO SANTANDER  
BANESTO  
BANKINTER  
BBVA  
CAJA MADRID  
CEPSA  
DELOITTE  
DIA (DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL  
ALIMENTACIÓN)  
EL CORTE INGLÉS  
ENDESA  
FCC  
FERROVIAL  
GAS NATURAL SDG UNION FENOSA  
LA CAIXA  
MAPFRE  
RENFE  
REPSOL  
T-SYSTEMS IBERIA

### PARTNERS DIRCOM

**BBVA**



 **la Caixa**

 **NOVARTIS**

**renfe**



 **Santander**

### PATROCINADORES DEL ANUARIO

 **gasNatural**

 **UNION FENOSA**



**Generalitat de Catalunya**  
Gobierno de Cataluña

**KANTAR MEDIA**



# 2010

## ANUARIO DE LA COMUNICACIÓN

**dircom**

Asociación de Directivos de Comunicación

### EDITA

Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom

#### Presidente

José Manuel Velasco Guardado

#### Sede

C/ Argensola, 30 – 4º Dcha.

28004 Madrid

Tel. 91 702 13 77

Fax 91 702 13 78

E-mail: [informacion@dircom.org](mailto:informacion@dircom.org)

[www.dircom.org](http://www.dircom.org)

#### Dircom Castilla-La Mancha

Ctra. Ciudad Real-Valdepeñas, km. 313170

13001 Miguelturra (Ciudad Real)

Tel. 637 75 23 25

[clm@dircom.org](mailto:clm@dircom.org)

#### Dircom Castilla y León

Avda. Ramón Pradera, s/n

47009 Valladolid

Tel. 619 86 01 41

[cly@dircom.org](mailto:cly@dircom.org)

#### Dircom Catalunya

Av. Diagonal, 452 - 4ª planta

08006 Barcelona

Tel. 670 06 88 89

[dircomcat@dircom.org](mailto:dircomcat@dircom.org)

#### Dircom Galicia

C/ Compostela, 8 - 5º

15003 A Coruña

Tel. 902 14 81 49

[galicia@dircom.org](mailto:galicia@dircom.org)

### EQUIPO DE TRABAJO

#### Dirección general

Sebastián Cebrián Gil

#### Dirección editorial

Yolanda Román Morán

#### Coordinación editorial y publicidad

Blanca González Revilla

#### Directorio

Olga Reviejo Sánchez

#### Diseño y maquetación

BPMO Edigrup

#### Imprime

Enlaze3 Print Management

ISBN: 978-84-613-0985-6

Depósito Legal: M-14.710-2009

### AGRADECIMIENTOS

A nuestros patrocinadores y anunciantes, a los asociados, instituciones y profesionales por su inestimable colaboración.

***Nuestros valores,  
nuestro compromiso de siempre***

Unos valores que, desde siempre, han inspirado nuestra actuación. Por eso, seguimos apostando por las personas y sus proyectos, y apoyamos con nuestro compromiso el progreso de la sociedad.



# 2010

## ANUARIO DE LA COMUNICACIÓN

**dircom**

Asociación de Directivos de Comunicación

## PRESENTACIÓN

- 6 Prólogo
- 8 Carta del presidente de Dircom
- 10 Hacia una economía de los ciudadanos
- 12 El valor de la comunicación en las organizaciones empresariales
- 14 La estrategia de la comunicación en las PYME
- 16 La profesionalización de la comunicación en Europa
- 18 Nuestro principal valor es intangible y se define con el prefijo "RE"

## FIRMAS

- 24 ESTADO DE LA COMUNICACIÓN
- 48 INNOVACIÓN Y MEDIOS
- 66 RESPONSABILIDAD SOCIAL
- 76 COMUNICACIÓN INTERNA
- 82 MARCA, REPUTACIÓN E INTANGIBLES
- 94 DESARROLLO PROFESIONAL Y ACADÉMICO
- 108 CRISIS
- 118 COMUNICACIÓN PÚBLICA Y LOBBY

## DIRECTORIO

- 131 ÍNDICE DE ANUNCIANTES
- 133 RELACIÓN DE ASOCIADOS
- 147 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
- 173 COMUNICACIÓN COMERCIAL
- 187 COMUNICACIÓN EMPRESARIAL
- 261 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
- 319 EMPRESA Y FACTOR HUMANO
- 325 FORMACIÓN
- 335 ÍNDICES

BANCO SANTANDER NOMBRADO MEJOR BANCO DEL MUNDO

# GRACIAS

A nuestros clientes, accionistas y empleados porque su confianza en nosotros nos ha llevado a ser el Mejor Banco del Mundo.

**SANTANDER. MÁS CERCA, MÁS FUERTE.**

## Mejor Banco del Mundo 2009

Y además:

- Banco del año en Europa Occidental
- Banco del año en España
- Banco del año en Reino Unido
- Banco del año en Alemania
- Banco del año en Portugal
- Banco del año en Puerto Rico

*(The Banker, 2009)*



 **Santander**

EL VALOR DE LAS IDEAS

[santander.com](http://santander.com)

## Más comunicación, más confianza, más reputación

Por Isidro Fainé, presidente de La Caixa. Presidente de CEDE



En este año 2010, y en un entorno todavía de incertidumbre económica global, la comunicación se ha convertido en una herramienta clave para la dirección de las empresas, para transmitir confianza, transparencia y normalidad en el desarrollo de los planes estratégicos de cada organización.

Los directivos tenemos que afrontar con firmeza las dificultades económicas y trasladar la confianza a nuestros públicos objetivos, internos y externos, de que podemos –y debemos– superar la actual situación. La comunicación refuerza así su valor estratégico para fortalecer la relación entre las empresas, sus empleados y clientes, y para impulsar tres valores fundamentales: la confianza, el compromiso y la responsabilidad.

En nuestros días, ya nadie duda de que la comunicación en las empresas es una herramienta estratégica para la evaluación de la realidad, la toma de decisiones, la coherencia interna y la reputación. Y, en el contexto actual, una comunicación rápida, responsable y orientada a las personas ayuda a evitar la pérdida de confianza, contribuye a limitar el daño y es un signo inequívoco de liderazgo.

Hoy resulta inexcusable velar por la reputación corporativa, construirla bajo cimientos sólidos, verdaderos y creíbles, y proyectar su conocimiento al exterior. Debemos generar confianza en la sociedad y ello sólo será posible si mantenemos una comunicación fluida y directa con los ciudadanos –clientes y potenciales clientes–, a través de los medios convencionales de comunicación, pero también a través de otros medios de participación ciudadana como los blogs, los foros o las redes sociales.

El impacto de las nuevas tecnologías, fundamentalmente Internet y la televisión digital terrestre, está modificando la comunicación, no sólo para las empresas, sino también para los usuarios y para los propios medios. Los procesos de información son ahora muy rápidos y globales, por lo que requieren también una mayor capacidad de reacción, sin perder calidad.

Porque la calidad genera también confianza y credibilidad, es decir, reputación. Y la reputación de las empresas se construye muy lentamente, pero se destruye muy rápido, por lo que es necesario trabajar día a día con rigor, método y trabajo duro, sin olvidar los valores corporativos de cada entidad, a los que debemos ser fieles, para que nuestra marca genere valor.

Se trata de un proyecto colectivo, de todos los empleados, liderados por los directivos, que deben ser capaces de dirigir un equipo humano con talento, entusiasmo y lealtad a los valores y a la misión de la empresa.

Las personas son el corazón de la empresa y, por ello, la comunicación interna tiene que ser uno de los pilares de las entidades para que todos los empleados sean partícipes del proyecto institucional de la entidad y estén comprometidos con sus objetivos.

Hoy, quizás más que nunca, resulta cierto ese conocido axioma de que el silencio no es rentable. Frente a la compleja situación actual, más comunicación equivale a decir más confianza y mejor reputación.

Quiero aprovechar esta oportunidad para felicitar a Dircom, asociación que forma parte de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), por la inestimable e indelegable labor que viene realizando a lo largo de estos diecisiete años. Animo a la asociación, y a todos sus miembros, a que sigan contribuyendo a mejorar la comunicación y a situarla en el papel que hoy le corresponde: ser un valor estratégico para la empresa y para la sociedad. ●

”  
HOY, QUIZÁS  
MÁS QUE  
NUNCA, RESULTA  
CIERTO ESE  
CONOCIDO  
AXIOMA DE QUE  
EL SILENCIO NO ES  
RENTABLE. FRENTE  
A LA COMPLEJA  
SITUACIÓN  
ACTUAL, MÁS  
COMUNICACIÓN  
EQUIVALE A DECIR  
MÁS CONFIANZA  
Y MEJOR  
REPUTACIÓN

Isidro Fainé, presidente de La Caixa. Presidente de CEDE



# Renfe contigo

**902 320 320**

*Cambios y anulaciones de billetes.  
Información integral al cliente.*

**renfe**

[www.renfe.com](http://www.renfe.com)



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE FOMENTO

ACORTAMOS DISTANCIAS. ACERCAMOS PERSONAS.

[www.fomento.es](http://www.fomento.es)



José Manuel Velasco, presidente de Dircom

## La visión es la misión

Por José Manuel Velasco, presidente de Dircom

En ocasiones tengo la impresión de que los directores de comunicación (dircom) nos movemos en tierra de nadie. Estamos muy cerca de los centros de decisión, incluso formalmente nos integramos en ellos, pero no solemos participar en el diseño estratégico que orienta el destino de la organización. También nos aproximamos a las operaciones, al quehacer cotidiano del negocio, aunque realmente no nos sentimos directamente responsables de los resultados que se obtienen en el corto plazo. Y si no estamos en la primera línea de la visión ni en la de las operaciones, ¿dónde estamos?, ¿hacia dónde vamos?, ¿podemos conformarnos con mirar a los toros desde la barrera?

Tal vez no seamos capaces de ubicarnos con precisión en el esquema organizativo de una empresa o institución, en buena medida porque los perfiles de este joven oficio están aún en fase de construcción y porque el de los intangibles es un espacio, por su propia naturaleza, difícilmente aprehensible, pero no podemos permitirnos el lujo, como colectivo, de navegar sin un rumbo profesional meridianamente claro. La Asociación de Directivos de Comunicación tiene la responsabilidad de despejar las dudas que acechan en el camino hacia el futuro de la profesión, marcar la senda mediante las balizas de los buenos ejemplos, prácticas y modelos y dejar pistas claras para que los compañeros que nos sucedan ganen tiempo en su carrera.

Las tentaciones para mantenerse en un territorio indefinido son enormes. Una cuenta de resultados puede parecer un peso muy grande para un colectivo que mayoritariamente procede de Las Letras, aunque las ciencias económicas no le sean ajenas. Contribuir a la creación de una visión que sirva como faro de referencia para el crecimiento de la organización también puede percibirse como una pesada carga de responsabilidad. En el limbo de la indefinición sólo se sienten cómodos aquéllos cuyas habilidades se limitan a susurrar al oído de sus jefes, gestionar egos o jugar a la magia con presupuestos de marketing.

En esta encrucijada se abren dos caminos: el primero lleva a comprometerse más estrechamente con la cuenta de resultados; el segundo, a jugar en las grandes ligas de la visión y la estrategia. Ambos senderos son legítimos y rentables. No obstante, estoy convencido de que el segundo llega mucho más lejos que el primero. Podemos conformarnos con ser directores de orquesta o, en un ejercicio de legítima ambición, intervenir en la redacción de la partitura que interpretará ésta u otra agrupación musical.

Tenemos que orientarnos hacia donde más valor seamos capaces de crear. Puntualmente será al lado de las

ventas, en un sincero maridaje con el marketing. Sin embargo, estructuralmente hemos de posicionarnos en el territorio que ocupen los intangibles más valiosos, aquéllos que permiten un mayor apalancamiento con un menor consumo de recursos propios.

El salto cualitativo hacia la participación en la creación de una visión y la articulación de las estrategias necesarias para alcanzarla requiere una reconfiguración del programa formativo del directivo de comunicación. El foco debe situarse en estimular la capacidad de análisis.

Como primera herramienta de conocimiento, la mirada habrá de ser panorámica, esférica y multidisciplinar. Mirar es una condición previa para ver, pero no es atributo suficiente. Ver exige conocer en profundidad los mecanismos que provocan las motivaciones de los grupos de interés, y muy especialmente sus expectativas.

Al análisis sigue la prospección, actividad cuyos ingredientes son la experiencia, la interpretación de los datos y la anticipación. He aquí el nudo gordiano de la tarea del dircom: determinar cuál es la dosis de anticipación adecuada para tirar de la organización sin riesgo de ruptura de los lazos con los sistemas operativos del presente. Este oficio requiere un cierto grado de osadía, porque todo pronóstico implica riesgo. Antonio López lo llamaría "magia", aunque sus hechizos se basan realmente en el conocimiento profundo de la condición humana. Cuando alguien acierta lo que está pensando otra persona, la clave es conocerla bien, y no tanto la sobrevalorada intuición.

La diferencia entre una imagen y una visión es la capacidad transformadora de la segunda. La interpretación del futuro se beneficia de la fuerza de la motivación, que debe ser encauzada mediante los sistemas de planificación. La visión ha de ser compartida, en primer lugar, con las personas de la propia organización, en una confabulación de talento, expectativas y legítimas ambiciones de progreso. Es esencial que accionistas o promotores y empleados compartan una forma de entender el negocio o actividad y cómo llevarlo hacia un futuro que siempre será diferente en su formulación, si bien los valores se mantendrán estables cual reserva de los principios.

Es posible que Francis Fukuyama no haya errado demasiado al anunciar el fin de la historia tal y como hoy la conocemos en su versión ideológica. Ahora bien, los profesionales de la Comunicación tenemos que elegir entre limitarnos a relatar episodios de un pasado que siempre parecerá mejor o contribuir a la redacción de una nueva historia, más emocionante y menos dramática. Al menos, si logramos intervenir, el relato será más fluido. ●

LA ASOCIACIÓN DIRCOM TIENE LA RESPONSABILIDAD DE DESPEJAR LAS DUDAS QUE ACECHAN EN EL CAMINO HACIA EL FUTURO DE LA PROFESIÓN, MARCAR LA SENDA MEDIANTE LAS BALIZAS DE LOS BUENOS EJEMPLOS

“ Soy FAN de  
la luz del cava ”

¡HAZTE **FAN**  
DE CATALUNYA!

[haztefandecatalunya.com](http://haztefandecatalunya.com)



Generalitat  
de Catalunya

# Hacia una economía de los ciudadanos

Por Antonio López, presidente de honor de Dircom



Antonio López, presidente de honor de Dircom

“Es un error pensar que lo peor ya pasó: 2010 puede ser el año de la crisis social que sigue a la crisis económica de 2009 y a la crisis financiera de 2008”. Estas palabras del presidente del foro de Davos, Klaus Schwab, se unen a las opiniones formuladas por expertos que advierten que la crisis anida en nuestra sociedad y en consecuencia su capacidad de daño continuará actuando en los próximos meses.

La destrucción de empleo es el principal mal que la sociedad está sufriendo, pero hay otras consecuencias de la crisis: la desconfianza hacia el sistema capitalista. Clinton lo resumió en Davos con su brillantez habitual: “El mundo está sufriendo y no se fía de las élites”. Una encuesta conocida en Davos confirma la valoración del ex presidente al afirmar que los CEO continúan siendo el grupo que menos confianza inspira en todo el mundo.

El tema es grave. La confianza está erosionando la reputación de empresas y de gobiernos y es de temer que se produzca un estado de opinión más cercano a la depresión que inmoviliza, que a la preocupación que alienta la búsqueda de soluciones, más próximo a un estado de resignación social que de recuperación.

No es hora de analizar por qué hemos llegado a esto, aunque la reflexión puede darnos pistas para evitar errores. La tarea consiste, como señaló el presidente del foro de Davos, en “la búsqueda de una forma de capitalismo basado en un movimiento de ciudadanos a nivel global”.

Pero esta movilización sólo es posible si se cumplen dos condiciones: que la sociedad no se resigne ante el lento declive del sistema; que recupere la confianza en las instituciones, en los gobiernos y por supuesto en ella misma. Y para que la sociedad recupere la confianza es imprescindible que los gobiernos y las empresas, la sociedad política y la sociedad civil se ganen a pulso la confianza.

No parece que el comportamiento de algunos directivos, como los banqueros americanos, vaya por ese camino. Más esperanzador resulta el dato que el 90% de los encuestados en Davos en 2009 considera importantes criterios a largo plazo para sus políticas, la agilidad, el servicio al consumidor, el talento y la reputación. En la encuesta de 2010, los directivos españoles apuestan por un mayor énfasis en la reputación corporativa y en recuperar la confianza.

La opción está llena de sentido porque recuperar la reputación es clave para que la comunidad y los ciudadanos vuelvan a confiar en las compañías y éstas puedan ser el motor de una movilización social.

¿Están los empresarios dispuestos a asumir el nuevo desafío o repetirán cuando la crisis pase que su objetivo es crear valor para el accionista sin preocuparse de la ética, los empleados, el talento, los consumidores, los derechos humanos,

y relegando las políticas reputacionales o de responsabilidad corporativa a la mejora coyuntural de la imagen?

No soy optimista. Hay que contar con una posible interpretación de la crisis que aconseje continuar con el enriquecimiento de las élites. Al final, los desaguisados de unos pocos son financiados por los contribuyentes.

Ahora que se habla de economía sostenible como una referencia de futuro, la sociedad empresarial no tiene otra opción que volver a creer en los intangibles, si de verdad la búsqueda de una economía sostenible es algo más que palabrería. La Marca, la Reputación, la Responsabilidad Social, la Ética y los Derechos Humanos deben constituir las líneas estratégicas de actuación para recuperar la credibilidad.

¿Cómo ha resistido la reputación de las compañías en los tiempos adversos? En la gestión de marca, ha habido casos en que los directivos se han olvidado de que las marcas son una oferta, una promesa, unos valores, una historia, y todo esto lo han sacrificado a políticas cortoplacistas. Es pronto para saber si la reputación de las compañías ha resistido porque estaba bien construida o se ha desmoronado como un castillo de naipes porque era un artificio de imagen.

El futuro de nuestro mundo pasa por volver a creer en el valor de los intangibles que suman a la hora de configurar el precio final de las compañías pero, sobre todo, son útiles para diferenciar empresas y productos en un mercado global y para crear comunidades, confianza y fidelidades. Para comunicar valores. Para romper la soledad que siempre amenaza a las empresas. Para escuchar lo que se le demanda en una política de apertura a la sociedad.

Merecer la confianza es la gran operación imprescindible *conditio sine qua non* para la sostenibilidad de la economía de mercado y sus agentes, aunque los directivos tengan que renunciar a considerarse los dueños de las empresas y acepten la idea de que hay que respetar a los distintos públicos con los que la compañía se relaciona, que hay que formular y suscribir contratos de colaboración y que hay que dialogar, comunicar y compartir. Las empresas son los accionistas, los empleados, los proveedores, la sociedad, un conjunto de actores llamados a integrarse en un proyecto común. Las empresas deben entrar en la sociedad y la sociedad en las empresas.

En la post-crisis, parece deseable que las empresas se configuren desde unos valores, sus valores, desde una responsabilidad y compromiso social donde la ética ocupe el papel de eje inspirador. Esto suena a vieja receta, también a receta no aplicada. Hacer realidad la creencia en los intangibles es un paso más para salir del túnel y para crear una nueva economía de ciudadanos a nivel global. Una economía sostenible sobre comportamientos éticos y participativos. ●

LA MARCA, LA REPUTACIÓN, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, LA ÉTICA Y LOS DERECHOS HUMANOS DEBEN CONSTITUIR LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACTUACIÓN Y DE COHERENCIA EN LA TAREA DE RECUPERAR LA CREDIBILIDAD



## Porque cada gota cuenta

En Agbar conocemos el valor del agua y la importancia de gestionar su ciclo integral de la manera más eficiente y cuidadosa con el medio ambiente. Y ahora no sólo lo atestiguan los 24 millones de clientes que tenemos en todo el mundo: nuestro modelo de gestión basado en la garantía del suministro de agua conservando las fuentes de captación ha sido reconocido con el Gold Class del SAM\*, lo que convierte a Agbar en la única empresa del mundo del agua distinguida con este premio.

**Porque, para Agbar, cada gota de agua es importante.**



**2009 Gold Class Award**  
by the PricewaterhouseCoopers  
& Sustainable Asset Management.

[www.agbar.es](http://www.agbar.es)



\* Sustainable Asset Management (SAM) es el organismo que elabora la lista de empresas que se incluyen en el *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*, el índice bursátil mundial de más prestigio en el ámbito económico, ambiental y social.

## El valor de la comunicación en las organizaciones empresariales

Por José María Aguirre González, presidente de APD  
(Asociación para el Progreso de la Dirección)



José María Aguirre González, presidente de APD

Recuerdo que hace algunos años, leyendo un libro que me había recomendado un buen amigo, me encontré con una definición de comunicación que, como Ingeniero de Caminos que soy, me pareció que se ajustaba perfectamente a mi pensamiento: “comunicación es el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización”.

Hace treinta años, la gran mayoría de las organizaciones carecía de profesionales que canalizaran la información que generaban. Cuando las noticias que reflejaban los medios de comunicación eran buenas, los altos directivos “se felicitaban” y, cuando no les eran propicias, trataban de ocultarlas tras espesas cortinas de humo. La comunicación no se contemplaba como un elemento estratégico, simplemente se informaba. El primer salmón fue el semanario *DESARROLLO*, del que formé parte de su Consejo de Administración y que no llegaba a vender 5.000 ejemplares.

Hoy, y en ello tiene mucho que ver el valioso trabajo que ha realizado la Asociación Dircom, las grandes empresas, y muchas PYME, tienen asumido que la comunicación no es sólo información. Es una actividad consustancial a la vida de su organización, entendiéndola como un recurso que hay que gestionar de manera excelente y profesional. La comunicación es indispensable para lograr la coordinación de los esfuerzos necesarios para conseguir los objetivos perseguidos y es necesario que la gestión profesional de la misma se contemple como un elemento más de la “estrategia empresarial”. Desde el primer ejecutivo hasta el último tienen que estar implicados en la misión de la empresa y para ello es necesario que todos compartan la información, tanto descendente como ascendente.

A lo largo de mi trayectoria profesional he defendido que todas las personas que trabajaban en proyectos que yo lideraba tenían que saber siempre la verdad, buena o mala, pues consideraba que era la única manera de que todos remáramos en la misma dirección. Es totalmente imposible dirigir con éxito una empresa si la información que se transmite no es transparente y clara. Hay momentos en los que hay que tomar decisiones muy difíciles y si éstas no se explican y no se entienden, llevan al fracaso. Es imprescindible que la alta dirección perciba la

importancia de una buena comunicación pues creo que es un factor clave para mantener la posición competitiva por sentirse la plantilla motivada.

Por otro lado, nuestras organizaciones no son una orquesta que toca la misma partitura en el atril. Están inmersas en un entorno cambiante al que deben adaptarse continuamente y para ello contar con una política de comunicación interna es vital. Los planes estratégicos conllevan cambios y, para facilitar su aceptación, el mejor instrumento es la comunicación. Ella será el vehículo que permitirá que todo el personal conozca, entienda, acepte y asuma los nuevos valores y estrategias que la dirección propone. Es fundamental el compromiso y la identificación de la gente con su organización de manera que el individuo sienta que, si la organización prospera con su ayuda, él también prosperará.

La profesionalización de la comunicación empresarial, motor de la labor de Dircom, ha convencido para la creación del departamento de Comunicación de la empresa.

Recuerdo la llegada a Explosivos Río Tinto de Lalo Azcona, que se incorporó con la categoría de director general (con dependencia directísima del presidente ejecutivo). A muchos les extrañó, pero ponía las cosas en su sitio y fue una decisión muy positiva para la profesión.

Termino animando a Dircom a continuar con su misión y a pedir a todos los directores de comunicación que luchen por lo que yo he defendido en las empresas que he gestionado: el firme compromiso de su participación junto al más alto órgano de gobierno de la empresa, ya que su función es estratégica y sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva será imposible desarrollar con éxito su función. ●

”  
ES  
TOTALMENTE  
IMPOSIBLE  
DIRIGIR CON  
ÉXITO UNA  
EMPRESA SI LA  
INFORMACIÓN  
QUE SE  
TRANSMITE  
NO ES  
TRANSPARENTE  
Y CLARA



# ahora la energía no tiene límites ni fronteras

Hemos unido a dos compañías expertas en gas y en electricidad para crear la primera empresa energética integrada de España y Latinoamérica. Ahora la energía se adapta a ti y a más de veinte millones de clientes en veintitrés países del mundo. Contigo hemos llegado muy lejos, y seguiremos trabajando para estar siempre a tu lado. ¿Vienes?

  
**gasNatural**

 **UNION FENOSA**

*Con toda la energía del mundo*

## La estrategia de la comunicación de las PYME

Por Jesús Bárcenas, presidente de CEPYME  
(Confederación Española de Pequeña y Mediana Empresa)



Jesús Bárcenas, presidente de CEPYME

La actual crisis económica ha sido especialmente cruel con las PYME (más de 330.000 empresas han desaparecido), lo que significa un verdadero drama económico para nuestro país por la destrucción de tejido empresarial, puestos de trabajo y, en definitiva, de riqueza.

Pero junto al drama económico, se ha generado un gran drama social: la pequeña empresa en ciudades medias y pueblos (la mayoría de nuestro país) son un elemento vital de vertebración social. Desde CEPYME, venimos trabajando en los grandes problemas que están estrangulando a las PYME: falta de financiación y alta morosidad. Junto a estos dos puntos estamos haciendo un especial hincapié en la comunicación, que si en condiciones normales es un elemento estratégico, en una crisis como la actual se convierte en fundamental.

Una adecuada estrategia de comunicación en una pequeña empresa es lo que puede marcar la línea entre cerrar sus puertas o ganarse el futuro. En un momento de crisis, la fidelidad del consumidor se convierte en el mayor activo de cualquier negocio.

Por eso, intentamos inculcar desde CEPYME que la fidelidad no va unida a una política comercial (precios competitivos, calidad), sino que está íntimamente relacionada con una serie de valores intangibles como son la seriedad, la profesionalidad y la capacidad para interactuar con el entorno. En definitiva, de lo que estamos hablando es de que conceptos como "responsabilidad social" o "reputación empresarial" forman parte de la cultura de la pequeña y mediana empresa.

Estos valores no se pueden transmitir en una página de publicidad ni en una cuña radiofónica: sólo es posible transmitirlos desde una correcta estrategia de comunicación. Definir cómo vamos a interactuar con el cliente y cómo hacer visibles los valores de nuestra empresa en el día al día requiere de una correcta planificación y del uso adecuado de las herramientas de comunicación que las PYME tienen a su alcance.

Desde CEPYME, apostamos firmemente por crear en la pequeña y mediana empresa una cultura apropiada de comunicación como elemento dinamizador del devenir empresarial.

Potenciar la incorporación de profesionales de la comunicación en nuestras diferentes organizaciones territoriales con el fin de prestar apoyo a todas aquellas empresas que no tienen capacidad económica para contratar un dircom es una meta a la que no vamos a renunciar. ●

”  
INTENTAMOS  
INCULCAR  
DESDE  
CEPYME QUE  
LA FIDELIDAD  
NO VA UNIDA  
A UNA POLÍTICA  
DE PRECIOS  
AGRESIVA

Estamos  
EN LOS MOMENTOS  
IMPORTANTES DE TU VIDA

Caja Rural de Ciudad Real  
**Cuando Quieras**

●  
Ciudad Real



[www.ruralvia.com/ciudadreal](http://www.ruralvia.com/ciudadreal)



CAJA RURAL  
DE CIUDAD REAL

# La profesionalización de la comunicación en Europa

Por Herbert Heitmann, presidente de la Asociación Europea de Directivos de Comunicación (EACD)



”  
LAS EMPRESAS SÓLO INVIERTEN EN AQUELLAS FUNCIONES QUE, SEGÚN ELLAS, GENERARÁN VALOR. COMO PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN, DEBEMOS SER CAPACES DE DEMOSTRAR LO QUE HACEMOS

Nos encontramos en una época desafiante y emocionante para los profesionales de la comunicación europeos. Nuestra disciplina crece y evoluciona incesantemente, adoptando formas que ni podríamos haber imaginado hace diez años. ¿Quién podría haber imaginado que los medios de comunicación social iban a revolucionar la forma en que nos comunicamos, dando a los consumidores más poder que nunca? Y, ¿quién podría haber predicho que una recesión mundial, la peor registrada desde la Gran Depresión de la década de 1930, golpearía con tanta fuerza que llegaría a destruir a compañías de todo el mundo que hasta ese momento habían resultado rentables? En esta época de cambios, resulta todavía más importante que nosotros, los comunicadores, colaboremos y tratemos de encontrar las mejores soluciones posibles para hacer avanzar nuestra disciplina, y que lo hagamos de forma responsable.

Podemos conseguir este objetivo profesionalizando la disciplina de comunicación y aclarando nuestro papel. Otras áreas como los recursos humanos, la comercial y la de desarrollo están bien definidas y son bien conocidas en cualquier industria. Si pedimos a alguien que describa alguna de esas disciplinas, esa persona será capaz de hacerlo sin ningún problema. Incluso el papel del marketing, que en muchos aspectos es similar al de comunicación, suele explicarse con facilidad mediante cifras y volúmenes de ventas. Sin embargo, sólo un porcentaje muy pequeño de la población podría dar una respuesta satisfactoria si se le preguntara en qué consiste la comunicación.

Para mí, la profesionalización de la comunicación se conseguirá aumentando nuestra capacidad para generar resultados previstos de antemano. Las empresas sólo invierten en funciones que, según ellas, generarán valor. Como profesionales de la comunicación, debemos ser capaces de demostrar que lo que hacemos sigue un plan previsto basado en la estrategia de negocio de la organización para la que trabajamos, de demostrar que tenemos resultados en mente, y que existen criterios de medición para determinar el éxito o el fracaso de nuestras estrategias. Debemos examinar nuestros éxitos y fracasos y adaptar nuestras estrategias en función de los mismos. Debemos rendir cuentas no sólo de nuestras decisiones, sino también de los procesos que las motivaron, y evaluar minuciosamente los resultados logrados. Sólo así conseguiremos que la gente sea plenamente consciente del papel que desempeñamos.

Los medios de comunicación social han afectado enormemente al entorno en el que nos comunicamos. Los periódicos ya no se consideran la principal fuente de la verdad y, por tanto, la figura del profesional de la comunicación ha

dejado de estar centrada en el redactor jefe o en el periodista. Hoy en día, quienes toman las decisiones están expuestos a la influencia de muchas fuentes y cada vez es menos probable que sean periodistas profesionales. Cada vez se desconfía más de cualquier tipo de asesor o fuente profesional y se confía más en la opinión de los compañeros. Este cambio en el panorama está obligando a los comunicadores a adaptar sus estrategias y a asumir el desafío que los medios de comunicación social les imponen.

Es muy importante que la profesionalización no se confunda con la creación de marcos rígidos que impidan sacar el máximo provecho del grupo tan diverso de personas que trabajan en comunicación, ya que estaríamos desaprovechando una gran oportunidad. En otras muchas profesiones hay aptitudes muy homogéneas, pero los comunicadores proceden de entornos diversos. Cada uno de ellos llega a esta disciplina por motivos distintos, pero todos somos profesionales de la comunicación y los distintos entornos de los que procedemos nos ayudan a dar una perspectiva única a los problemas a los que se enfrenta la industria. Se trata de una disciplina enormemente poderosa: permite emplear muchas herramientas distintas de diversas formas para llegar a públicos muy distintos y, al contar con la participación de los interesados, puede determinar, influir, dirigir y evitar daños importantes, así como lograr grandes éxitos.

Para alimentar y aprovechar esta diversidad inherente al sector de la comunicación necesitamos programas educativos que se impartan en paralelo a nuestro trabajo y que ayuden al comunicador a dominar las técnicas y los conocimientos especializados necesarios para desempeñar su función. También debemos mantener la disciplina de las comunicaciones abierta a colegas “externos”, por lo que es fundamental disponer de un sistema educativo que tenga esto en cuenta. Debemos conseguir que se nos incluya en los programas de estudios de los planes de dirección (como los MBA executive u otros programas curriculares), que se incluya un elemento que permita enseñar en qué consiste la comunicación y concienciar a los ejecutivos del futuro.

La única constante del mundo de la comunicación es el cambio, algo que no tiene por qué ser malo. Tenemos la oportunidad de situar en el mapa profesional nuestra disciplina, nuestra función en las empresas. Haciendo medibles las comunicaciones, adaptándonos al nuevo entorno mediático e influyendo en él, reconociendo la diversidad de talentos en este campo e incorporando todo esto a los programas docentes y de formación seremos capaces de impulsar la profesionalización de nuestra disciplina. Éste debe ser nuestro objetivo como profesionales de la comunicación. ●



## CONFIANZA ES SABER QUE ESTAMOS A TU LADO

Protegiendo lo que más quieres: tu familia, tu vida, tus propiedades, tu empresa.

Estamos a tu lado, con más de 34.000 empleados y cerca de 85.000 colaboradores en 45 países de todo el mundo esforzándose todos los días en seguir mejorando nuestro servicio. Para que cada uno de nuestros 15 millones de clientes que ya confían en nosotros, puedan sentirse seguros y protegidos en la mejor compañía.

**PORQUE MAPFRE NO HAY MÁS QUE UNA.**



## Nuestro principal valor es intangible y se define con el prefijo “RE”

Por Sebastián Cebrián Gil, director general de Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación)



El ejercicio de 2009 ha sido, pese al contexto económico, un gran año para la Asociación de Directivos de Comunicación y también para los dircom. De hecho, las crisis suelen favorecer el desarrollo de la Comunicación Corporativa en las organizaciones dado que Reputación, Marca, Comunicación Interna o Responsabilidad Social ganan protagonismo en épocas de adversidad.

Dircom ha aumentado un 27% su número de socios en un solo año y ha superado los 620; ha incrementado un 10% su facturación con respecto al ejercicio precedente; ha puesto en marcha tres nuevas delegaciones territoriales en Castilla-La Mancha, Castilla y León y Galicia, respectivamente, y ha mantenido la rigurosidad presupuestaria en sus actuaciones. Estas directrices dibujan, por tanto, el camino en cuyo recorrido nos mantenemos.

Analizar las razones de lo conseguido pasa por reconocer el gran aporte de talento de los cientos de dircom asociados y simpatizantes en la consecución de objetivos comunes; pero también en una junta directiva ejecutiva y activa; en el gran apoyo de *partners* y protectores y en un equipo de gestión alineado con la planificación estratégica en el medio y largo plazo.

La coincidencia de los hitos comentados precisa, sin embargo, de la suma de otro componente tan importante como los anteriores y que denominaremos el prefijo “RE”. El señor “RE”, como todo prefijo, se coloca delante de un lexema y construye así una nueva palabra que adjetiva, sin duda, esta nueva etapa de nuestra asociación: RE-CONOCIDA.

La Real Academia de la Lengua Española considera que el término “conocida” puede ser interpretado como “acreditada e ilustre”, pero también concluye que una entidad es conocida cuando se tiene con ella “trato o comunicación pero no amistad”. Ser reconocida va, por tanto, mucho más allá, porque “reconoce el favor o beneficio que otro le ha hecho”.

Si extrapolamos esta disertación a nuestra Asociación y con todo el respeto hacia los avances numéricos conseguidos en 2009 en lo que se refiere al crecimiento en número de socios, ingresos o reservas, el principal avance de nuestra Asociación es, sin lugar a dudas, ser reconocida y, por lo tanto, es un valor intangible. Como dircom que me considero, no pretendo llevarme el ascua a mi sardina y derivarme hacia dicho terreno, sino que nuestro reconocimiento como asociación se sustenta en sólidos tangibles que paso a comentarles.

Dircom no sólo es el referente profesional de los comunicadores, sino que tiene que hacer llegar sus mensajes a los que más influyen en nuestro crecimiento profesional: los presidentes de nuestras organizaciones e instituciones, directores generales, los miembros de sus comités ejecutivos y, por supuesto, los empresarios y accionistas. Al final, ellos deciden el rol de la Comunicación en sus empresas y si otorgan al dircom mando en plaza –en cuyo caso cuenta con galones de estrategia– o si le dan una función “instrumental” –lo que implica galones de comunicador–, que no está mal pero son cosas diferentes.

Este salto cualitativo hacia el reconocimiento es el que perseguimos con los acuerdos marco y acciones concretas que la Asociación ha formalizado durante este último año. Entre ellos se encuentran las rúbricas con la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE); la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME); la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD); la Cámara de Comercio Alemana; La Chambre; The British Chamber of Commerce; IESE; EOI; Instituto de Empresa o nuestra presencia como miembros de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), entre otras instituciones de referencia.

Si, además, somos reconocidos por la calidad y eficacia de nuestras actuaciones, productos y servicios, allanaremos el camino hacia nuestro objetivo de valorizar la comunicación y al comunicador en las organizaciones. El Anuario de la Comunicación 2010 pretende ser uno de esos productos: una herramienta eficaz para los directivos y comunicadores a la hora de recoger tendencias y definir visiones. También pretende ser creativo porque la creatividad no está reñida con la rigurosidad y es clave para la diferenciación.

Por ello, si el prefijo “RE” ha conseguido captarles la atención para que sean conocedores de nuestra estrategia y nueva realidad y, además, nos ha servido para una breve introducción al producto editorial que tienen en sus manos, la comunicación habrá sido eficaz en la definición y transmisión del mensaje y habremos conseguido que nos acompañen hasta este punto. Que disfruten del Anuario y aprovechen al máximo la Asociación. ●

DIRCOM NO SÓLO ES EL REFERENTE PROFESIONAL DE LOS COMUNICADORES, SINO QUE TIENE QUE HACER LLEGAR SUS MENSAJES A LOS QUE MÁS INFLUYEN EN NUESTRO CRECIMIENTO PROFESIONAL

Sebastián Cebrián Gil, director general de Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación)

**Endesa es la mayor empresa eléctrica de España y la primera compañía eléctrica privada de Iberoamérica.**





ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ



ANUARIO DE LA  
COMUNICACIÓN

**2010**

ABCDEFGHIJKLM  
**FIRMAS**

**dircom**

Asociación de Directivos de Comunicación

# Compromiso de Novartis con España

COMPROMETIDOS



## Queremos estar más cerca

Novartis es una empresa con una gran responsabilidad. Nuestro producto es la salud, y no hay nada más importante. Detrás de nuestros productos hay 930 millones de personas. Personas con nombres propios. Personas con ganas de vivir mejor.

Por estas personas vamos más allá. Porque queremos llegar más lejos para estar más cerca.

Por mejorar su calidad de vida **innovamos e investigamos** y lo hacemos con un equipo de 5.000 investigadores y 7.000 colaboradores en 10 institutos distribuidos por todo el mundo.

Por mejorar su calidad de vida nos rodeamos de profesionales con **talento**. Les ofrecemos las mejores oportunidades de crecimiento y el entorno de trabajo más adecuado a sus necesidades laborales y personales.

Por mejorar su calidad de vida actuamos con **responsabilidad social y ética**. Entendemos que sólo hay una forma de trabajar: con respeto e integridad. Integridad hacia las personas y respeto con nuestro entorno.

Porque todo lo que hacemos, lo hacemos para **cuidar y curar**. No hay mejor estímulo ni motivación. Es nuestro compromiso con los pacientes. Por ellos queremos llegar más lejos.

## Llegar más lejos para estar más cerca



# ÍNDICE

- 24 El estado de la comunicación /** El estado de la Comunicación en España 2010 / Los directores de comunicación en Europa: European Communication Monitor 2009
- 48 Innovación y medios /** “Éste año es el más importante en la historia de la televisión en España” / Medición de audiencias en Internet, búsqueda de modelos / Community Manager: cómo alcanzar ventajas diferenciales en medios sociales / Los *podcasts*, herramienta en alza de los medios de comunicación. Casos concretos
- 66 Responsabilidad social /** “No se puede entender la RSE en las empresas si no tienen capacidad de comunicación” / La Responsabilidad Corporativa en los medios de comunicación / Llega la moda sostenible
- 76 Comunicación interna /** Las claves de la Comunicación Interna en IKEA: el caso IKEA / De la sala de prensa al diálogo con los públicos objetivo: el caso de Televisión
- 82 Marca, reputación e intangibles/** La dimensión social de la Comunicación Estratégica / Nuevos paradigmas en la comunicación / Comunicar, comunicarse: la empresa dialogante / La reputación *online* / ¿Estoy invirtiendo bien mi presupuesto de comunicación?
- 94 Desarrollo profesional y académico /** Comunicación y comunicadores en las escuelas de directivos / La importancia de la comunicación en la formación de directivos / El nuevo *dircom* / El futuro de los universitarios se escribe con B de Bolonia
- 108 Crisis /** “Comunicación y transparencia son dos activos básicos” / La era de la reputación sostenible y *multistakeholder*
- 118 Comunicación pública y lobby /** La necesidad de regular el ejercicio profesional de los *lobbies* / Redes sociales y partidos políticos

NÑOPQ̂RSTUVWXYZ



# ESTADO DE LA COMUNICACIÓN

**26** El estado de la comunicación en España 2010 /

Por la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom

**42** Los directores de comunicación en Europa:  
**European Communication Monitor 2009 /**

Por Ángeles Moreno (Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación - Universidad Rey Juan Carlos) y Ansgar Zerfass (Universidad de Leipzig)

# El estado de la comunicación en España 2010

Nueve de cada diez grandes compañías dispone de un departamento de Comunicación. No sólo crece el número, sino la importancia del responsable de Comunicación, cada vez más dedicado a definir la estrategia, gestionar los intangibles y ser parte de la Alta Dirección. El estudio realizado por Dircom nos brinda todas las claves de la situación actual de la Comunicación en las empresas españolas.

Por Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom

UN DIRCOM MÁS DEDICADO A DEFINIR LA ESTRATEGIA Y ASESORAR A LA ALTA DIRECCIÓN, Y MENOS ENFOCADO AL QUEHACER TÉCNICO DIARIO. SIN EMBARGO, NO SE HA AVANZADO EN LA UNIFICACIÓN DE LA DENOMINACIÓN DEL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN

Desde hace años, la comunicación en y desde las empresas se considera un factor de gran importancia, que ha ido ganando peso y dinamismo, haciéndose cada vez más compleja y estratégica. Con ello, la figura de los responsables de Comunicación en las organizaciones de todo tipo gana en relevancia y se profesionaliza. Por eso, y con el objetivo de tomar el pulso a la realidad de la comunicación en el panorama empresarial español, la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom ha llevado a cabo la investigación sobre *El estado de la Comunicación en España 2010*.

Este tercer estudio sobre la comunicación en las empresas españolas, que cuenta con la colaboración de Deloitte, una vez transcurridos cinco años desde la publicación del segundo, supone una herramienta útil de consulta para los profesionales del sector. A través de las respuestas de 265 empresas españolas, se actualizan los resultados, permitiéndonos comparar las conclusiones con las alcanzadas en las investigaciones de los años 2000 y 2005.

¿Cuál es el perfil y la responsabilidad de los profesionales de la Comunicación en las empresas? ¿Qué funciones se les atribuyen a los departamentos de Comunicación? ¿Cuáles son las perspectivas de la comunicación empresarial? Éstas y otras respuestas las encontramos en esta nueva investigación de Dircom.

## MUCHOS NOMBRES PARA UN ÚNICO RESPONSABLE

En la mayoría de las empresas entrevistadas, un 69%, existe un solo responsable de toda la comunicación. La responsabilidad única de esta función se ha incrementado más de diez puntos en los últimos cinco años, ya que en 2005 suponía el 57% de las compañías. Por otra parte, en casi un 19% de las organizaciones no existe la figura de un responsable único, pero sí la de una persona en particular que se encarga de la comunicación corporativa.

Tan sólo en un 3% de los casos no hay un responsable de Comunicación. Entre ellas, un 45% de las empresas que no tienen esta función consideran que no es necesaria o no valoran la comunicación corporativa como un elemento estratégico. En la mayoría de los casos no se contempla la posibilidad de crear este cargo, aunque existe una duda razonable en un 42% de los consultados.

Si atendemos a la denominación de los responsables de la comunicación corporativa en las organizaciones, llama la atención su heterogeneidad. Hasta un total de 77 nombres contabilizados de 235 respuestas recibidas al respecto, aunque la gran mayoría contiene la palabra Comunicación sola o acompañada de otros sustantivos o adjetivos, como Marketing, Relaciones Institucionales, Imagen, Relaciones Externas, Responsabilidad Social Corporativa, Marca, Imagen corporativa, etc. Estas denominaciones van precedidas del nombre del cargo, que depende del estatus que se le otorga en la organización, ya sea director, responsable, jefe o gerente.



No se ha avanzado nada en el camino hacia la unificación de la denominación del responsable de Comunicación, ya que en el estudio anterior este cargo se denominaba de 76 formas distintas (frente a las 77 de 2010).

### ESTATUS CRECIENTE Y COMPETENCIAS

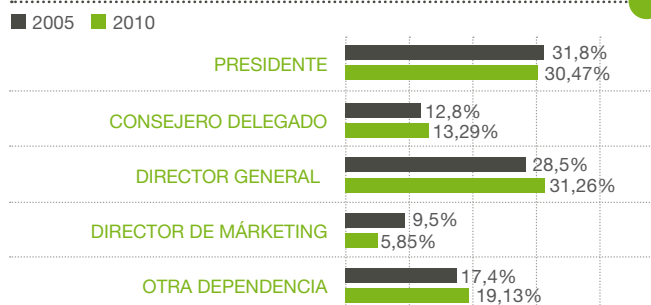
La importancia que la función de Comunicación adquiere en las empresas queda patente si analizamos la situación del responsable de Comunicación en el organigrama de la organización. En las empresas en las que hay un responsable de Comunicación, el 75% depende del primer nivel ejecutivo. Así, más del 30% depende directamente de presidencia, un 31% está bajo supervisión del director general y un 13% del consejero delegado.

Estos datos confirman una tendencia creciente en el estatus del responsable de Comunicación, si los comparamos con los obtenidos en los dos estudios anteriores. Así, en el año 2000 no llegaban al 40% los responsables que dependían directamente del primer nivel ejecutivo, mientras que en 2005 la cifra aumentaba hasta el 70%. Así mismo, también sube el porcentaje (70%) de los responsables de Comunicación que participan –siempre o en ocasiones– en el Comité de Dirección de la empresa. En 2005 esta cifra alcanzaba el 65%, mientras que en 2000 sólo llegaba al 14%.

Por otra parte, las tres grandes competencias del responsable de Comunicación, según los encuestados, son la definición de la estrategia de comunicación (89%), la

aprobación de acciones específicas de comunicación (88,3%) y la selección de agencias de comunicación externas (75%). La lista coincide con los datos extraídos en 2005 (77,8%, 76,3% y 72%, respectivamente). Cabe destacar la tendencia a la baja que se observa en la función referente a la decisión sobre el volumen del presupuesto de Comunicación: en 2010 apenas pasa del 40%, mientras que en 2005 alcanzaba el 47,3% y en el año 2000 ocupaba el tercer lugar entre las funciones, con un 73,4%. Tendencia que se acentúa cuando analizamos las decisiones que son compartidas con otros departamentos por los responsables de Comunicación. La decisión sobre el volumen del presupuesto de Comunicación encabeza la lista de las decisiones compartidas, con un 66,4%, mientras que en 2005 se situaba en el 34%.

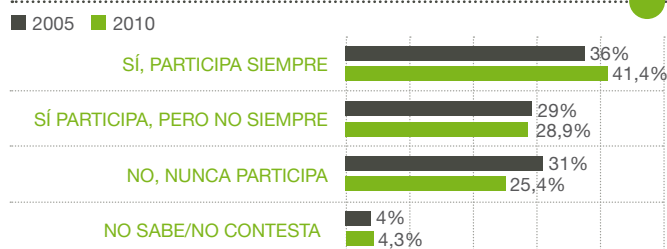
### ¿De quién depende el responsable de Comunicación en el organigrama de la empresa?



### Principales funciones del responsable de Comunicación en la gestión de la Comunicación en la empresa

1	DEFINE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	89%
2	APRUEBA LAS ACCIONES ESPECÍFICAS DE COMUNICACIÓN	88,3%
3	SELECCIONA LAS EMPRESAS COLABORADORAS (AGENCIAS ESPECIALIZADAS EXTERNAS)	75%
4	APRUEBA LAS CAMPAÑAS ANUALES DE COMUNICACIÓN	67,6%
5	SELECCIONA LOS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO	66,4%

### ¿Participa el responsable de Comunicación en el Comité de Dirección de la empresa?



### Las cinco características más importantes que ha de poseer un director de comunicación

	2005		2010	
1	CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	79%	CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	86,2%
2	ACCESIBILIDAD PARA LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	72%	ACCESIBILIDAD PARA LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	74%
3	INFLUENCIA EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	53%	INFLUENCIA EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	59,4%
4	ALTO CONOCIMIENTO TÉCNICO DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE LA EMPRESA	47%	CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO	57,7%
5	CREATIVIDAD	43%	ALTO CONOCIMIENTO TÉCNICO DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE LA EMPRESA	44,7%

#### CUALIDADES Y COMPETENCIAS DE UN DIRCOM

Un director de comunicación más dedicado a definir la estrategia y asesorar a la Alta Dirección, y menos enfocado al quehacer técnico diario. Así es el perfil que dibujan los datos de la encuesta *El estado de la Comunicación en España 2010*.

Las cualidades consideradas más importantes para los responsables de Comunicación son la capacidad de comunicación (con un 86,2%, frente al 79% de 2005 y 70,9% de 2000); su accesibilidad a los medios (con un 74%, frente al 72% de 2005 y al 60,5% de 2000); y su influencia en la Dirección (con un 59,4%, frente al 53% de 2005 y al 36,4% de 2000).

Porcentajes importantes, en torno al 45%, obtienen otras cualidades destacables como la empatía, el alto conocimiento técnico de los productos/servicios de la empresa, la creatividad y la autoridad/liderazgo. Cifras similares a los estudios anteriores, con excepción de la empatía, que se situaba en sólo el 30% en 2005.

En el estudio realizado en 2005, destacábamos el incremento de 17 puntos porcentuales que había experimentado la capacidad de influencia en la Dirección de la empresa. En 2010, aún crece 7 puntos porcentuales, lo que nos perfila a un director de comunicación más consciente de su responsabilidad como asesor y sobre la importancia estratégica de su materia. Por el contrario, la preparación técnica en su tarea sólo es destacada por el 29% de los participantes.

Respecto a las actividades de un director de comunicación que se consideran más importantes, en general todas las valoraciones promedio de las competencias propuestas son elevadas, superando la puntuación de 4 (del 1 al 5) gran parte de ellas. La competencia más valorada ha sido los contactos con la Alta Dirección, con 4,74 puntos (frente a los 4,6 del estudio anterior y los 3 puntos en el 2000). Cifra que reafirma el carácter estratégico de la Comunicación y el peso que ha ganado para las empresas.

Le siguen en importancia las relaciones con los medios, con un 4,68 (frente a los 4,7 puntos de 2005 y a los 3,2 de 2000) y el diseño de estrategias, con 4,54 puntos (4,4 en 2005). Por el contrario, las más bajas puntuaciones se sitúan en aquellas actividades de carácter financiero. Así, la gestión financiera del departamento y el análisis de presupuestos y costes apenas superan los 3,4 puntos.

#### Tareas más importantes del dircom valoradas de 1 (nada importante) a 5 (muy importante)

1	CONTACTOS CON LA ALTA DIRECCIÓN	4,74
2	RELACIONES CON LOS MEDIOS	4,68
3	DISEÑO DE ESTRATEGIAS	4,54
4	RELACIONES CON LOS PÚBLICOS EXTERNOS	4,49
5	RELACIONES CON OTROS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA	4,47

#### PROFESIONALES CADA VEZ MÁS FORMADOS

Periodistas y cada vez más especializados. Conclusiones que se extraen de los datos referentes a la titulación académica más alta del responsable de Comunicación de las empresas. La licenciatura en Periodismo sigue siendo la titulación mayoritaria de estos profesionales, con un 35,3%, confirmando su aumento desde el 29,5% en 2000 y el 33,5% en 2005. En segundo lugar, al igual que en 2005, se sitúa la licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales, con un 10,1% (porcentaje similar al estudio anterior). Con más de un 7,5%, la licenciatura en Derecho y Ciencias Jurídicas ocupa el tercer puesto.

Más preparados. Es notable cómo ha mejorado la formación de estos responsables, tres de cada diez completan su currículo con master y doctorados, frente a los dos de cada diez en 2005 y uno de cada diez en 2000.

Las **nuevas tecnologías** forman parte importante en el trabajo diario del responsable de Comunicación. Nos encontramos con un profesional con un nivel cada vez más alto en lo que se refiere al uso de estas herramientas. Así, casi el 60% de los entrevistados se considera un usuario de nivel intermedio (seguimiento de blogs, Internet desde el móvil, redes sociales, etc.), mientras que casi uno de cada cuatro es un usuario avanzado o muy avanzado (RSS, uso experto en redes sociales, CMS, SEO, FTP, etc.).



Burson · Marsteller

“El 63% de los CEOs está cada vez más preocupado por el retorno de la inversión en PR”



*Ceo Survey PRWeek / Burson-Marsteller*

## EB EVIDENCE - BASED

### COMUNICACIÓN BASADA EN LA EVIDENCIA

La investigación y la medición es nuestro enfoque estratégico.

215 Clientes de Consultoría de Comunicación participantes en el Estudio prScope 09 de Grupo Consultores han destacado a Burson-Marsteller como:

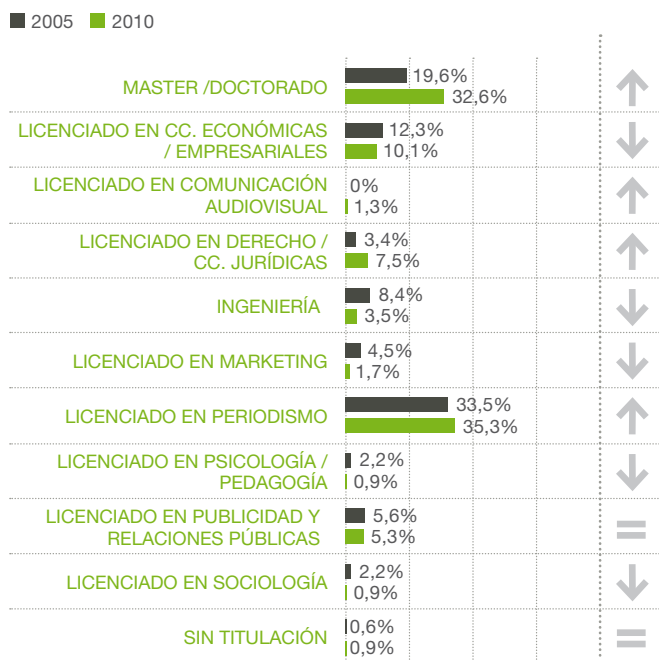
- La Consultora líder en comunicación y RRPP en España por
  - Calidad de Servicio • Consultoría Estratégica • Gestión de Crisis • Comunicación online
  - Comunicación de Marketing • Servicios Plenos • Red Internacional
- La Consultora más Atractiva
- Y una de las 3 más Ejemplares

prScope

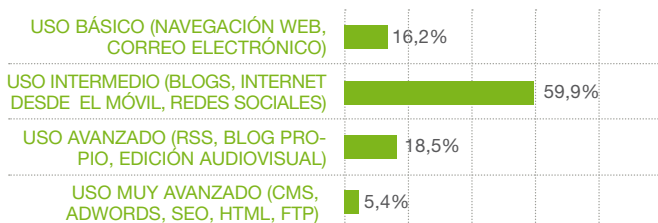
09

Burson-Marsteller  
+ 34 91 384 67 00  
info@bursonmarsteller.es  
www.bursonmarsteller.es

**¿Cuál es la titulación académica más alta del responsable de Comunicación de su empresa?**



**¿Cuál considera Ud. que es su nivel como usuario de nuevas tecnologías?**



Dado el avance experimentado por las nuevas tecnologías y su influencia en el profesional de Comunicación, no puede establecerse una comparación con los datos de los estudios anteriores, ya que en 2000 y 2005 se preguntaba por el uso del ordenador personal, correo electrónico, Internet, intranet o teléfono móvil con prestaciones avanzadas.

En la actualidad, seis de cada diez encuestados participan en redes sociales profesionales, siendo LinkedIn citada por la gran mayoría, sola o combinada con otras como Facebook, Xing o Twitter. Sin embargo, cuando se trata de tener un blog propio, más del 85% indica que no es bloguero, es decir, sólo un 15% tiene blog propio.

**IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL**

La Comunicación en la empresa tiene una importancia cada vez mayor. Para el 89% de los encuestados ha ganado peso en los últimos cinco años. Este dato es algo menor que el registrado en 2005, cuando el 94% des-

taaba la mayor importancia de la Comunicación en su empresa. Además, el 70% de los encuestados cree que seguirá ganando trascendencia en los próximos años, mientras un 26% asegura que permanecerá estable.

Es destacable la importancia que manifiestan los encuestados sobre la evolución de la responsabilidad social y la comunicación interna, un 90% y un 85% respectivamente cree que han ganado alcance en el último lustro. De cara al futuro, creen que esta tendencia seguirá en aumento; un 81% asegura que crecerá la importancia de la responsabilidad social en las empresas, mientras que el incremento de la comunicación interna se cifra en un 78% de los encuestados.

También llama la atención que el cuarto puesto lo ocupe la gestión de intangibles, citado por el 76% como mucho más o algo más importante en estos últimos cinco años. Además, el 71% cree que ganará peso en los próximos años y un 21% que su importancia permanecerá estable.

**MAYOR IMPORTANCIA, MENORES COSTES**

Frente al 89% de los encuestados que cree que la Comunicación es más importante que antes, sólo uno de cada tres cree que ha habido un incremento de los costes de Comunicación en su empresa, mientras que cerca del 45% afirma que ha habido una reducción de los mismos. Así, al contrario de lo que cabría esperar, la importancia de la Comunicación en la empresa no ha llevado aparejado un aumento de la inversión en este ámbito. Ello induce a pensar que la crisis económica



que estamos viviendo ha supuesto recortes de gastos que han afectado a la Comunicación.

La estructura del departamento de Comunicación también se ha visto afectada por la situación coyuntural, aunque en menor medida que el recorte de costes. Aproximadamente el 36% de los encuestados manifiesta que el departamento se ha incrementado, un 34% ha sufrido una reducción, mientras que el 30% restante se ha mantenido sin variación. Datos que nos llevan a creer que los directores de comunicación han conseguido incrementar significativamente su eficiencia.

Entre los elementos que han experimentado cambios en Comunicación, cabe destacar que el 75,5% de los encuestados afirma que ha aumentado la medición de resultados. Elemento que sólo en un 6,8% se ha visto reducido.

### PRESENCIA EN LAS GRANDES COMPAÑÍAS

El 91,3% de las empresas participantes en este estudio cuenta con un departamento específico encargado de la Comunicación. Si comparamos los datos con las dos investigaciones anteriores llevadas a cabo por Dircom, vemos que las empresas son cada vez más conscientes del valor estratégico que tiene la Comunicación. Así, en el año 2005, este departamento existía en el 78% de las compañías y en

### ¿En qué elementos cree que ha experimentado cambios la Comunicación?



el 75,5% si nos remontamos al año 2000. Es decir, en una década, casi un 16% más de empresas disponen de un departamento de Comunicación.

Por el contrario, cerca del 8% de las compañías no cuenta con un departamento específico de Comunicación (frente al 13% de 2005). Las razones fundamentales que argumentan para ello son que no se considera necesario o se hace desde otros departamentos. En tercer y cuarto lugar, citan como razón la externalización de este servicio y la falta de consideración de la Comunicación como valor estratégico.

seguro de auto

## el dinero no lo soluciona todo



### Servicio integral AXA para accidentados corporales de auto

/ el único que da apoyo  
médico  
psicológico  
legal  
económico

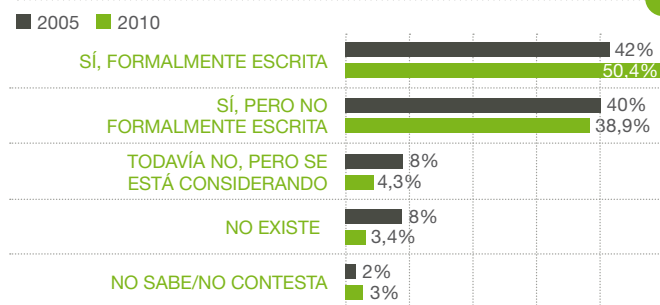
902 013 012  
www.axa.es

reinventando / el seguro de auto

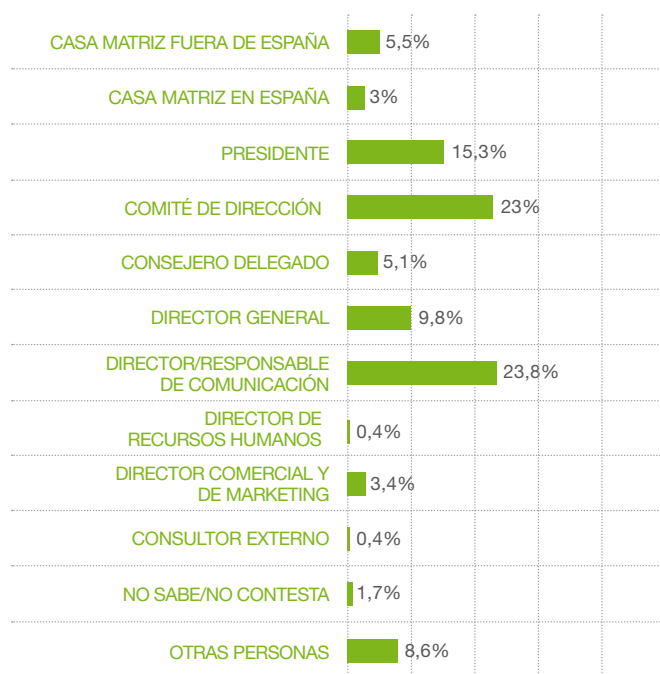




### ¿Existe dentro de su empresa una estrategia de Comunicación en línea con la estrategia empresarial?

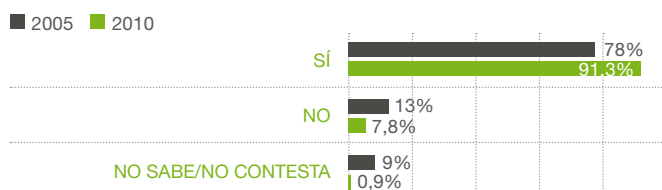


### ¿Quiénes participan en la definición/desarrollo de dicha estrategia de Comunicación?



Respecto a las perspectivas de creación de departamentos de Comunicación en aquellas compañías que aún carecen de él, la mitad no tiene pensado hacerlo (56% en 2005). Si tenemos en cuenta la dimensión de las empresas participantes en el estudio, no es un dato muy alentador. Por el contrario, el 18% de los entrevistados afirma que su empresa tendrá un departamento específico antes de 2013 (14% en el estudio anterior), mientras uno de cada tres lo desconoce.

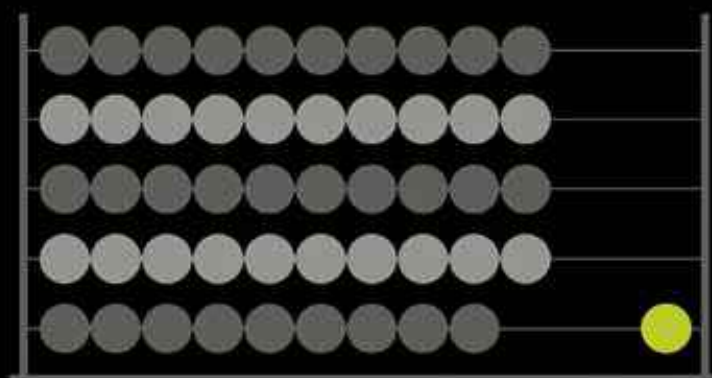
### ¿Existe en su empresa un departamento específico encargado de la Comunicación?



### LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Estrategias de Comunicación, mejor por escrito. De los datos se desprende la necesidad de insistir en la importancia de formalizar por escrito dichas estrategias, dado que prácticamente no se ha avanzado en este campo. Así, más del 89% de los responsables de Comunicación afirman que la misma existe y se alinea con la estrategia general de la empresa, cifra que crece casi 9 puntos porcentuales respecto a 2005. No obstante, el 39% no tienen la estrategia formalmente escrita. Porcentaje este último muy similar al 40% registrado en 2005, e incluso superior al 30,9% del año 2000.

Como dato positivo, la mitad de los entrevistados posee una estrategia de Comunicación que se alinea con la de la compañía y está formalmente escrita, frente al 42% del estudio anterior. Así mismo, ha bajado al 3,4% (desde el 8% del 2005) el porcentaje de compañías donde dicha estrategia no existe. También han disminuido a la mitad, hasta



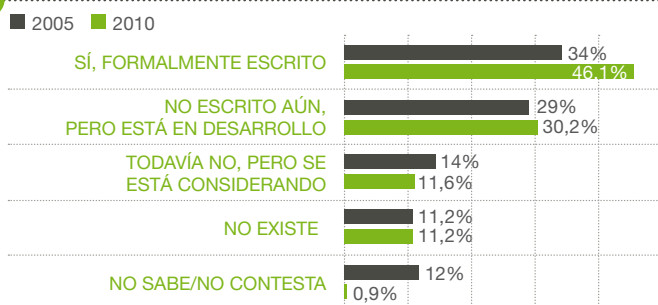
## ¿Tu estrategia sigue generando beneficios?

La planificación en tiempos de crisis es un reto. Con una perspectiva global y multidisciplinar, Deloitte te ofrece sus conocimientos y experiencia. Te ayudamos a revisar tus planes y a desarrollar estrategias que fortalezcan tu posicionamiento.

Anticipate a los cambios del mercado. [www.deloitte.es](http://www.deloitte.es)



**¿Existe dentro de su empresa un Plan de Comunicación Integral vinculado a la estrategia de la empresa?**



poco más del 4%, aquellas empresas en las que aún no existe estrategia de Comunicación definida, pero se está considerando.

Los directores de comunicación son los primeros involucrados en la definición y desarrollo de esa estrategia de Comunicación. Seguidos, casi con el mismo peso, por el Comité de Dirección y, en menor medida, el presidente de la compañía.

Además, para el 85% de los responsables de Comunicación consultados, la estrategia de Comunicación contribuye a la estrategia general de la compañía (lo que supone un aumento de 15 puntos porcentuales respecto a la encuesta de 2005). Casi el 39% manifiesta que contribuye “mucho” a la estrategia general, frente al 25% que así lo creía en 2005. Mientras que cerca del 46% de los entrevistados califica de “bastante” dicha contribución (porcentaje similar al 45% del estudio anterior).

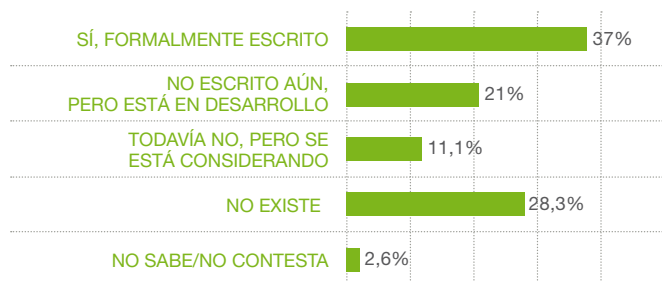
Otro dato positivo lo encontramos en los entrevistados que consideran que la estrategia de Comunicación aporta “poco” a la estrategia de la empresa. Sólo uno de cada diez minimiza su importancia, frente al 25% del año 2005.

**PLANES DE COMUNICACIÓN Y DE CRISIS**

Se está llevando a cabo un trabajo importante para formalizar los planes de Comunicación integrales en las empresas. Así, el 76% de los entrevistados manifiesta tener un Plan de Comunicación, formalmente escrito (en el 46,1% de los casos) o en desarrollo (30,2%). Si lo comparamos con los datos de 2005, el dato general ha crecido 16 puntos porcentuales y, sin duda positivo, dicho aumento se refleja en los planes escritos, que sumaban el 34% en el estudio anterior.

Por el contrario, las empresas que aún no tienen un Plan de Comunicación, pero lo están considerando, se

**Y en concreto, ¿tiene en su empresa un Plan de Comunicación de Crisis?**



sitúan en más del 11%, frente al 14% de 2005. Así mismo, las compañías donde dicho plan integral no existe permanecen en un porcentaje constante del 11%.

Si atendemos a la formalización de los protocolos o estrategias de actuación frente a las situaciones de crisis, nos encontramos con cifras que han variado muy poco en los últimos cinco años. Así, casi el 37% de los encuestados asegura tener un Plan de Comunicación de Crisis formalmente escrito, frente al 36% de 2005. El 21% de las empresas no lo tienen escrito, pero sí en desarrollo (19% en el estudio anterior).

Se produce un aumento de dos puntos porcentuales de las organizaciones que todavía no tienen Plan de Comunicación de Crisis, pero lo están considerando (11% en 2009, frente al 9% de 2005 y al 4% en 2000). Algo más del 28% no cuenta con un plan para hacer frente a situaciones inquietantes, dato positivo frente al 31% de las empresas en el estudio anterior.

### ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN

Departamentos más pequeños y profesionalizados. Las compañías encuestadas tienen un departamento compuesto por 7 personas de media, frente a las 10 personas

de media registradas en 2005 y a las 6 contabilizadas en el estudio de 2000. De esta forma, comprobamos que se revierte la tendencia al crecimiento del personal destinado a Comunicación que percibíamos hace cinco años. Probablemente se deba a la difícil situación económica, que ha llevado a la reestructuración del departamento a muchas organizaciones.

El 75% del personal de estos departamentos es especialista, mientras el 17% de los cargos son ocupados por administrativos y el resto por "otros" empleados. Si distinguimos por sexo, las mujeres ocupan más del 64% de los cargos en los departamentos de Comunicación. Este porcentaje se mantiene si analizamos la composición de los especialistas (más del 61% son mujeres).

La edad media de los técnicos especialistas y los administrativos se ha mantenido prácticamente igual a la del estudio anterior. Así, la edad media de los especialistas se sitúa en 35,67 (un 35,69 de 2005) y la de los administrativos es de 36,78 (similar a los 36,18 del estudio anterior).

Respecto a las funciones que con más frecuencia realizan los departamentos de Comunicación, no se aprecian diferencias sustanciales con los estudios anteriores. Así, las Relaciones con los medios, la Comunicación de

UNA DE CADA DOS EMPRESAS CUENTA CON UN PLAN DE COMUNICACIÓN, UN 12% MÁS QUE EN 2005. MIENTRAS, SE MANTIENE INVARIABLE EL PORCENTAJE DE EMPRESAS (EL 11%) DONDE NO EXISTE DICHO PLAN

# oportunidades



Xerox ofrece soluciones que transforman los documentos en oportunidades reales de comunicación con los clientes.

Ready For Real Business

### Temas y contenidos de la formación más frecuentes

	HOY	FUTURO
1	COMUNICACIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA	RELACIONES CON MEDIOS ON Y OFF LINE
2	COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA
3	RELACIONES CON MEDIOS	COMUNICACIÓN INTERNA
4	IMAGEN CORPORATIVA	RELACIONES INSTITUCIONALES
5	PLANIFICACIÓN DE COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN DE PRODUCTO / MARCA
6	COMUNICACIÓN DE CRISIS	ORGANIZACIÓN DE EVENTOS
7	FORMACIÓN ESPECIALIZADA EN SECTOR	COMUNICACIÓN DE LA PRESIDENCIA

imagen corporativa, la Comunicación de producto/marca, la Comunicación Interna, las Relaciones institucionales y Comunicación de la Presidencia se encuentran entre las tareas más habituales.

### FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN

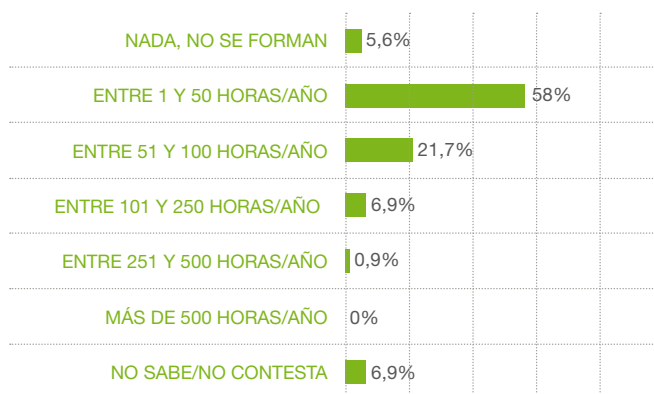
En cuanto al tiempo que las empresas dedican a la formación de los miembros del departamento de Comunicación, los porcentajes son muy similares a los obtenidos en 2005, con una leve mejoría. Más de la mitad de los trabajadores (58%) dedican a su formación entre 1 y 50 horas/año, casi el 22% entre 51 y 100 horas y el 7% dedican entre 101 y 250 horas/año. El dato más positivo lo encontramos en el descenso de los comunicadores que no reciben ningún tipo de formación (5,5% en 2009, frente al 8% de 2005 y el 13,3% de 2000).

La formación presencial, tanto reglada como en los foros profesionales, encabeza la lista del tipo de formación

recibida. Sin embargo, cabe destacar el continuo aumento en la formación *online* desde el año 2000. Dicho año, el 80% de los participantes no había hecho uso nunca de este canal formativo, cifra que se redujo al 29,2% en 2005 y desciende al 16% en 2010, es decir, ha bajado 65 puntos porcentuales en una década. La propia empresa o un centro de formación propio, así como los seminarios/congresos, son los lugares donde con más frecuencia reciben esa formación.

Las relaciones con medios de comunicación, la Comunicación corporativa y las relaciones públicas y eventos son los tres temas que encabezan la lista de la formación que reciben en la actualidad, contenido destacado por alrededor de un 80% de los participantes en la encuesta. Llama la atención los temas que, en opinión de los responsables de Comunicación, merecerán más atención en el futuro. El interés se centra en el entorno digital y las nuevas tecnologías como contenidos prioritarios en el futuro. Las

### ¿Cuánto tiempo dedican en general a su formación los miembros del departamento de Comunicación?





**Desde hace 90 años, Danone es único.  
Por eso no fabrica para otras marcas.**



Elie Metchnikoff, Premio Nobel e investigador del Instituto Pasteur de París, demostró científicamente las propiedades saludables del yoghurt en 1908.



Y sus investigaciones inspiraron a Isaac Carasso cuando fundó Danone en 1919 con un compromiso: ayudar a mejorar la salud a través de la nutrición.



Desde entonces, el compromiso con la salud y el rigor científico ha hecho que Danone sea pionero en investigación nutricional, con numerosos estudios que demuestran los beneficios de los productos Danone.



El mismo compromiso que ha llevado a Danone a innovar productos específicos para la salud, avalados por prestigiosas universidades e instituciones científicas.



Y, por supuesto, 90 años de compromiso con las personas, desarrollando productos saludables para toda la familia y contando con la opinión de 14.400 consumidores al año para satisfacer tus necesidades.



Por todo ello, hace 90 años que Danone es el primero en estar a tu lado, cada día, comprometido con tu salud. Por eso Danone es único y no fabrica para otras marcas.





**Temas y contenidos de la formación prioritarios en la actualidad y en un futuro próximo**

EN LA ACTUALIDAD	EN UN FUTURO PRÓXIMO
1 COMUNICACIÓN CORPORATIVA	ENTORNO DIGITAL
2 RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
3 IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA (LOGOTIPOS, MANUALES, ETC.)	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN
4 IMAGEN CORPORATIVA	RESPONSABILIDAD SOCIAL
5 RELACIONES PÚBLICAS Y EVENTOS	TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

”  
EN LA ACTUALIDAD, HAY MÁS DIRECTORES DE COMUNICACIÓN QUE SON PERIODISTAS O LICENCIADOS EN DERECHO Y TIENEN UN MASTER O DOCTORADO

técnicas de investigación de la Comunicación y las técnicas de Comunicación en sentido amplio también acaparan la atención de los responsables de la Comunicación.

El uso de las nuevas tecnologías, así como el entorno digital, aumentan su expectativa respecto a la formación a recibir en el futuro. Cerca del 50% de los participantes centra su atención en los mismos. Así se revierte la tendencia observada en 2005, cuando las nuevas tecnologías parecían un tema consolidado y sólo fue destacado por el 23% de los participantes. Sin embargo, en 2000 la expectativa fundamental que se manifestaba sobre la formación a recibir por los comunicadores estaba en el uso de Nuevas Tecnologías de la Información.

En cuanto a la investigación llevada a cabo por las empresas, cabe diferenciar las mismas respecto a la frecuencia con la que se realiza. Así, la medición de la eficacia de las acciones de Comunicación y aquellas destinadas a identificar y seleccionar los medios y soportes a emplear son los aspectos sobre los que más investigaciones realizan las organizaciones varias veces al año. Datos que coinciden con las dos encuestas anteriores llevadas a cabo por Dircom. Ahora bien, si hablamos de investigaciones y estudios realizados una vez al año, encabezan la lista los destinados a definir los objetivos de Comunicación y fundamentar las estrategias en esta materia.



### OUTSOURCING Y CONSULTORÍA EXTERNA

Un 76% de los responsables de la Comunicación contratan consultores externos (un 34% lo hace de forma habitual y un 41,8% de vez en cuando). De forma global, la externalización de este servicio ha decrecido, desde un 83% de los responsables que contrataban consultoría externa en 2005. Sin embargo, esa disminución sólo se ve reflejada en las contrataciones esporádicas (42%



### Aspectos de la Comunicación que se investigan o estudian en su empresa varias veces al año

- 1 PARA CONTROLAR O MEDIR LA EFICIENCIA DE ACCIONES DE COMUNICACIÓN
- 2 PARA LA SELECCIÓN DE MEDIOS Y SOPORTES A EMPLEAR
- 3 PARA IDENTIFICAR LOS PÚBLICOS MÁS RELEVANTES
- 4 PARA FUNDAMENTAR LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
- 5 PARA DEFINIR LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN
- 6 OTRAS INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS

### Aspectos de la Comunicación que se investigan o estudian en su empresa una vez al año

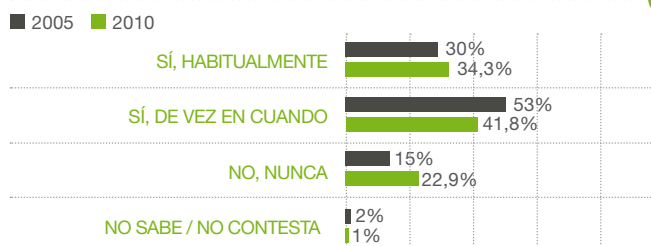
- 1 PARA DEFINIR LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN
- 2 PARA FUNDAMENTAR LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
- 3 PARA IDENTIFICAR LOS PÚBLICOS MÁS RELEVANTES
- 4 PARA CONTROLAR O MEDIR LA EFICIENCIA DE ACCIONES DE COMUNICACIÓN
- 5 PARA LA SELECCIÓN DE MEDIOS Y SOPORTES A EMPLEAR
- 6 OTRAS INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS

en 2010, frente a 53% en el estudio anterior), ya que la contratación habitual incluso ha aumentado (34% frente al 30% de 2005).

El aumento de la contratación de consultores externos de manera habitual puede deberse a la complejidad cada vez mayor en el campo de la Comunicación, que hace que un colaborador habitual conozca mejor la empresa y el sector, que si se acude a él de forma esporádica.

Si atendemos a quienes nunca hacen uso de estos servicios externos, nos encontramos que hace cinco años no contrataban consultores de comunicación externos en un porcentaje del 15%; ahora esa cifra ha trepado hasta el 23%. Por otra parte, sólo el 1% de los encuestados no respondió a esta pregunta.

### ¿Contrata su empresa consultores / colaboradores o servicios externos de comunicación?



Si analizamos la valoración de los servicios recibidos por los consultores de comunicación externos, todos los aspectos reciben una puntuación superior a la media (3 puntos, en una escala del 1 al 5). El aspecto mejor valorado son los conocimientos en Comunicación, con un 3,8 (frente al 3,5 de 2005). La atención general recibió una puntuación de 3,8 (frente al 3,4 del estudio anterior). Un 3,6 le dieron los responsables de Comunicación al nivel de servicio y atención recibidos (un 3,4 hace cinco años). La utilidad de las recomendaciones efectuadas obtuvo un 3,4, mejorando levemente el 3,2 de 2005. Por último, la especialización en la actividad de la empresa mejoró dos décimas respecto a 2005, situándose en 3,2.

En general, todos los aspectos han sido mejor valorados que en el estudio anterior. Esto nos indicaría que asistimos a un aumento en la profesionalidad y calidad del servicio prestado por los consultores de comunicación externos.

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo esta investigación, se ha utilizado la técnica de encuesta estadísticamente representativa del universo objeto de estudio. Internet ha sido el medio usado para el trabajo de campo y la información se ha recogido mediante un cuestionario estructurado de 37 preguntas acerca de informaciones específicas, más los 10 tipos de datos de clasificación de las empresas.

El universo de estudio de la investigación está formado por 993 empresas. Las encuestas se han llevado a cabo con los responsables de Comunicación de las mismas, o personas de categoría equivalente o superior cuando no existía una función de Comunicación explícita. La muestra final resultante ha sido de 265 empresas, que corresponden a cuestionarios efectivos y que reflejan con aproximación suficiente la estructura del universo de estudio (por sectores de actividad de las empresas). La muestra final supone aproximadamente un 26,7% del universo, cifra altamente satisfactoria para este tipo de investigaciones.

El proceso de captación de los sujetos participantes se inicia con la construcción de un directorio de empresas,

”  
UNO DE CADA DOS DIRCOM CENTRA SU FORMACIÓN EN EL NUEVO ENTORNO DIGITAL; OCHO DE CADA DIEZ CONTRATA ALGUNA VEZ CONSULTORAS EXTERNAS Y NUEVE DE CADA DIEZ DIRCOM AFIRMA QUE LA RSC Y LA COMUNICACIÓN INTERNA AUMENTAN SU IMPORTANCIA

## **CONCLUSIONES**

**PRIMER NIVEL EJECUTIVO.** A pesar de la falta de consenso en cuanto a la denominación del cargo, su importancia en el organigrama de la empresa es clara ya que, principalmente, depende del primer nivel ejecutivo de la organización.

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.** Su definición es considerada la principal función del responsable de comunicación. En casi todas las empresas existe esa estrategia de comunicación aunque tan sólo en la mitad se pone por escrito.

**FORMACIÓN.** El porcentaje de responsables de Comunicación licenciados en Periodismo es cada vez mayor. Con el paso de los años están más preparados con doctorados y postgrados.

**DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.**

El número de personas que forman estos departamentos ha descendido en los últimos 5 años. Tal vez el difícil entorno económico tenga que ver en este descenso. La función principal del departamento de Comunicación es la relación con los medios.

**NUEVAS TECNOLOGÍAS, RSC Y**

**COMUNICACIÓN INTERNA.** Han entrado con fuerza en los departamentos de Comunicación y un amplio porcentaje de encuestados usa habitualmente las redes sociales, seguimiento de blogs, etc. Las redes sociales, tanto las profesionales como las más extendidas, forman parte del día a día de los responsables de Comunicación. Esta importancia se refleja también en los temas que consideran prioritarios en cuanto a formación para el futuro, donde el entorno digital, la RSC y la Comunicación Interna se consideran un prioridad.



estructurado por sectores de actividad, identificándose a los directivos del área de Comunicación y su posterior selección para la entrevista. Una vez identificado el entrevistado más idóneo, a través de correo electrónico se establece un primer contacto y se solicita su colaboración. Finalmente, se insiste de forma telefónica y por correo electrónico a quienes no han contestado en los plazos previstos.

Para el tratamiento de los datos obtenidos se ha procedido a su tabulación con un programa estadístico especializado en el tratamiento de encuestas. Se ha realizado un análisis de frecuencias, es decir, una tabulación simple de los datos. El trabajo de campo se ha llevado a cabo entre los meses de enero y febrero de 2010, gracias a la colaboración de Deloitte. ●



# HECHOS

En los momentos en los que hay escasez de agua es cuando nuestra gestión integral se hace más necesaria.

**Aqualia** reduce las pérdidas de agua, contribuye a la disminución de costes y consigue un consumo más responsable.

*Para que te sientas bien*





## Los directores de comunicación en Europa: European Communication Monitor 2009

El European Communication Monitor (ECM) es una encuesta transnacional europea que recoge las opiniones de casi 2.000 profesionales de 34 países y que se ha convertido en la fuente anual que presenta el análisis más extenso sobre la profesión de comunicación y relaciones públicas y su gestión en Europa.

Por Ángeles Moreno (Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación - Universidad Rey Juan Carlos) y Ansgar Zerfass (Universidad de Leipzig)

La edición del ECM 2009 se ha llevado a cabo con la colaboración de académicos de once universidades europeas y la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA), el apoyo de la European Association of Communication Directors (EACD) y el patrocinio de la revista profesional *European Communicator* y la empresa Cision.

Esta edición identifica las principales características de los profesionales y las organizaciones en las que trabajan, para explorar los retos de la gestión de comunicación ante la recesión económica y la crisis de medios. Conecta esta situación excepcional con las disciplinas, los instrumentos de comunicación y los temas estratégicos, así como la influencia de los profesionales en las decisiones corporativas y sus roles ejecutivos.

### DISEÑO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la investigación es identificar los desafíos actuales y futuros desarrollos de las relaciones públicas en Europa mediante la evaluación de las experiencias y percepciones de los profesionales que trabajan en departamentos de comunicación y consultoras. Más concretamente, el estudio destaca:

- Desafíos para la gestión de la comunicación durante la recesión y la crisis de los medios de comunicación.
- Las cuestiones estratégicas, el desarrollo de la disciplina y los instrumentos.
- Tendencias en la comunicación interna, la medición y evaluación y la comunicación interactiva.
- Roles ejecutivos de Comunicación y la influencia sobre las decisiones de gestión.
- Los sueldos y las necesidades de cualificación.



### REPERCUSIONES Y RETOS ANTE LA CRISIS ECONÓMICA

Como era previsible, la recesión económica ha afectado de manera significativa a los profesionales de la gestión de la comunicación y las relaciones públicas en Europa. Casi la mitad de los profesionales está sufriendo en sus trabajos recortes de presupuestos (46,9%) y casi la mitad también reducciones de personal (21,9%).

Hay que destacar que el sur de Europa, área en la que se incluye España, es la región más afectada por los recortes de presupuestos (57,9%) seguida de Europa del Este (48,7%). En contraste, el este de Europa es la región menos afectada por las reducciones de personal, mientras que el resto de regiones están afectadas por igual (en torno al 22%).

Al margen de los recortes de recursos, la principal consecuencia de la crisis ha sido la necesidad de centrarse en los temas y públicos más relevantes (59,1%). Paralelamente, los profesionales tienen que enfrentarse a una demanda creciente para evaluar sus resultados (40,4%) y para invertir en nuevos instrumentos y herramientas (30%).

### PRINCIPALES POSICIONES ANTE LA CRISIS MEDIÁTICA

Si un 30% de profesionales se enfrenta con el reto de invertir en nuevos instrumentos y herramientas, la motivación para estas nuevas búsquedas está relacionada con los efectos de la crisis de medios.

Los profesionales de gestión de comunicación y relaciones públicas son conscientes de que la difícil situación

### Impacto de la crisis por regiones

EUROPA	NORTE	SUR	OESTE	ESTE
PRESUPUESTOS	41,8%	45,2%	57,9%	48,7%
PLANTILLA	41,8%	45,2%	57,9%	48,7%
PASO DE PRESUPUESTO DE MK A RP	41,8%	45,2%	57,9%	48,7%
NECESIDAD DE CENTRARSE EN LOS TEMAS/PÚBLICOS MÁS RELEVANTES	41,8%	45,2%	57,9%	48,7%
MOTIVACIÓN PARA INVERTIR EN NUEVOS INSTRUMENTOS				

### Influencia de la recesión

PRESIDENTE	30,47%
SECRETARIO GENERAL	1,56%
CONSEJERO DELEGADO	13,29%
DIRECTOR GENERAL	31,26%
DIRECTOR DE MARKETING	5,85%
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	1,56%

de los medios está motivando nuevas rutinas periodísticas y la mayoría de los encuestados (72,2%) consideran que los directores de comunicación tendrán que adaptarse a esta nueva realidad.

En contraste, sólo un 33,2% cree que desde la gestión de la comunicación se va a ayudar a los medios a sobrevivir mediante la provisión de contenidos gratuitos.

A pesar de la crisis económica y mediática, la amplia mayoría de profesionales, el 85%, son optimistas para el 2010. Hay que tener en cuenta, no obstante, que se trata del dato conjunto para toda Europa y que muchos países ya están remontando la recesión.

### EVOLUCIÓN DE LOS CANALES E INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN

La crisis de medios ha tenido una repercusión directa sobre la importancia de los canales e instrumentos de comunicación. Las cuatro primeras posiciones continúan siendo para los medios impresos, la comunicación *online*, la comunicación cara a cara y los medios audiovisuales TV y radio. Este año los medios *online* han alcanzado la quinta posición desplazando a eventos.

Sin embargo, para el futuro, todos los canales tradicionales, excepto la comunicación cara a cara, serán menos importantes, con la mayor caída esperada para los medios impresos (-34,7). Por el contrario, los nuevos canales como los medios sociales, los medios *online* y la comunicación *online* ganan en importancia.

EL ESTUDIO SE DIRIGÍA A PROFESIONALES DE RELACIONES PÚBLICAS Y GESTIÓN DE COMUNICACIÓN QUE TRABAJAN EN AGENCIAS Y DEPARTAMENTOS EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO

### Profesionales miembros de comunidades online como LinkedIn, Facebook o XING

PERFIL PRIVADO Y PROFESIONAL	41,3%
SÓLO PERFIL PROFESIONAL	27,3%
SÓLO PERFIL PRIVADO	16,5%
NO ES MIEMBRO	15%

Los resultados del ECM 2009 ponen de manifiesto que la evaluación de los canales de comunicación está conectada con el tipo de cultura organizacional. El total de las organizaciones con una cultura integrada valoran significativamente más los nuevos medios que las organizaciones con otros tipos de cultura. Quizás el hallazgo más llamativo es que las organizaciones con una cultura emprendedora valoran los medios impresos más que otros tipos de organizaciones.

### Evolución de los principales canales e instrumentos

2009		2010	
1	RELACIONES CON MEDIOS: MEDIOS IMPRESOS	1	COMUNICACIÓN ONLINE
2	COMUNICACIÓN ONLINE	2	RELACIONES CON MEDIOS: MEDIOS ONLINE
3	COMUNICACIÓN CARA A CARA	3	COMUNICACIÓN CARA A CARA
4	RELACIONES CON MEDIOS: TV/RADIO	4	MEDIOS SOCIALES
5	RELACIONES CON MEDIOS: MEDIOS ONLINE	5	RELACIONES CON MEDIOS: MEDIOS IMPRESOS

### EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES DISCIPLINAS

Parece que la recesión no ha influenciado sustancialmente la importancia percibida de las disciplinas del campo. La comunicación corporativa, la comunicación de marketing/marca y consumidor y la comunicación de crisis continúan siendo las tres disciplinas principales. Tal y como predijeron los profesionales el año pasado, la comunicación corporativa ha subido a la primera posición.

Para 2012, sin embargo, se prevé que crezcan la comunicación interna, la gestión de cambio y la RSC y sostenibilidad. Los encuestados esperan que la comunicación interna y la gestión de cambio tomen el segundo puesto para el año que viene, justo detrás de la comunicación corporativa. La comunicación de marketing/marca y consumidor ocupará el tercer lugar.

### PRINCIPALES TEMAS ESTRATÉGICOS

Los resultados respecto a las disciplinas de comunicación y los canales son congruentes con los temas

estratégicos más importantes esperados para la gestión de comunicación.

Manejarse con la evolución digital y los medios sociales ha ganado importancia como tema estratégico, convirtiéndose en el segundo tema relevante e intercambiando su posición respecto al año pasado con el manejo del desarrollo sostenible y la responsabilidad social.

La máxima posición continúa siendo para la relación entre las estrategias de comunicación y de negocio.

### Temas estratégicos más importantes en 2012

1	VINCULAR LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y NEGOCIOS	47,3%
2	MANEJAR LA EVOLUCIÓN DIGITAL Y LA WEB SOCIAL	45,0%
3	MANEJAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	38,0%
4	CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE CONFIANZA	34,6%
5	MANEJAR LA DEMANDA DE NUEVA TRANSPARENCIA Y AUDIENCIAS ACTIVAS	30,5%

### LA INFLUENCIA DE LOS DIRCOM EN LAS ORGANIZACIONES

Los resultados del ECM 2009 indican que continúa existiendo la brecha entre influencia asesora y toma de decisiones y esta brecha sigue siendo más profunda en Europa que en Estados Unidos. La involucración en la toma de decisiones y la planificación no se ha mejorado significativamente en comparación con el año pasado.

En total, la influencia de los profesionales se ha incrementado en las empresas privadas que no cotizan en bolsa y en las organizaciones sin ánimo de lucro. Los profesionales más influyentes son los que trabajan en Europa del Norte, desempeñan las posiciones más altas dentro de sus organizaciones (57,2%), tienen más de 10 años de experiencia (59,1%) o desempeñan el rol de facilitador estratégico (57,5%).

Los resultados prueban empíricamente que los profesionales de RR.PP. pueden fomentar los objetivos corporativos tanto como “comunicadores” como “facilitadores”. Una gran mayoría de encuestados ejecuta la comunicación para apoyar las estrategias del negocio dirigiéndose a los *stakeholders* (84,8%), si bien sólo el 60,7% contribuye a la definición de dichas estrategias. Curiosamente, no todos los comunicadores al más alto nivel, como directores de departamentos de comunicación o CEO de agencias, desempeñan el rol de facilitador estratégico. El rol de facilitador estratégico es prevalente entre los directores de comunicación en el norte de Europa y en dos tipos de organizaciones: ONG (57%) y compañías privadas (55%).

### CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

La composición de la muestra se caracteriza por un alto nivel de experiencia (casi el 60% tienen más de 10 años de experiencia en el campo); una edad media de 42

años y una distribución bastante igualitaria de género (50,7% mujeres y 49,3% hombres).

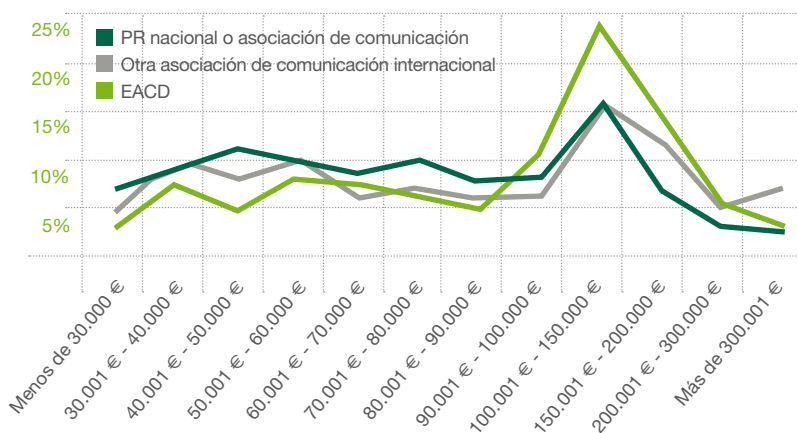
La mayoría de los participantes poseen un título académico en comunicación (41,4%) frente al 26,4% que tienen un certificado profesional en relaciones públicas o

gestión de comunicación y 17,3% en otras disciplinas de comunicación. Una amplia mayoría posee un título de master (60,2%), un cuarto de la muestra un título de licenciado y el mismo porcentaje (7,4%) un doctorado o ningún título académico.

Los participantes trabajan en 34 países europeos: 31,1% en Europa del Norte, 41,4% en Europa Occidental; 19% en Europa del Sur y 8,5% en Europa del Este.

Un 53% de los profesionales consultados ocupan una posición de directores de comunicación que reportan sólo ante el CEO de la organización, un 29,8% son líderes de unidad o departamento y un 12% son consultores o miembros del equipo. Aunque la distribución de géneros en la muestra es bastante equitativa en cifras globales, sin embargo sigue existiendo una inversión de la tendencia entre el número de mujeres y hombres que ocupan las posiciones más altas: sólo el 45,8% de los CEO y directores de comunicación son mujeres, frente al 54,2% que son hombres. Del mismo modo, más hombres que mujeres reciben salarios anuales superiores a 80.000 €. Por zonas, los profesionales en Europa del Norte y Occidental son los que más ganan en comparación con el resto. El salario más frecuente en toda Europa oscila entre 100.001 y 150.000 € anuales.

### Salario anual según pertenencia a asociaciones de comunicación

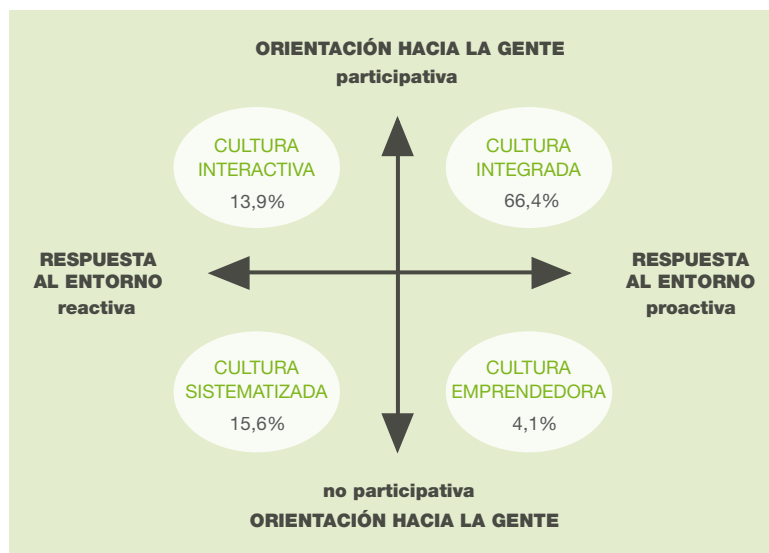


Un objetivo. Una visión. Y un equipo para hacerlos realidad.  
Iberdrola. Una manera de hacer las cosas.

ADOP  
Patrocinador  
del Equipo  
Paralímpico  
Español

IBERDROLA

## Culturas empresariales



En general, los profesionales consideran que deben incrementar su formación en tres áreas: manejo de los canales *online* (26%), desarrollo de planes de comunicación ligados a las estrategias de negocio (21%) y *coaching* a compañeros o consultorías a altos directivos (20%). Tanto los directores de los departamentos de comunicación como los CEO de las agencias y los profesionales con más de 10 años de experiencia han subrayado claramente la necesidad de recibir más formación sobre los canales *online*.

Basándonos en el modelo de cultura organizacional de Ernest (1985), la mayoría de los participantes describen sus organizaciones como pertenecientes a una cultura integrada (un promedio de 66,4%) y muy pocos describen su cultura como emprendedora (un promedio de 4,1%).

### METODOLOGÍA DEL ECM 2009

El ECM 2009 se ha llevado a cabo con un diseño de investigación cuantitativa a través de una encuesta *online* para recopilar los datos relevantes.

El estudio se dirigía a profesionales de relaciones públicas y gestión de comunicación que estuvieran trabajando en activo en agencias y departamentos en organizaciones del sector público y privado (empresas que cotizan en bolsa, compañías privadas, organizaciones gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro). La muestra incluye representantes de todos estos grupos.

La encuesta se distribuyó vía *e-mail* junto con una invitación personal a más de 20.000 profesionales europeos, usando la base de datos provista por la European Association of Communication Directors (EACD). La muestra final de cuestionarios completos respondidos por el público objetivo fue de 1.863 comunicadores profesionales en 34 países europeos.

## CONCLUSIONES

El European Communication Monitor 2009 revela una visión profunda de la estructura del campo, poniendo de relieve las cuestiones más importantes para los profesionales de la comunicación en diferentes regiones y organizaciones, así como los problemas específicos, tales como impacto estratégico, la evaluación y los canales *online*. Algunos de los hallazgos más importantes son:

- Una clara mayoría de los profesionales en Europa ejecutan la comunicación basada en los objetivos de la organización, pero muy pocos están ayudando a definir las estrategias generales de las organizaciones.
- Los profesionales de relaciones públicas son los asesores de confianza en toda Europa: un 73% piensa que sus recomendaciones son tomadas en serio por la dirección superior y el 64% que se tienen en cuenta en la toma de decisiones estratégicas y procesos de planificación.
- La influencia global de los profesionales europeos de comunicación depende del rol profesional que tengan (los "facilitadores estratégicos" son los más influyentes), su base geográfica (en el norte de Europa los profesionales de relaciones públicas son los más influyentes), su posición jerárquica en la organización y los años de práctica que tienen en el campo.
- La comunicación corporativa ha superado al marketing / comunicación con el consumidor como el campo predominante. Al final de la lista se encuentra la responsabilidad social corporativa/sostenibilidad.
- La comunicación interna y la gestión del cambio son cada vez más importantes, pero la vinculación de esos esfuerzos a las estrategias de la organización es un reto importante todavía.
- Los profesionales predicen un fuerte crecimiento de los canales *online* y los medios de comunicación social, con un claro cambio favorable para las comunidades *online* y vídeos en Internet, seguidos de los *weblogs*. Otras plataformas, como los canales RSS, *podcasts*, *wikis* y Twitter son valorados por debajo del 20% de los encuestados.
- Los profesionales europeos de las relaciones públicas tienen una visión escéptica de Twitter. Pese a los informes en los medios de comunicación, los *microblogging* sólo son considerados importantes por el 14% de los profesionales de la comunicación en Europa en la actualidad, y el 39% afirma que el próximo año será importante.
- La vinculación de la estrategia de negocios y la comunicación, y hacer frente a la evolución digital y la web social son los temas más relevantes para los profesionales europeos de relaciones públicas.
- La medición de la eficacia de las actividades de comunicación está tomada en consideración por muy pocos ámbitos. Si bien muchos monitorizan la salida y algunos de los resultados de la comunicación, a menudo ni la inversión en términos económicos y los recursos, ni los efectos sobre los objetivos de la organización, tienen un seguimiento. ●

COMO ERA PREVISIBLE, LA RECESIÓN ECONÓMICA HA AFECTADO DE MANERA SIGNIFICATIVA A LOS PROFESIONALES DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES PÚBLICAS EN EUROPA

The background of the advertisement is a close-up photograph of two hands, one larger and one smaller, cupping a glowing, white, ethereal orb. The hands are positioned as if they are gently holding or presenting the light. The lighting is soft and focused on the orb, creating a sense of warmth and care.

Somos Merck.

# Dar a luz grandes ideas

## Esa es nuestra pasión

Pasión por el trabajo bien hecho.

Pasión por investigar y desarrollar productos,  
y servicios que mejoren la vida de las personas.

Pasión por la integridad y la transparencia en  
todo lo que hacemos.

Pasión por avanzar de la mano de nuestros  
socios, clientes y pacientes.

Así somos desde hace más de 340 años  
y así queremos seguir creciendo.

NÑOPQ̂RSTUVWXYZ

# INNOVACIÓN Y MEDIOS

- 50** **“Este año es el más importante en la historia de la televisión en España”** / Por Manuel Campo Vidal, presidente de la Academia de Radio y Televisión
- 54** **Medición de audiencias en Internet, búsqueda de modelos**
- 58** **Community Manager: cómo alcanzar ventajas diferenciales en medios sociales** / Por Stephan Fuetterer, socio de Best Relations
- 62** **Los podcasts, herramienta en alza de los medios de comunicación** / Por Ignacio Gallego, profesor de la Universidad Carlos III

# “Este año es el más importante en la historia de la televisión en España”

Apagón analógico, fusiones, fin de la publicidad en TVE, nuevos modelos de consumo... Manuel Campo Vidal nos habla del nuevo entorno televisivo y pide a los profesionales un gran esfuerzo de adaptación para salvar al medio.

**Manuel Campo Vidal, presidente de la Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión**



Manuel Campo Vidal

**Desde el año 2006 está al frente de la Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión. ¿Cuál es el fin de esta institución?**

La Academia es una institución sin ánimo de lucro, fundada hace trece años y que tiene como objetivo básico defender la dignidad de la televisión como medio y de los profesionales que trabajan en ella. Entre nuestras actividades, premiamos los mejores trabajos de los profesionales del medio, impulsamos estudios sobre la televisión, llevamos a cabo coloquios y organizamos debates electorales.

**El 2010 es un año de cambios en la televisión. ¿Marcará un punto de inflexión en la historia de este medio de comunicación?**

Creo que es el año más importante en la historia de la televisión en España desde 1956, cuando nació este medio. Por supuesto, fue importante la llegada de la segunda cadena, la televisión en color, las primeras autonómicas o las televisiones privadas... Pero el año 2010 es mucho más importante. Se sustituye la vieja televisión analógica por la Televisión Digital Terrestre (TDT) y eso significa un nuevo escenario de fragmentación de audiencias, multiplicidad de canales, unos modelos de negocio en entredicho y que se están intentando clarificar y, sobre todo, un panorama que en su conjunto merece una gran reflexión.

**¿Cómo será este medio tras el apagón analógico?**

La televisión va a tener una transformación muy profunda. Lo único que sabemos con certeza es que va a sobrevivir, en contra de lo que señalan algunos analistas catastrofistas. Todo está cambiando, pero la televisión está aquí para quedarse y corresponde a todos los que estamos profesionalmente implicados en ella hacer un gran esfuerzo de adaptación, de comprensión de los nuevos tiempos, para salvar el medio.

**Se muestra convencido de la continuidad de las cadenas generalistas. ¿Cuál será su papel dentro de este nuevo escenario?**

Estoy convencido de que las cadenas generalistas no van a morir nunca. Y van a sobrevivir por dos razones: una económica y otra sociológica. Económicamente, porque la publicidad está buscando siempre medios de comunicación que sean capaces de llegar a la mayor parte de la audiencia. Pero hay otra razón, sociológica: la televisión es un gran instrumento de cohesión social y de compañía. Nuestras conversaciones se establecen sobre la última serie, los partidos de fútbol... La televisión está implicada en nuestra forma de consumo, forma parte de nuestra vida. Nadie se imagina una casa sin frigorífico, pero tampoco sin televisión.

**Estamos asistiendo a un baile de fusiones entre cadenas. ¿Cuáles son las claves? ¿Se verá afectada la pluralidad?**

El importante proceso de transición como consecuencia de la llegada de la TDT estaba previsto desde hacía años; lo que no sabíamos era que coincidiría con unas condiciones económicas severas. Eso hace que esa transición sea mucho más profunda, más significativa y ponga en riesgo los modelos de negocio tradicionales. Ante esa nueva situación, se responde de varios modos: algún accionista prefiere salir de las empresas emisoras, otros proponen fusiones. A día de hoy, la impresión que tengo es que está en marcha la fusión entre Cuatro y Telecinco, y está parada la de la Sexta con Antena 3. Sacar conclusiones sobre el pluralismo sería en este momento precipitado.

**¿Cuál es el futuro de TVE sin publicidad?**

Cada gobierno, cada parlamento, está en su derecho de financiar la televisión pública como crea conveniente.



”

CREO QUE EL FUTURO DE LA TELEVISIÓN ESTÁ GARANTIZADO, PERO HAY MUCHO POR HACER PARA CONVERTIRLO DE UNA MANERA GENERALIZADA EN UN MEDIO DE ALTA CREDIBILIDAD

Unos lo hacen por un canon, otros a través de la publicidad, otros de forma mixta, etc. Lo único que nosotros pedimos desde la Academia es que la fórmula alternativa sea solvente y garantice la continuidad de la televisión pública, porque tenemos dudas al respecto. Y, desde luego, hemos criticado el que no haya existido una gradualidad en esa medida, bajando de 12 a 7 minutos de publicidad, por ejemplo, y ver cómo reaccionaba el mercado.

#### ¿Le gusta la televisión de hoy?

Creo que la televisión es mejor de lo que la percibimos y, desde luego, es bastante mejor de lo que cuenta la crónica periodística, bien sea en prensa o en radio. Es verdad que sobre las estridencias hay más crónicas que sobre los programas más sensatos, que hacen menos ruido, pero que realmente tienen un gran atractivo para la audiencia. Desgraciadamente, muchos de los programas que a mí me gustan son programados a unas horas inaccesibles para los que tenemos una vida normal. Te encuentras determinados debates que empiezan a las 12 de la noche, o series que las retiran a la cuarta edición, sin dar tiempo ni siquiera a que la audiencia la conozca.

## PERFIL

Un currículo extenso y una dilatada trayectoria. Manuel Campo Vidal es doctor en Sociología (Economía Aplicada) por la Universidad Complutense de Madrid, licenciado en Periodismo por la Autónoma de Barcelona e Ingeniero Técnico en Electrónica Industrial por la Politécnica de Cataluña.

Con una trayectoria muy vinculada a la televisión, presentó informativos diarios en TVE-1 y después dirigió y presentó el programa Punto y Aparte. Dirigió el informativo Hora 25 (Cadena Ser) de 1987 a 1991. Dirigió el programa Tiempos Difíciles en Antena 3 TV. Moderó el primer debate electoral en España entre

el ex presidente Felipe González y José María Aznar, el 24 de mayo de 1993; así como el primer debate entre José Luis Rodríguez Zapatero y Mariano Rajoy en 2008. Director de Antena 3 TV en 1992. Vicepresidente de la cadena del 95 al 97. En el 93-94 creó la División Internacional y lanzó el Canal Internacional de Antena 3 TV.

Es director general de Lua Multimedia y, desde octubre de 2006, preside la Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión. Dirige y presenta el formato televisivo Generación XXI, emitido en la televisión catalana, Canal Sur, en TV Castilla-La Mancha, TV Canaria, ETB2, Barcelona Televisió y la Xarxa.



EL PROCESO DE TRANSICIÓN COMO CONSECUENCIA DE LA LLEGADA DE LA TDT ESTABA PREVISTO DESDE HACÍA AÑOS; LO QUE NO SABÍAMOS ERA QUE COINCIDIRÍA CON UNAS CONDICIONES ECONÓMICAS SEVERAS

### ¿Cómo valora la proliferación de programas llamados “telebasura”?

La estridencia no es exclusiva de la televisión, creo que esto es un mal generalizado en los medios de comunicación, pero no quiero utilizar esto como excusa. Nosotros somos responsables de lo que somos y tenemos que pedir (y lo hemos hecho desde la Academia) que seamos más sensatos en el tratamiento y, sobre todo, en el respeto a las personas y en la fiabilidad de las fuentes. De lo contrario, produciríamos daño a personas e instituciones, a la televisión como tal, e incluso a las propias cadenas que lo emiten.

### ¿Todo por la audiencia?

La audiencia es importante, pero la credibilidad también. Los años que estuve en Antena 3, teníamos como promedio un 23% de audiencia y un 30% de la tarta publicitaria. La credibilidad es rentable, aunque no sea a corto plazo. Para mí es importante por una cuestión ética, pero incluso quien lo quiera ver desde una perspectiva económica también tiene argumentos y ejemplos para comprobarlo. Hay programas que tienen mucha audiencia, pero probablemente no tengan nada de credibilidad.

**Su carrera profesional ha estado muy ligada a los telediarios. ¿Qué opinión tiene de los informativos?**

En España ha habido una cierta desnaturalización del formato de los telediarios y no estoy seguro de que la audiencia lo acepte bien. La gente entiende que la actualidad no se compone de una acumulación de sucesos, ni de noticias del corazón, ni de noticias deportivas –con preferencia a los entrenamientos del Real Madrid–. La gente quiere saber lo que pasa en el mundo, en su país y en su ciudad. Por eso premia con su atención –y lo demuestran las audiencias– aquellos telediarios que se parecen mucho más a los tradicionales, como los de TVE.

### ¿Cómo será la televisión tras la crisis económica? ¿Más barata? ¿De menor calidad?

Hay un espacio para reducir costes, sobre todo si lo que perdemos es parafernalia, sin que se vea resentida la calidad. Creo que lo que hay que preservar es el talento. Y el talento está en los guionistas, en los presentadores, en los actores y en el enfoque empresarial, por supuesto. Porque también se necesita mucho talento para intentar perfilar cuál es nuestro modelo de negocio para salir de la crisis y estabilizar la empresa audiovisual en los tiempos que vienen.

### ¿Y el espectador de mañana?

Estoy estudiando mucho, como sociólogo, el cambio de hábitos de consumo por parte de los espectadores. La tendencia es a consumir la televisión de forma más rápida y simultánea con otros medios de comunicación. Tenemos que cambiar los sistemas de producción y los formatos para adecuarlos a las nuevas exigencias de la audiencia. En todo caso, el espectador es el público determinante en este proceso y si te quieren ver de otro modo distinto, tendrás que acercarte a esas nuevas exigencias.

### ¿Un deseo para la televisión del futuro?

Creo que el futuro de la televisión está garantizado, pero hay mucho por hacer para convertirlo de una manera generalizada en un medio de alta credibilidad. El que aspire a hacerse rico no debe dedicarse a esta profesión (sé que hay algunas excepciones). Uno tiene que cuidar su propia credibilidad, asociar su nombre a una trayectoria y eso básicamente se consigue consultando las fuentes, confirmando las informaciones. Da la sensación en este país, y lo digo tanto por la prensa, por la radio, como por la televisión, que el día que explicaron a los periodistas la necesidad de consultar la segunda fuente, ese día faltaron todos a clase, incluidos algunos editores. ●



# EN CAJA MEDITERRÁNEO APOYAMOS TUS INICIATIVAS

Soluciones para empresas, familias,  
autónomos y emprendedores.

Ahora más que nunca, en Caja Mediterráneo encontrarás inspiración, fuerza y sobre todo, soluciones para ti, para tu familia y para tu empresa.

Desde la cuenta autónomo, hasta financiaciones a tus proyectos de inversión, pasando por líneas de descuento, factoring, etc.

Para que no haya frenos a tu desarrollo ni al de tu empresa.

Porque queremos crecer contigo.

[www.solucionescam.es](http://www.solucionescam.es)

## Medición de audiencias en Internet, búsqueda de modelos

Sólo hay una manera de lograr que las cifras de tráfico en la Red sean fiables: crear estándares transparentes y eficaces de medición. El pastel publicitario y la posibilidad de medir el retorno de la inversión en estrategias de comunicación están en juego.

**Colaboran en este artículo: Mildred Laya, directora de comunicación de Oracle España y vocal de la Junta Directiva de Dircom; Teresa García Cisneros, directora general de Ketchum Pleon España y vocal de la Junta Directiva de Dircom; Roald Schoenmakers, director general para España y Portugal de Traffic4u; Manuel Sala González, director de OJDinteractiva; y David Robles, director de Google Maps y Earth para España & Portugal**

Internet fue el único medio que creció en inversión publicitaria en 2009. Un 7,2% que lo sitúa como el tercer canal preferido por los anunciantes, por detrás de la televisión y los diarios, con un 11,6% de la tarta publicitaria y 654 millones de euros. Eso en un año marcado por la crisis y una caída del 14,9% del mercado publicitario español. Aunque la inversión publicitaria en Internet es aún más de tres veces inferior a la de la televisión y la mitad de la de la prensa, se espera que esas diferencias decrezcan de manera exponencial en los próximos años.

Con este panorama, y ante el baile de cifras al que asistimos cuando se trata de medir el tráfico en la Red, encontrar sistemas de medición de audiencias transparentes, eficaces y aceptados por todos se torna urgente. Se trata de la única manera de generar confianza en todos los implicados en este negocio. Tanto para quien vive de la publicidad, como para quien hace negocio en Internet, porque conocer al usuario/cliente es indispensable, tanto como medir el retorno en la inversión publicitaria en este medio.



## ENTRAR EN EL MUNDO ONLINE

¿Qué pasos debe seguir una empresa que quiere posicionarse en el mundo digital?

**Teresa García Cisneros, directora general de Ketchum Pleon España, consultora europea de comunicación estratégica y relaciones públicas, lo tiene claro:**

- **Lo primero, antes de plantearse estar en la Red, es una auditoría digital, que le permita conocer a fondo cómo está posicionada su empresa y sus marcas.**
- **El siguiente paso es hacer un *mapping* de los influenciadores, desde los consumidores a políticos, pasando por todos los interlocutores necesarios para hacer una radiografía de cómo estamos posicionados en la Red. Aquí lo cualitativo ha de tener más valor que lo cuantitativo.**
- **Una vez analizado nuestro posicionamiento, podemos desarrollar un plan de comunicación digital para gestionar la reputación, tanto de la compañía como de sus marcas. Aquí la figura del *community manager* tiene un papel clave, que debe ser supervisado y coordinado por el *dircom* para garantizar la coherencia entre la comunicación *offline* y *online*.**

### EN BUSCA DE UN MÉTODO HÍBRIDO

La medición de audiencias en Internet existe desde que empieza a explorarse este medio como soporte publicitario, alrededor de 1997. Hoy, calcular el tráfico digital es un negocio próspero para varias compañías de Estados Unidos y Europa, siendo las dos más fuertes Nielsen y ComScore. Ambas han utilizado hasta hace dos años una de las dos técnicas más extendidas: la medición de audiencia con paneles, muestral y basada en las tecnologías llamadas *user-centric*. Es decir, seleccionan una muestra total de la población conectada y miden su comportamiento mientras navegan. Es la más usada para planificación de campañas.

Tradicionalmente, esta tecnología ha coexistido con la censal, "llamada *site-centric*, basada en el etiquetado de los sitios web, en la que la medición se enfoca en el comportamiento de los usuarios que visitan dicho sitio y que es la más usada para analizar variables de negocio", nos cuenta David Robles, director de Google Maps y Earth para España y Portugal. En este segmento, para muchos Google Analytics supone una gran alternativa, por ser gratuita y brindar un nivel adecuado de detalle del usuario.

Para Robles, en su gratuidad y potencia está la ventaja de esta herramienta: "Google ha puesto a disposición de cualquier empresa herramientas muy potentes de planificación y analítica web con un coste nulo".

Ambos enfoques, muestral y censal, tienen sus ventajas e inconvenientes. Así lo explica Manuel Sala González, director de OJDinteractiva: "El panel es el más extendido porque permite ver una foto completa del mercado y proporciona buenos datos de perfil de usuario. Por el contrario, aún prima el acceso desde el hogar y los medios pequeños no salen bien reflejados. La medición censal es más exacta y permite ver el detalle completo de cada página web. Sin embargo, sólo salen los medios que aceptan medirse (porque requiere la inserción de los marcadores) y el borrado de *cookies* hace que las cifras de usuarios únicos obtenidas sean algo infladas", comenta.

El camino es hacia un método híbrido, que combine la ventaja de los dos sistemas, coinciden ambos directivos. Ya estamos en marcha. Desde hace dos años, Nielsen y ComScore están desarrollando y utilizando metodología en ese sentido. Falta dar un paso más: la estandarización.

### FIABLES, PERO NO ESTÁNDARES

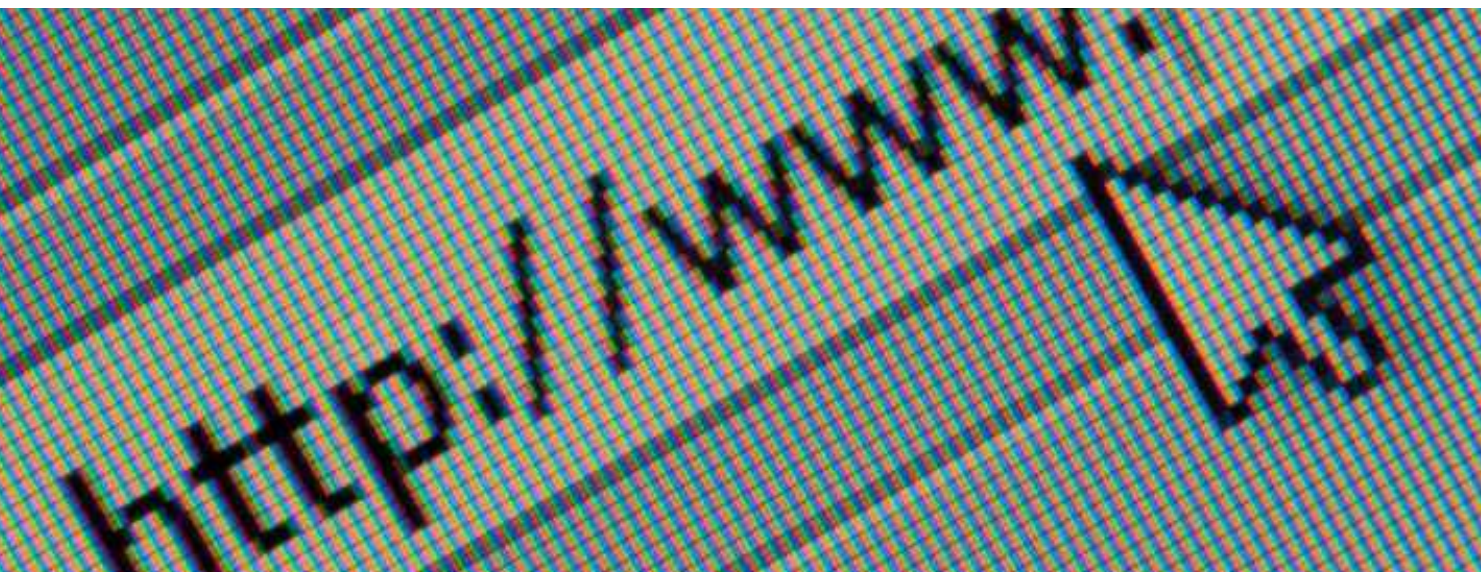
Visitantes únicos diarios, mensuales, páginas vistas, tiempo de permanencia... no importa la variable elegida, comparar el tráfico en Internet nos ofrece cifras tan dispares como compañías de medición existen. ¿Podemos fiarnos de los resultados? Sí. Es la respuesta unánime de quienes están en este mercado. Los resultados son totalmente fiables, la confusión nace de la falta de estándar. Sin la misma métrica los datos no son comparables y esto le resta credibilidad a la medición de audiencias.

Sin duda, resulta imprescindible acordar definiciones y metodologías aceptadas por anunciantes, agencias y medios. Esta situación llevó a crear en España, hace dos años y por iniciativa de la propia industria, el Consejo de Mediciones Digitales. Fruto de ello, el año pasado publicó el *Libro Blanco IAB-AIMC de medición de audiencias digitales*, que fija unos mínimos que todo medidor debería cumplir.

INTERNET FUE EL ÚNICO MEDIO QUE CRECIÓ EN INVERSIÓN PUBLICITARIA EN 2009. UN 7,2% QUE LO SITUÓ COMO EL TERCER CANAL PREFERIDO POR LOS ANUNCIANTES, POR DETRÁS DE LA TELEVISIÓN Y LOS DIARIOS

## DATOS EN LA RED

- **1997 es el año en que empieza a medirse el tráfico en Internet.**
- **Dos sistemas de medición coexisten: paneles y etiquetado web.**
- **654 millones de euros fue el pastel publicitario *online* en 2009.**
- **7,2% sube la inversión publicitaria en Internet en 2009.**
- **De 2 a más de 25 millones de internautas en España, entre 1998 y 2008, según la BBC.**
- **Google, Facebook, YouTube, Yahoo! y Windows Live encabezan el ranking de los sitios más visitados del mundo en la Red, según Alexa.com.**



¿Y demanda auditoría la medición de audiencias en Internet? Aquí también la respuesta del sector es unánime a favor. “Ya no se puede gastar dinero sin ver si la inversión de verdad es rentable”, comenta Roald Schoenmakers, director general para España y Portugal de Traffic4u. Para él, “en un mundo tan competitivo como el de Internet, el profundo conocimiento de los usuarios y de la *performance* de tu página puede ser una baza fundamental dentro de una estrategia de éxito”. Y para eso, la auditoría es necesaria para crear ese clima de transparencia y confianza en el mercado.

Un ejemplo de auditoría en nuestro país lo encontramos en OJDInteractiva, empresa que audita los datos de audiencias de los medios en Internet que así lo desean, de acuerdo a las normas y estándares aprobados por el sector.

#### GENERAR CREDIBILIDAD Y MEDIR RESULTADOS

“El mercado de Oracle ‘vive’ prácticamente en la Red”, nos cuenta Mildred Laya, directora de comunicación de Oracle España. Para ellos, las mediciones de audiencia tienen dos focos principales: *branding* (posicionamiento) y generación de demanda (ventas). El primero les permite medir el comportamiento de los usuarios en sus contenidos en redes sociales, reputación *online*, temas de interés, posicionamiento en buscadores, etc. En el segundo caso, el resultado está enfocado en “quién de los que está en la Red compra más, menos o recomienda la compra”.

Las compañías como Oracle lo tienen muy claro: “Los públicos que están en la Red han transformado el modelo de relación con las audiencias y están impulsando una nueva comunicación que requiere ser medida, ya que no puede ser controlada”, afirma Laya. Para la también vocal de Dircom, “los sistemas de medición de audiencias en Internet garantizan al dircom obtener resultados tangibles y comparables que contribuyen a justificar su aporte al beneficio de la empresa, el retorno

## CÓMO ATRAER USUARIOS

Tres recomendaciones fundamentales para atraer más usuarios a un sitio web, según Roald Schoenmakers, director general para España y Portugal de Traffic4u, agencia internacional de marketing *online* especializada en el marketing en buscadores.

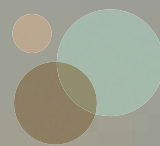
- **Cuida tu contenido. El texto sigue siendo el rey, escribe para el usuario y no para ti mismo o los buscadores.**
- **Basa tus decisiones en los datos. Medir = Saber.**
- **Y, naturalmente, lleva a cabo una correcta estrategia de posicionamiento en buscadores y redes sociales.**

de inversión en estrategias completas de comunicación, que incluyen la información corporativa, marketing, publicidad, RSC, relaciones institucionales... la esperada convergencia en la comunicación”.

Por su parte, Teresa García Cisneros, directora general de Ketchum Pleon España, incide en la importancia tanto cuantitativa como cualitativa en la medición del mundo *online*. “No vale sólo medir el número de clics o los tiempos medios de visita en una página. El panorama ha cambiado con los nuevos medios sociales, donde las audiencias interactúan entre sí, opinando a favor o en contra de un producto o un *issue*. Lo que aportamos del lado de la comunicación es la gestión y la interpretación de esta nueva ‘conversación’, teniendo muy en cuenta quiénes son realmente los que influyen en la marca o el tema que nos preocupa. Y aquí no estamos hablando sólo de números, sino de una interpretación cualitativa. Una sola opinión de un interlocutor cualificado puede ser más importante e influyente que mil visitas”, señala. ●

”

VISITANTES ÚNICOS DIARIOS, MENSUALES, PÁGINAS VISTAS, TIEMPO DE PERMANENCIA... NO IMPORTA LA VARIABLE ELEGIDA, COMPARAR EL TRÁFICO EN INTERNET NOS OFRECE CIFRAS MUY DISPARES



# SI TIENE SOLUCIÓN YA NO ES UN PROBLEMA

Y es que los problemas parecen menores cuando estás asegurado por una compañía con más de 65 años de experiencia, elegida por las Cajas de Ahorros, y en la que ya confían más de 5,5 millones de clientes.

Infórmate en el **902 011 111** o en [www.caser.es](http://www.caser.es)

VIDA SALUD HOGAR AUTO PENSIONES EMPRESAS



VIVIR  
EN  
POSITIVO





## Community Manager: cómo alcanzar ventajas diferenciales en medios sociales

Cuando coincido con amigos dircoms que no han comenzado su andadura corporativa en medios sociales, siempre les pregunto: “¿Y tú cuándo te vas a animar?”. En no pocas ocasiones la respuesta es: “De momento paso, porque nos van a poner a parir”.

Por Stephan Fuetterer, socio de Best Relations

”  
ES EL  
DIÁLOGO CON  
TUS CLIENTES  
LO QUE TE  
PERMITIRÁ  
MEJORAR. ELLOS  
QUIEREN QUE  
LOS ESCUCHES  
SINCERAMENTE  
Y QUE  
DESARROLLES  
PRODUCTOS A SU  
GUSTO. ¡HABLA  
CON ELLOS!

Esta respuesta implica un error conceptual básico: los usuarios de medios sociales no van a criticar su empresa. Si tienen buenas razones, ¡lo estarán haciendo en este mismo instante! Podemos dejar que sigan haciéndolo o entablar un diálogo con ellos, y aquí es cuando entra en juego el *Community Manager* (CM), que es quien domina el uso de medios sociales.

Igual que las empresas confían en los directivos de las diferentes áreas para gestionar los departamentos de las empresas, deben confiar en el CM para desarrollar estrategias que permitan dialogar con las personas de forma directa, preguntarles qué les preocupa, ayudarles y, sobre todo, consultarles para que ellos nos ayuden a nosotros a satisfacer sus necesidades de forma más eficaz. Podemos sentarnos a una mesa con nuestros seguidores, detractores y el público general. ¿Aprovechamos esta oportunidad o la dejamos pasar?

### MIEDO A ESCUCHAR

No obstante, a muchos directivos les ha entrado el pánico. Yo me pregunto: ¿por qué tenéis miedo de vuestros

clientes? Es el diálogo con ellos lo que te permitirá mejorar. Ellos quieren que los escuches sinceramente y que desarrolles productos a su gusto. ¡Habla con ellos! La integración de un CM en el cuadro de mando de las organizaciones permite reducir el número de descontentos y aumentar la inteligencia de mercado. Y además, conseguir conversos resulta relativamente sencillo gracias a los medios sociales.

Las inseguridades que generan los medios sociales en algunos directivos tienen dos razones fundamentales:

- El desconocimiento: la naturaleza humana tiende a ignorar o cargar contra lo que no conoce. Un CM permite eliminar esta inseguridad hacia los medios sociales.
- Algunos ejecutivos no se ponen en el lugar de los que están “al otro lado”. Nunca debemos olvidar que, como consumidores, nosotros también nos sentimos indignados en ocasiones y que nos gustaría ser escuchados y que se tengan en cuenta nuestras opiniones. Además, somos razonables, ¿verdad? Entonces, ¿por qué sospechamos que nuestros públicos no lo son? Si entablamos un diálogo racional, ambas partes podrán beneficiarse, y esta función corresponde al CM.

## BENEFICIOS

La integración de los medios sociales en la cultura empresarial permite evolucionar el modelo de gestión y adquirir nuevos valores diferenciales para dar saltos cualitativos respecto a la competencia. Las plataformas 2.0 no sólo son una herramienta para comunicar con los públicos, sino que sus posibilidades van mucho más allá. Una política global de medios sociales, dirigida por el CM, puede (y debe) integrar otros departamentos (Marketing, Ventas, CRM, RR.HH., Comunicación, Relaciones Públicas, Investigación) para generar nuevos valores.

Muchas grandes empresas ya cuentan con la colaboración de usuarios de medios sociales porque han creado comunidades afines, basadas en el *crowdsourcing*, donde se extraen datos sobre aspectos clave y se desarrollan nuevos productos y servicios. Esto supone un beneficio fundamental: ya no "tendremos que hacerlo todo nosotros" porque podemos contar con la colaboración de públicos externos que aportan puntos de vista diferentes. Se trata de aprovechar la inteligencia colaborativa con la filosofía de los grupos *open-source*. Esto permite crear embajadores de nuestra marca tanto internos como externos. Generar estas comunidades y embajadores también es una función del CM.

## EVALUACIÓN

La actividad en medios sociales se puede medir de diferentes maneras. Éstas son sólo algunas:

- Evolución de la reputación.
- Análisis coste/beneficio: ¿cuánto me habría costado esta iniciativa si no hubiese utilizado los medios sociales?
- Relevancia de resultados en buscadores.
- Hitos alcanzados a través del apoyo de miembros de comunidades afines a nuestra organización.
- Aparición en medios de comunicación tradicionales y medios sociales.
- Nivel de referenciación.
- Grado de positividad en menciones relativas a mis marcas.
- Aumento de visitas, grado de participación de usuarios y otras variables medibles a través de la analítica web.
- Encuestas y *focus groups*.



### TU VIAJE EMPIEZA EN EL AEROPUERTO.

En Aena trabajamos para que el paso por nuestros aeropuertos sea una experiencia agradable y llena de posibilidades.

Por esta razón, mejoramos permanentemente nuestras instalaciones, con mejores infraestructuras y nuevos servicios.

Para que tengas un viaje tranquilo y puedas disfrutar de todo lo que te ofrecen nuestros aeropuertos, infórmate de todo lo necesario para tu viaje en los puntos de contacto que ponemos a tu disposición.

Infórmate antes de viajar:

☎ 902 404 704 @ www.aena.es

## LA INICIATIVA EUROPEA

Aunque no exista una “carrera” o “estudio superior” específico para ser CM, es evidente que existen cualidades comunes deseables que nos podrían ayudar a seleccionar o preparar a una persona para el puesto de CM.

### APTITUDES TÉCNICAS

- **Conocimiento sectorial:** tiene una cierta *expertise* en el sector en el que la empresa desempeña su función, para afianzar la credibilidad y la reputación.
- **Conocimientos de marketing, publicidad y comunicación corporativa:** para entender objetivos de negocio y alinear su actividad con los mismos.
- **Redacción:** debe escribir bien y le debe gustar hacerlo.
- **Un punto geek:** pasión por las nuevas tecnologías, por Internet y

la Web 2.0, prueba aplicaciones y servicios nuevos.

- **Creatividad:** las mentes creativas tienen más posibilidades de ganar cuota de atención.
- **Experiencia en comunicación online:** conoce los canales más adecuados y tiene buenos contactos en Internet.
- **Cultura 2.0:** existen unos valores y normas de conducta que deben ser interiorizados.

### HABILIDADES SOCIALES

- **Buen conversador:** buen comunicador en general y buen conversador en particular: saber escuchar, saber responder.
- **Resolutivo:** da respuesta de forma rápida y adecuada.
- **Agitador:** hace de la comunidad un espacio vivo y dinámico.
- **Empático:** para ser capaz de

ponerse en el lugar de los demás.

- **Asertivo:** tiene carácter y personalidad propios, defendiendo sus opiniones frente a los demás.
- **Comprensivo:** valora las opiniones del resto de participantes en la comunidad.
- **Trabajo en equipo:** coordinar, colaborar, compartir.
- **Cabecilla:** lidera desde la participación y sabe encontrar líderes dentro de la comunidad.
- **Moderador:** se esfuerza por mantener un ambiente cordial entre todos los usuarios.
- **Incentivador:** plantea incentivos a los usuarios.

Fuente: *La función del Community Manager*. Elaborado por AERCO (Asociación Española de Responsables de Comunidad) y Territorio creativo. Noviembre 2009

MUCHAS EMPRESAS CUENTAN CON LA COLABORACIÓN DE USUARIOS DE MEDIOS SOCIALES QUE HAN CREADO COMUNIDADES AFINES

Algunos beneficios son:

- 1) Desarrollo de nuevos productos gracias a la inversión en medios sociales.
- 2) Conocimiento de primera mano sobre las necesidades de los usuarios.
- 3) Optimización del CRM gracias a la participación activa de voluntarios y a la integración de herramientas (Twitter + CRM).
- 4) Optimización de procedimientos gracias a la participación de los empleados.
- 5) Aumento de notoriedad, credibilidad y capacidad de prescripción.
- 6) Capacidad de reacción ante posibles crisis.
- 7) Ahorro de costes.
- 8) Aumento de la eficiencia operativa.
- 9) Mayor motivación de los miembros de la comunidad, porque se sienten más valorados.

### PRECURSORES EN MEDIOS SOCIALES

Las plataformas tecnológicas no constituyen un fin en sí mismas. Son herramientas que hay que integrar con los aspectos tradicionales de la profesión. Esta integración sólo es posible gracias a un enfoque híbrido. Las personas que trabajan en las organizaciones deben dominar las habilidades que han desarrollado hasta la fecha y además asumir, día a día, funciones de *community management*, bajo la dirección del CM, para desarrollar su labor de una manera más eficiente. Es decir, los



departamentos que involucran los medios sociales en su actividad (y el departamento de comunicación suele ser el precursor) deben integrar las capacidades de *community management*, y no sólo provisionalmente sino de forma indefinida, ya que los beneficios palpables se alcanzan a largo plazo.

El tren de los medios sociales es complejo, pero es el momento de decidir si hay que subirse o no; pero si se sube hay que hacerlo de forma organizada y estructurada a través del *community management*. ●

# Comprometidos...

## *...con el medio ambiente*

Asumiendo voluntariamente el protocolo de Kyoto, fomentando el reciclado, reduciendo la generación de residuos y el uso de agroquímicos.

## *...con el empleo de calidad*

Para los 56.000 empleados de empresas del Grupo en todo el mundo.  
Luchamos por la abolición del trabajo infantil  
y fundamos la Fundación para la Eliminación del Trabajo Infantil en el Cultivo de Tabaco.

## *...con el entorno y la biodiversidad*

Reforestando desde los años 70 más de 250.000 hectáreas con más de 400 millones de árboles en todo el mundo.  
En España, hemos reforestado montes públicos con más de 13.000 árboles.  
Además, participamos en programas internacionales para la protección y conservación de especies amenazadas.

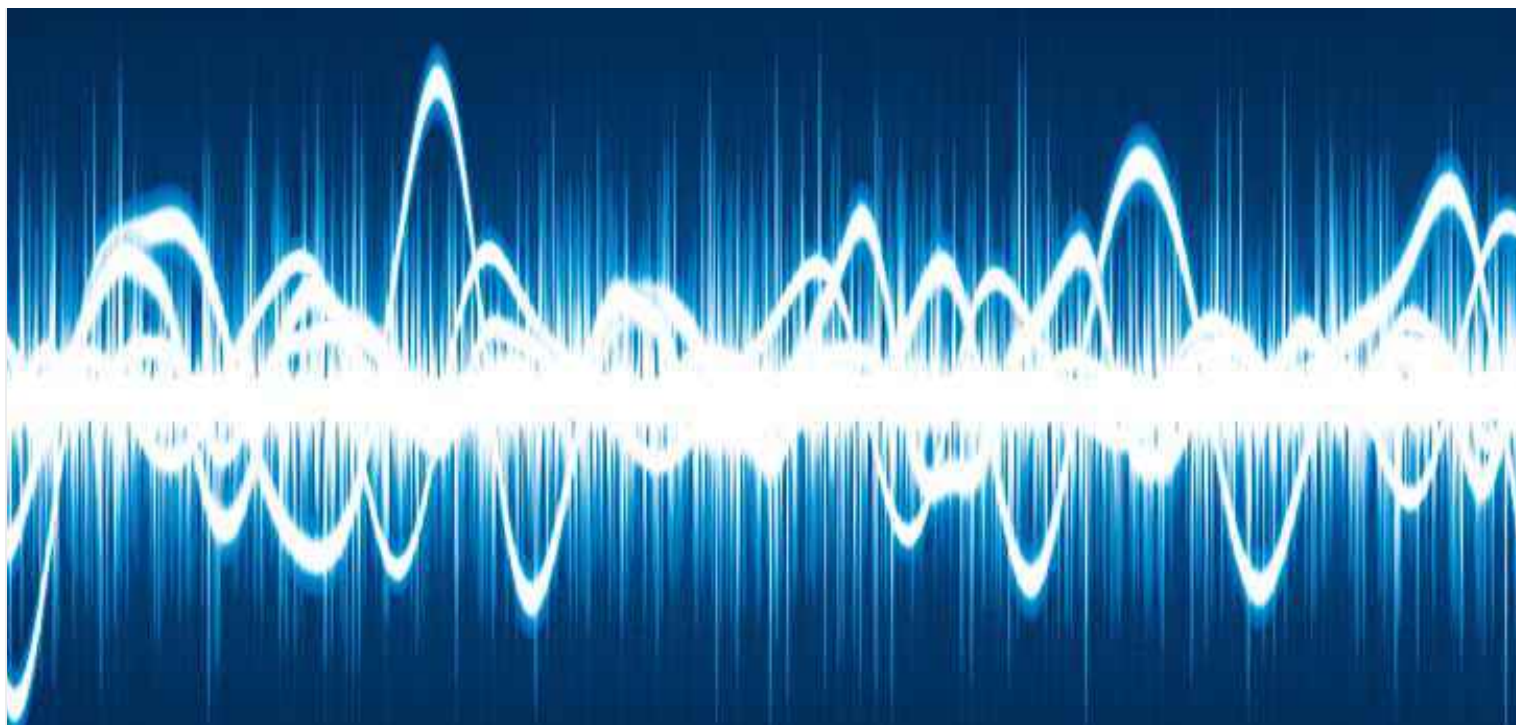
## *...con la prevención del consumo de tabaco de los menores*

En 2008, invertimos 4,3 millones de libras esterlinas en programas de prevención en 69 países.  
En España hemos participado en 8 campañas de prevención en los últimos años.

## *...con la sociedad*

Siendo la primera tabacalera en publicar una Memoria Social auditada  
y en ser incluida en los prestigiosos índices de sostenibilidad de Dow Jones (DJSI World y DJSI STOXX),  
donde nos mantenemos por 8º año consecutivo.





## Los podcasts, herramienta en alza de los medios de comunicación

2009, año de transición y consolidación de este formato de distribución de contenidos.

Por J. Ignacio Gallego, profesor de la Universidad Carlos III

Desde su aparición en el año 2004, el *podcasting* se ha ido convirtiendo, poco a poco, en una herramienta sumamente implantada por parte de portales de medios escritos y audiovisuales con un alza importante durante el año 2009 con el inicio de la implantación de terminales avanzadas (iPhone, HTC, BlackBerry) con conexión continua a través de 3G. El *podcasting* lo entendemos como una innovación que surge tras la fusión de dos tecnologías ya implantadas, como el audio digital y el RSS. Esta unión permite la distribución y recepción automatizada de archivos de audio comprimido tras una suscripción por parte del usuario a través de un agregador —software o web— que lo permita. Una vez recibido, este archivo puede ser reproducido tanto en equipos estables como en reproductores portátiles o teléfonos móviles. Es importante el concepto de automatización de la descarga, ya que esta suscripción es la que le diferencia de la mera puesta a disposición de contenidos de audio. Además, esta concepción de la distribución de contenidos tiene una serie de características que es

importante tenerlas en cuenta de cara a entender sus posibilidades como herramienta comunicativa.

Por un lado, se debe valorar la aparición de nuevos competidores (medios no sonoros, usuarios, instituciones públicas, empresas) en la creación de contenidos de audio, lo que hace que el oyente tenga una oferta mayor entre la que elegir. De esta forma, el usuario está cambiando día a día su forma de consumir productos audiovisuales, lo que debería hacer cambiar las formas de producción (de contenidos y publicidad) aprovechando las capacidades de segmentación del *podcasting*. Por otro lado, el nuevo panorama presenta una serie de servicios (iTunes, iVoox, Stitcher, Wizzard) que se convierten en los filtros de “la larga cola” del audio y que deben tenerse presentes a la hora de desarrollar una estrategia de comunicación en este formato.

### ALGUNOS EJEMPLOS

Centrándonos en casos concretos, empecemos hablando de la radio, un medio que por su naturaleza debería



haberse adaptado al *podcasting* de una forma rápida pero que en la actualidad podemos definir un panorama en el que en lugar de entender el *podcasting* como un nuevo canal para contenidos diferentes se ha convertido en un mero reflejo de la antena convencional. Dentro del medio radio se echa en falta una mayor innovación y unas mediciones de audiencias adecuadas que permitieran hacer un balance de la utilización real de la herramienta por parte de los oyentes (la posibilidad de conocer mejor a nuestra audiencia y de ofrecer productos más personalizados no es aprovechada por los emisores). Así, a nivel público podemos destacar tres servicios: RTVE.es, Catalunya Radio y Aragón Radio 2.

RTVE.es lanzó a finales de 2008 su nuevo portal y durante el pasado 2009 ha dado un primer paso importante que es la puesta a disposición de todos los contenidos de los diversos emisores de Radio Nacional de España para su descarga en formato *podcast*. Con un servicio personalizado en iTunes y una oferta que destaca por la importante y exclusiva presencia de contenidos musicales de Radio 2 y Radio 3. Por su parte, Catalunya Radio siempre ha destacado por su innovación en su relación con la Red (destacando especialmente iCatFm) y siempre ha apostado por el desarrollo del *podcasting* con la presencia de toda su programación y algunas propuestas exclusivas. Además, con su concurso *Què m'expliques?* promovió la creación de contenidos por parte de los oyentes, testando de esta forma cómo podría involucrarlos en un futuro. Todo esto hace que haya sumado unas 200.000 horas de descarga al mes en marzo de 2009 y se planteen la introducción de publicidad exclusiva para el servicio. Por último mencionar a Aragón Radio 2, emisora autonómica de reciente creación que ha apostado por Internet de una forma

importante, dándole una forma temática a la indexación de los contenidos y apostando por contenidos exclusivos.

En cuanto a la radio privada, debemos destacar la falta de un desarrollo independiente del canal de *podcast*, con una falta importante de exclusividad, no solo con contenidos ad hoc sino que obvia la posibilidad de dar un enfoque diferente a los de la antena convencional. Además, se echa en falta la utilización del *podcasting* como canal publicitario, aprovechando las posibilidades de segmentación y de creación de productos personalizados. La Cadena Ser, por ejemplo, tras una apuesta importante en los inicios del *podcasting* se ha estancado y se limita a ofrecer algunos contenidos de antena. Aun así, y dada la popularidad de sus contenidos, consigue

”

DENTRO DEL MEDIO RADIO, SE ECHA EN FALTA UNA MAYOR INNOVACIÓN Y UNAS MEDICIONES DE AUDIENCIAS ADECUADAS QUE PERMITIERAN HACER UN BALANCE DE LA UTILIZACIÓN REAL DE LA HERRAMIENTA

## ¿QUÉ ES UN PODCAST?

Un *podcast* es un archivo de audio distribuido mediante RSS, de manera que permite que un programa lo descargue para que el usuario lo escuche en el momento que quiera, generalmente en un reproductor portátil. Para escuchar el *podcast*, se pueden usar programas que leen archivos de índices y descargan la música automáticamente y la transfieren a un reproductor. También se puede bajar el archivo de audio directamente. Al descargar el archivo a nuestro dispositivo portátil, podemos escucharlo en cualquier lugar y en cualquier momento. Supone la total independencia de la Red.

situar a El Larguero y Milenio 3 en el top de los más escuchados de iTunes. Durante 2009 también hemos visto la renovación de la web de Cope.es ofreciendo *podcasts* de todos sus programas y aspira a crecer en la segmentación local. Sobre Onda Cero cabe destacar el lanzamiento, aunque poco promocionado, de programas exclusivos de consumo a través de Internet, ya sea *online* o en formato *podcast*, dedicados a música y videojuegos. Resulta curioso que su programa de más éxito en este formato, La Rosa de los Vientos, sea distribuido a través del blog de un fan y no esté controlado por la cadena. También hay que destacar la aparición, durante 2009, de un nuevo operador como EsRadio, que ha suplido su falta de frecuencias con una fuerte apuesta por las diversas modalidades de distribución de contenidos a través de la Red.

”  
EL  
PODCASTING  
LO ENTENDEMOS  
COMO UNA  
INNOVACIÓN QUE  
SURGE TRAS LA  
FUSIÓN DE DOS  
TECNOLOGÍAS YA  
IMPLANTADAS,  
COMO SON EL  
AUDIO DIGITAL  
Y EL RSS

### INTERESANTES USOS

Analizando las posibilidades del *podcasting* a nivel transmediático, nos encontramos cómo hay determinadas publicaciones impresas a nivel internacional (*The Economist*, *Newsweek*, *The New York Times*) que están haciendo un uso muy interesante al generar contenidos

## EL MISTERIO DE LA AUDIENCIA

Uno de los problemas a los que se enfrenta todo nuevo medio es la medición de audiencias. En el mercado español no encontramos un estudio que ofrezca datos sobre el consumo de *podcasting*, ya sea generado por los usuarios o por las empresas radiofónicas. Así, portales como iVoox o servicios como iTunes se convierten en los referentes con sus *tops* de escucha/suscripción. En estos servicios destacan en sus primeros puestos los programas de misterio o historia, los cursos de idiomas, los deportes y algún producto exclusivo para un formato que sigue en desarrollo.

que compiten con las empresas radiofónicas. Como ejemplo, Guardian.co.uk, la versión web del diario británico que es una de las líderes en el mundo anglosajón, ha desarrollado una importante sección de audio distribuido a través de *podcasting* con cerca de un millón y medio de descargas al mes y con éxitos como el *podcast* de Ricky Gervais, que era anunciado en la primera página de su edición en papel y que será llevado a la televisión por la productora HBO. Estas posibilidades no han sido apenas explotadas en la prensa *online* española, salvo alguna sinergia establecida en los grandes grupos de comunicación que ofertan los *podcasts* de sus emisoras a través de sus diarios *online* (como el caso de Elpaís.com / Cadena Ser) y otros como Soitu.es que ofrecían recomendaciones musicales en este formato. A un nivel televisivo, hay que destacar la presencia del formato en alguna web, como el caso de Telecinco, que ha creado en *podcast* La radio de Gran Hermano.

### EL FUTURO

Por lo demás, durante el 2009 se creó algún servicio nuevo, Podcasts SL, y se consolidó iVoox, uno de los proyectos más interesantes generados a partir del *podcasting* en su intención de convertirse en un referente como directorio y red social alrededor de los contenidos de audio.

De cara a 2010, habrá que ver si el desarrollo de la publicidad sonora en la Red a través de servicios como Spotify consigue la consolidación del formato a partir de la apuesta por parte de operadores y anunciantes. Se trata de profundizar en la búsqueda de una innovación que le dé un sentido como canal independiente en cuanto a los contenidos que se ofrecen y en la forma de producirlos, aprovechando la consolidación de Internet en movilidad y las nuevas plataformas de acceso. ●



refresca tus ideas con

*Coca-Cola*

*Coca-Cola*  
destapa la felicidad™

NÑOPQ̂RSTUVWXYZ

# RESPONSABILIDAD SOCIAL

- 68** **“No se puede entender la RSE en las empresas si no tienen capacidad de comunicación”** / Por Juan José Barrera, director general de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas del Ministerio de Trabajo e Inmigración
- 72** **La Responsabilidad Corporativa en los medios de comunicación** / Por Juan Carlos González Hernández (director de la Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa de Universidad de Alcalá) y Esteban Arribas Reyes (profesor de Ciencia Política de la Universidad de Alcalá)
- 74** **Llega la moda sostenible** / Por Antonia Díaz-Aja, socia directora de Mind the Gap

# “No se puede entender la RSE en las empresas si no tienen capacidad de comunicación”

Juan José Barrera, licenciado en Ciencias Políticas y Empresariales, lleva varios años trabajando firmemente, desde la Administración Pública, por desarrollar y asentar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial en nuestro país. En esta entrevista nos explica qué acciones se están llevando a cabo y, sobre todo, el papel que juega la comunicación en el ámbito de la RSE.

**Juan José Barrera, director general de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas del Ministerio de Trabajo e Inmigración**



Juan José Barrera

## ¿En qué consiste la Responsabilidad Social Empresarial? ¿Qué significa en una sociedad como la nuestra?

Hay muchas definiciones de Responsabilidad Social de las Empresas, pero en España hemos conseguido algo importante: una definición que todos, más o menos, compartimos. En concreto, se considera que la RSE es el cumplimiento, por parte de las empresas y de otras organizaciones, no sólo de las normas legales existentes sino ir más allá de esas normas en temas de transparencia, buen gobierno corporativo, mejora en las relaciones laborales, respeto al medioambiente e igualdad de oportunidades, no solamente de hombres y mujeres sino entre todos los colectivos para evitar la discriminación y apostar por la cohesión social.

## ¿Cómo se está desarrollando en España, las empresas están haciendo un esfuerzo en este sentido?

Hay un desarrollo bastante importante en los últimos años; hay un aumento de empresas que dicen que hacen RSE, pero falta algún elemento de verificación de que eso es realmente RSE. De momento no hay ningún organismo

oficial que haga esto. Hay determinados observatorios en el ámbito privado que, de vez en cuando, emiten informes analizando lo que dicen las memorias de las empresas.

Otra cosa es si es necesario que exista o no. Nosotros pensamos que aquello que hagamos en cuestiones de RSE desde el punto de vista de la Administración lo tenemos que hacer hablando con todos los actores implicados, debatiendo.

En España hemos conseguido algo que está muy bien visto en el resto de países de la Unión Europea y es que hemos llevado a cabo un proceso de diálogo en los últimos cuatro o cinco años entre los distintos actores de la RSE y hemos concluido con la creación de un Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas, en el que participan las organizaciones empresariales, las sindicales, las administraciones públicas a los tres niveles: organizaciones no gubernamentales, asociaciones de empresas internacionales que suscriben principios de RSE y expertos independientes.

## ¿Cree que la RSE debe estar exenta de tuteladas o es imprescindible el papel del Consejo Estatal como asesor?

Si entendemos que la RSE es algo que debe ir más allá del cumplimiento de las normas legales, es evidente que no tiene sentido estar tutelándola desde el punto de vista de los poderes públicos.

Otra cosa muy distinta es que se pueda hacer un reconocimiento a esas empresas que hacen RSE; es un debate que está abierto en el Consejo Estatal. De hecho uno de los artículos de la Ley de Economía Sostenible dice que aquellas empresas que cumplan un mínimo de las características que fije el consejo puedan ser reconocidas, si lo deciden voluntariamente, como empresas socialmente responsables.

## ¿Qué tipo de apoyos existen a nivel estatal a favor de la RSE?

Consideramos que la RSE, aun siendo un elemento voluntario, se puede fomentar desde los poderes públicos para que cada vez más empresas lo hagan. Y hay distintos mecanismos. Por ejemplo, según la Ley de Economía Sostenible, va a ser obligatorio que las empresas públicas hagan una



memoria de sostenibilidad y realicen prácticas de responsabilidad social, es decir, que sean socialmente responsables. Y que en su actuación con sus proveedores, les trasladen que ellos también sean socialmente responsables.

También queremos promover el conocimiento de la RSE. Llevamos desde 2004 apostando cada vez un poco más por un programa de fomento, de difusión, de la RSE. El año pasado financiamos 44 proyectos de organizaciones y asociaciones que se dedican a promover acciones de RSE con efecto multiplicador, con un valor de 1,28 millones de euros.

También hay un programa en concreto, del Ministerio de Industria, que se va a dirigir a las PYME, que son las que más dificultades pueden tener a la hora de empezar a incorporarse a la RSE.

#### ¿Cuál es el papel que juega la comunicación en el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial?

Para nosotros la comunicación es un elemento fundamental y para todas aquellas empresas que hacen RSE, sean grandes, pequeñas o medianas, uno de los grandes retos es que se visualice que hacen en materia de RSE. Y creo que es una cosa lógica. Aquel que hace una labor, y que considera que es una buena labor, lo que quiere es que sea de reconocimiento público, si no no tiene mucho sentido, sinceramente.

Aquí hay una cuestión que me gustaría diferenciar. Aquellos que utilizan el concepto RSE sólo y exclusivamente como un tema de imagen o marketing pero no creyéndolo, y por lo tanto buscan elementos llamativos del concepto RSE pero sin responder a todos los factores que he señalado antes.

Eso me parece un error y, a la larga, es perjudicial.

Hay otras empresas, con las que estoy de acuerdo, que hacen RSE y que necesitan ver cómo comunican realmente a todos sus actores (proveedores, inversionistas, ámbito local donde se mueven, etc.) que hacen RSE.

La comunicación no es solamente un tema mediático; la comunicación es estar en permanente relación con los distintos actores con los que te mueves, trasladarles lo que estás haciendo y permitirles verlo y verificarlo. Es conveniente que, cuando se hace, se comunique. Y la comunicación lleva consigo un valor añadido y un valor competitivo: genera fidelidad por parte de los clientes, las empresas se implican mucho más en el ámbito social en el que se mueven, los trabajadores están más identificados con la empresa, etc. No se podría entender la RSE en las empresas, no tendría sentido, si no tienen capacidad de comunicación.

“LA COMUNICACIÓN ES ESTAR EN PERMANENTE RELACIÓN CON LOS DISTINTOS ACTORES CON LOS QUE TE MUEVES, TRASLADARLES LO QUE ESTÁS HACIENDO Y PERMITIRLES VERLO Y VERIFICARLO”

## CLAVES DE LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE

- 1 La comunicación es un ejercicio inherente a la RSE.**
  - 2 Aporta confianza y reputación.**
  - 3 El diálogo con los grupos de interés debe ser abierto, honesto, fluido, continuado en el tiempo.**
  - 4 La Comunicación Responsable hace referencia tanto a comunicar la RSE como a que las herramientas y canales sean responsables.**
  - 5 Maquillar malas prácticas con una aparente Responsabilidad Social Empresarial no es sostenible en el tiempo.**
  - 6 Antes de seleccionar las herramientas de comunicación hay que determinar qué se va a decir, por qué y a qué grupo de interés va dirigido el mensaje.**
  - 7 Es preciso diversificar los mecanismos de diálogo y que sean adecuados y eficientes.**
  - 8 Es necesario tener en cuenta a los empleados en todas las políticas y estrategias de RSE.**
  - 9 Las empresas deben promover entre sus proveedores la RSE,**
  - excluyendo a los que no se adecuen a las mejores prácticas.**
  - 10 Comunicar implica una relación bidireccional que incluye la escucha activa y el diálogo con los actores con los que la empresa interactúa.**
  - 11 El papel del director de comunicación es clave para el desarrollo de la RSE en la compañía, al ser una de las funciones más transversales en las organizaciones.**
  - 12 Los medios de comunicación deben cumplir con su doble Responsabilidad Social, ayudando a divulgar la RSE y aplicando el modelo de gestión empresarial a sus propias organizaciones.**
  - 13 Es prioritario convencer a las cúpulas directivas de los medios para eliminar sus resistencias ante la RSE como elemento informativo.**
- Conclusiones de *Cuaderno monográfico*, editado por Dircom, coordinado por MediaResponsable.



HAY UN AUMENTO DE EMPRESAS QUE DICEN QUE HACEN RSE, PERO FALTA ALGÚN ELEMENTO DE VERIFICACIÓN DE QUE ESO ES REALMENTE RSE

### ¿Cuál es la responsabilidad de los propios comunicadores en el ejercicio de su función como Dircom?

Es clave, entendiendo que los directores de comunicación tienen que transmitir los valores de la empresa en todos sus aspectos y mostrar que se gestiona de una forma socialmente responsable. Y creo que eso es un valor muy importante.

Creo que hay una diferencia entre el tipo de empresa que hace muchos años, donde el componente relación calidad-precio era fundamental, y la de ahora. En sociedades más complejas, más desarrolladas, como en la actual, independientemente de que estemos en crisis económica, todo el mundo pide más cosas. No les hace gracia que se produzcan determinados bienes, aunque sea con una buena relación calidad-precio, si para ello por ejemplo no se están respetando derechos humanos o principios reconocidos en determinadas instituciones como la OIT, como el del trabajo decente; esto produce una reacción de rechazo entre los ciudadanos.

### También tienen que tener un papel muy activo...

El valor de la comunicación por parte de los directores y de los departamentos de comunicación surge porque a veces los otros departamentos están muy enfocados en el planteamiento que están haciendo, y lo están haciendo bien, pero no saben cómo comunicar. Lo que tiene que hacer el departamento de comunicación es darle un determinado formato de comunicación a lo que se está haciendo.

Pero insisto, la clave es no utilizar un marketing engañoso. La comunicación no es un problema de una noticia de un día y que varios medios de comunicación la recojan. Eso

está muy bien pero si realmente no estás cumpliendo con todo lo que es el concepto de RSE vas a tener problemas en el futuro. Porque todos los actores que lo lean, te van a cuestionar y a analizar si lo que estás haciendo realmente es RSE o es otra cosa, o es una parcela de RSE pero no es la RSE global.

### ¿Se está haciendo bien, se está avanzando en este tema?

Todavía hay un porcentaje importante de comunicación de parcialidades, aunque se le pone el paraguas de RSE. Y eso puede que esté provocado porque no hay un nivel suficiente de verificación de que las empresas realmente hacen RSE.

Ha habido un problema conceptual porque como teníamos tantas definiciones había quien decía que hacer RSE era hacer acción social y medioambiental sólo, y las relaciones laborales y demás era otra cosa. Ahora mismo, cuando ya hay definiciones claras en esa materia, hay que romper con esa dinámica de utilizar el paraguas de la RSE para una parcialidad, que está muy bien pero que no representa todo lo que es RSE. Ahí queda un terreno por recorrer y los departamentos de Comunicación tendrían que tenerlo en cuenta. ●

## LA RSE EN LA UE

“Dentro de la UE participamos como administración, describe Juan José Barrera, en un grupo de Alto Nivel en materia de RSE, donde estamos representantes de los 27 países miembro y debatimos cómo promover la Responsabilidad Social de las empresas. Después hay varios foros privados de empresas, organizaciones sociales, etc., que hablan también de RSE”.

Aprovechando la presidencia española, se celebró una conferencia europea en materia de RSE el 25 y 26 de marzo en Palma de Mallorca, que reunió a 300 personas de diferentes ámbitos: empresas, sindicatos, ONG, etc., y donde se contó con ponentes con una amplia experiencia en los diferentes ámbitos de la RSE. A lo largo de estas dos jornadas se trataron todos los temas que despiertan más interés en la actualidad: respuesta de la RSE ante la crisis económica; el consumo y la inversión socialmente responsables; la memoria de RSE de las compañías o el papel internacional de las empresas, entre otros.

Fundación  
Pedro Barrié  
de la Maza



Banco Pastor



Patrimonio Vivo

# PROGRAMA CATEDRAL DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

## EL PÓRTICO DE LA GLORIA

### VISITAS GUIADAS GRATUITAS

Reservas a través de

[www.fundacionbarrie.org](http://www.fundacionbarrie.org)

o en el Centro de Recepción de Visitantes

Cripta del Pórtico de la Gloria

Pza. Obradoiro - Santiago de Compostela

La Fundación Pedro Barrié de la Maza organiza visitas guiadas, gratuitas y restringidas a grupos limitados al Pórtico de la Gloria, empleando para ello el andamio instalado en el marco del proyecto de conservación preventiva y restauración del Pórtico.

AYUNTAMIENTO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Galicia de la Capital de Santiago de Compostela

GOBIERNO DE GALICIA

XUNTA DE GALICIA  
CONSELLERÍA DE CULTURA  
E TURISMO  
Dirección Xeral do Patrimonio Cultural

Banco Pastor

Fundación  
Pedro Barrié de la Maza



# La Responsabilidad Corporativa de los medios de comunicación

Las empresas que gestionan medios de comunicación están en una posición única para promover la creatividad, canalizar la libertad de expresión, fomentar una buena ciudadanía y actuar como catalizador de las actividades de la comunidad, todos ellos elementos de la Responsabilidad Corporativa.

Por Juan Carlos González Hernández (director de la Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Alcalá) y Esteban Arribas Reyes (profesor de Ciencia Política de la Universidad de Alcalá)

En los últimos años ha aumentado el interés en la aplicación e implicaciones de la Responsabilidad Corporativa (RC) tanto en el ámbito empresarial como de los poderes públicos. Existen hoy cada vez más recomendaciones y pautas en relación a la RC a las que las empresas se les aconseja que se adhieran. La comprensión y expectativas de los ciudadanos sobre las actividades de RC están cambiando, situando más presiones sobre las empresas en relación a estos temas.

Los medios de comunicación, a diferencia de cualquier otro sector, son instrumentos indispensables para la construcción del espacio público. Dada la naturaleza y papel social de sus productos, muchas empresas de medios de comunicación han llevado a cabo actividades que ahora se consideran parte de su RC, a pesar



## EDIFICIO TORRE PICASSO

Torre Picasso, perteneciente al Grupo FCC, dispone de vías de comunicación abiertas permanentemente para atender a las demandas de sus clientes y demás actores sociales. Los medios de comunicación vienen mostrando un gran interés en el emblemático edificio madrileño desde su inauguración en 1988. En los últimos años las inquietudes medioambientales y de eficiencia energética han captado la atención de los medios, a los que se les ha apoyado en la elaboración de reportajes sobre la Torre y sobre su aportación a la lucha contra el cambio climático. Como ejemplos de las medidas implantadas en el edificio cabe destacar la obtención de la certificación

ambiental conforme a la norma UNE EN ISO14001, la reutilización del agua de las torres de refrigeración para riego, la instalación de grifería electrónica en sus más de 90 aseos para reducir el consumo de agua, la sustitución de los productos químicos para la prevención de la legionella por una novedosa tecnología basada en campos electromagnéticos, o la sustitución de los actuales extintores por otros de agua y espumógeno completamente ecológicos. Actualmente se está trabajando en un ambicioso proyecto de sustitución de las lámparas halógenas por tecnología LED que podría suponer una reducción del 80% del consumo de energía eléctrica por punto de luz.

de que estas actividades no se llamaran antes así. Las empresas de medios de comunicación están en una posición especial en relación a la RC. Sin duda, la industria de medios juega un papel determinante en el progreso económico de las sociedades. En general, la atribución o asunción de responsabilidades por parte de las empresas bajo la forma novedosa de RC se encuentra muy vinculada a una nueva percepción de los impactos provocados por su actividad.

En el actual debate sobre la responsabilidad en los medios de comunicación persisten muchos de los elementos clásicos, pero como consecuencia de los cambios estructurales y tecnológicos que afronta el sector, estos elementos se amplifican y entrecruzan, presentándose nuevos retos. Todo ello junto con una agenda global, la de la sostenibilidad, que urge a las empresas a aunar esfuerzos ante nuevos retos que, como el cambio climático, comprometen la supervivencia del propio sistema económico en el que actúan. Estas empresas están en una posición única para promover la creatividad, canalizar la libertad de expresión, fomentar una buena ciudadanía y actuar como catalizador de las actividades de la comunidad, todos ellos elementos de la Responsabilidad Social Corporativa. Sin embargo, a pesar de jugar un papel central, catalizador del cambio en otras industrias, es

## BOLETÍN PARA PERIODISTAS

### DKV SEGUROS

Desde febrero de 2007, DKV Seguros envía a periodistas económicos, del sector asegurador y sanitario, y generalistas un boletín electrónico mensual que recoge sus últimas notas de prensa. Durante 2007, un total de 3.300 periodistas recibieron los *newsletters*. Incluye tanto notas de prensa como información estrictamente económica, junto a información relativa al desempeño social y ambiental. Por tanto, también es una fuente de información para los periodistas respecto a las políticas de RSE de la compañía. La recepción del boletín se puede solicitar a DKV o bien se puede acceder a todos sus boletines publicados desde enero de 2007 a través de su sala de prensa. Posteriormente, hay que hacer clic sobre “publicaciones digitales” y después sobre “para periodistas”.

reciente el interés de los medios de comunicación por incorporar en sus propias estructuras internas y acciones la misma filosofía.

La RC de las empresas de medios se debe abordar como la de cualquier otro negocio, teniendo en cuenta las peculiaridades de su papel como ejemplo de buenas prácticas para la sociedad en su conjunto. La RC en la industria de los medios de comunicación no trata únicamente sobre la calidad de la profesión periodística, sino sobre cómo las empresas de medios operan en

relación a sus *stakeholders*, incluyendo sus empleados, accionistas, proveedores y reguladores. En primer lugar, las empresas de medios de comunicación deben considerar la comunidad alrededor de la cual está su negocio. Asimismo, la segunda área que deben abordar son sus empleados, sobre todo en cuanto a su formación, desarrollo profesional y su empleo, teniendo en cuenta los criterios de igualdad de oportunidades, etc. La tercera área sería el medioambiente, en especial el uso de las energías de forma responsable. Por último, su relación con los proveedores se considera esencial. En este último punto, las empresas de televisión, por ejemplo, deberían cuidar de forma responsable su producto final, sus contenidos: la información y programas que emiten (qué elementos utiliza para realizar el producto, de dónde vienen, cómo se hace, cuánto cuesta, etc.). La vieja idea sobre que la oferta de contenidos audiovisuales está determinada por la demanda del consumidor o televidente no se sostiene.

En resumen, las responsabilidades sociales de las organizaciones de medios de comunicación aparecen directamente relacionadas con la gestión de su actividad o negocio y su papel de ejemplo de buenas prácticas para el conjunto de la sociedad. Sus responsabilidades son, en términos generales, similares a las organizaciones de otros sectores, y éstas se reflejan en sus acciones corporativas, sus políticas y su “gobernanza”, considerando los impactos sociales y medioambientales en el contexto de sus empleados, mercados, comunidades y reguladores. En cuanto a su papel en la sociedad, las empresas de medios –sean éstas públicas o privadas– tienen un poder de influencia en la opinión pública y de reflejo de la diversidad de la sociedad en la que operan. Los temas específicos de la RC de los medios incluyen: noticias, información, entretenimiento, publicidad y opinión. Todos estos temas son objeto de regulación y autorregulación en varios niveles, tanto internos como externos. ●

”

EN CUANTO A SU PAPEL EN LA SOCIEDAD, LAS EMPRESAS DE MEDIOS TIENEN UN PODER DE INFLUENCIA EN LA OPINIÓN PÚBLICA Y DE REFLEJO DE LA DIVERSIDAD DE LA SOCIEDAD EN LA QUE OPERAN



# Llega la moda sostenible

Los aspectos sociales y medioambientales llegan al sector de la moda, que está adoptando estrategias de sostenibilidad.

Por Antonia Díaz-Aja, socia directora de Mind the Gap

Poco a poco el sector de la moda se va concienciando de la relevancia de los aspectos sociales y medioambientales en su cadena de valor y no hay conferencia, informe, pasarela de moda, feria o medio de comunicación que no se haga eco de la moda sostenible.

El mercado español de la moda también está adoptando estrategias de sostenibilidad y comunicando el valor que esto aporta. Es muy importante que así sea, ya que algunas de las principales marcas españolas son a su vez marcas globales cuya actitud y propuesta sobre la sostenibilidad va a influir en el consumidor mundial. La consultora Lifestyle 3.0 Consulting, de la que formo parte, se crea precisamente para seguir impulsando esa integración de la RSE en las prácticas empresariales del sector.

La crisis económica es también desconfianza en el modelo empresarial presente y pone en duda nuestra actual forma de producir y consumir. Por tanto, ha sido necesario un cambio en los valores de los consumidores, que va a hacer que las actuaciones en temas sociales y medioambientales pasen de ser una opción a convertirse en algo intrínseco a la industria de la moda.

## SOSTENIBILIDAD

Los retos medioambientales y sociales están presentes en la industria de la moda y abarcan las condiciones laborales de sus empleados, la gestión de sus proveedores, el marketing y la publicidad, el volumen de recursos utilizados en la generación de cada producto o el impacto que este proceso tiene en las comunidades locales (países en vías de desarrollo) donde encontramos un mayor porcentaje de su producción. Otro gran desafío y responsabilidad que debe asumir es tomar conciencia del propio estímulo al consumismo excesivo que representa.

La forma de afrontar esos retos mediante políticas efectivas es lo que determina la diferencia y conducirá a las compañías al éxito o a la autodestrucción, si no generan credibilidad entre sus públicos y pierden la identificación de sus consumidores con las marcas.

El auténtico desafío para estas empresas será innovar en el diseño y ofrecer productos que mejoren la calidad de vida y sean sostenibles, incluso por un imperativo de mercado dada la escasez de recursos y el modelo de crecimiento de la población mundial. En palabras del experto en sostenibilidad Jem Bendell, la sostenibilidad es, más que una moda pasajera, el futuro del comercio mundial.

Un ejemplo de hasta qué punto influyen los ciudadanos en la presión para lograr un mundo más sostenible lo

encontramos recientemente en H&M. La cadena sueca parecía haber dado un paso al frente en la RSE con la puesta en marcha de programas sociales en los países donde tiene fabricas (Sewing Training Center in Bangladesh) y con la línea de productos elaborados con materiales sostenibles. Sin embargo, a principios de año han saltado a la luz dos casos que ponen en tela de juicio que la RSE cumpla con lo que predica.

En enero, *The New York Times* revelaba que la tienda insignia de H&M en Nueva York habría tirado ropa nueva y sin vender a la basura, destrozándola de tal modo que hace imposible su uso a los "recogedores de basuras". Solo unos días después, el *Financial Times* de Alemania acusaba a la marca de vender ropa contaminada con algodón genéticamente modificado, si bien estaba etiquetada como algodón orgánico certificado.

Los medios de comunicación, blogs y foros se apresuraron a amplificar las noticias y pronto los clientes y seguidores de la marca han inundado las páginas de redes sociales como Facebook o Twitter y foros con quejas indignadas y amenazas de boicot.

H&M ha respondido con cierta rapidez y ha prometido investigar los dos casos y aunque todos entendemos que nadie está libre de error o de un fallo concreto de trazabilidad, su credibilidad ha sufrido un duro golpe. Este caso nos demuestra que, antes de lanzarnos a comunicar las estrategias sostenibles de nuestra marca, debemos estar seguros de que se han implantado de forma efectiva a lo largo de toda la cadena de producción y que se ha llevado a cabo una sensibilización interna capaz de traducirse en comportamientos efectivos.



”  
ES POSIBLE  
COMPATIBILIZAR  
LA PROMOCIÓN  
DE LA  
SOSTENIBILIDAD  
EN LA CADENA DE  
PRODUCCIÓN Y  
LAS PRÁCTICAS  
EMPRESARIALES  
CON UN DISEÑO  
MODERNO Y  
ATRACTIVO  
PARA EL  
CONSUMIDOR



Quizá el criterio básico para poder hablar de ejemplos reales de RSE y no de meras acciones de marketing o estética es el hecho de que haya esa integración real de las políticas de sostenibilidad en la gestión empresarial, que se modifiquen actuaciones y que las iniciativas se centren en lo relevante para esa empresa. Es decir, allí donde su contribución a la sostenibilidad puede ser mayor y más real por su actividad concreta y por los valores que representa su marca.

### CASOS CONCRETOS

Dado que las empresas textiles tienen una gran huella ecológica, parece lógico que la mayor parte haya acometido los retos medioambientales en primer lugar aunque con diferentes enfoques. En el panorama nacional, podríamos destacar a Adolfo Domínguez, que desde hace cuatro años intenta reducir esa huella cambiando los procesos de fabricación, transporte, embalaje, etc. a la vez que vela por los derechos de los trabajadores en los países donde se elaboran sus artículos. Además, el diseñador y su marca son uno de los principales valedores españoles de la fundación The Climate Project Spain impulsada por Al Gore.

A nivel internacional, podríamos destacar a C&A, que incorpora en todas sus prendas el uso de algodones orgánicos, tintas no nocivas o de origen vegetal y el cuidado del trabajador costurero. Además está reduciendo sus consumos y emisiones: ya en 2008 inauguró su primera tienda ecológica en Alemania, que consume un 74% menos de electricidad. Utiliza bolsas de compra de material reciclable y etiquetas que animan a los clientes a lavar los productos a bajas temperaturas para contribuir también en los hogares al ahorro de energía.

## EL CASO DE LACOSTE

Otros enfoques se inscriben más dentro de un marketing responsable, como podría ser el caso de Lacoste, que invertirá unos 350.000 euros para ayudar a la preservación del cocodrilo gharial, que la compañía utiliza como logo y que se encuentra en peligro de extinción. Esta iniciativa se enmarca dentro de la campaña internacional Save

Your Logo, en la que participan el Banco Mundial, el Global Environment Facility (GEF) y la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. El objetivo es agrupar a las marcas que utilizan animales o especies vegetales en sus logos para que realicen donaciones en ayuda de la preservación de estas especies.

### EL FUTURO

En cualquier caso, todas estas iniciativas apuntan a un buen camino. En el informe *Una mirada al escaparate español* publicado por LFS 3 pueden encontrarse muchos más casos de empresas de moda, belleza o joyería que ya trabajan seriamente en la RSE. Por ello, en LFS 3 estamos convencidos de que es posible compatibilizar la promoción de la sostenibilidad en la cadena de producción y las prácticas empresariales con un diseño moderno y atractivo para el consumidor.

Hay todo un camino apasionante por delante para las empresas de moda y espero que nos sorprendan a todos sus consumidores a la hora de integrar las prácticas sostenibles, desarrollando nuevos conceptos de diseño y logrando la innovación social. ●

NÑOPQ̂RSTUVWXYZ

# COMUNICACIÓN INTERNA

**78** **Las claves de la Comunicación Interna en IKEA /**

Por Lydia Martínez, responsable de Comunicación Interna en IKEA

**80** **De la sala de prensa al diálogo con los públicos  
objetivo: el caso de Televisión /** Por Pedro Linares, socio director  
de Europublic



## Las claves de la Comunicación Interna en IKEA

Por Lydia Martínez, responsable de Comunicación Interna IKEA Ibérica

IKEA ha desarrollado en los últimos años una estrategia de Comunicación Interna con el objetivo de incrementar la satisfacción de sus colaboradores y ayudar al éxito de la compañía.

El mundo cambia cada vez más aprisa. Nos depara sorpresas a diario. IKEA es una compañía multinacional en expansión en la Península Ibérica, con miles de colaboradores y una filosofía cuyos valores son, entre otros, los de **“estar constantemente en el camino”** y **“hacer las cosas de forma diferente”**. En este entorno, el desafío es mantener viva la motivación, llegar a todos en una organización que abarca diversos ámbitos geográficos y horarios, clarificar sus objetivos y así lograr que todos se sientan partícipes.

Por eso, la estrategia de Comunicación Interna en IKEA se basa en la idea de contribuir de forma real al éxito de IKEA, ayudando a todos los colaboradores a desempeñar bien su trabajo ofreciéndoles la información que necesitan, justo en el momento en que les hace falta, y manteniéndoles como la primera audiencia ante cualquier mensaje que se quiera comunicar. Nuestros contenidos **reflejan la realidad** de la compañía, y se centran en objetivos, cultura y valores. Nuestra forma de comunicarlos busca ser como nuestros productos: para la mayoría, sencilla, transparente, efectiva, orientada al receptor, rebelde, sorprendente, sin grandes alardes, cercana. Los atributos que han hecho de IKEA lo que es nos inspiran cada día en nuestro trabajo.

Enumerando los factores que han hecho de la comunicación interna en IKEA un elemento indispensable en la estrategia corporativa, el primero sería asegurar la **coherencia** ante los receptores, alineando mensajes externos e internos, a lo que contribuye la inclusión del área en el departamento de Comunicación y Sostenibilidad. Los colaboradores perciben una identidad sólida, que la empresa confía en ellos como embajadores de la compañía ante los clientes y también hacia familiares y amigos.

Además, mantenemos una **estructura** clara, suficiente y visible, para trabajar sobre una estrategia, un calendario y unos medios que reflejen la cultura corporativa y refuercen los mensajes. El abanico de canales cubre el espectro de audiencias y necesidades: de la inmediatez

de una intranet ágil y accesible al toque emocional de una revista interna que habla de IKEA a través de las experiencias personales. Queremos medios de los que estar orgullosos.

La **planificación** apoya las demandas de efectividad y conciencia de costes. Trabajamos a medio y largo plazo, con mensajes que han de adecuarse siempre a la audiencia que los recibe. El trabajo en una tienda IKEA no da tregua. El tiempo para leer carteles, entrar en la intranet o asistir a una reunión es mínimo. Hay que aprovecharlo eficazmente para contar lo que necesitamos.

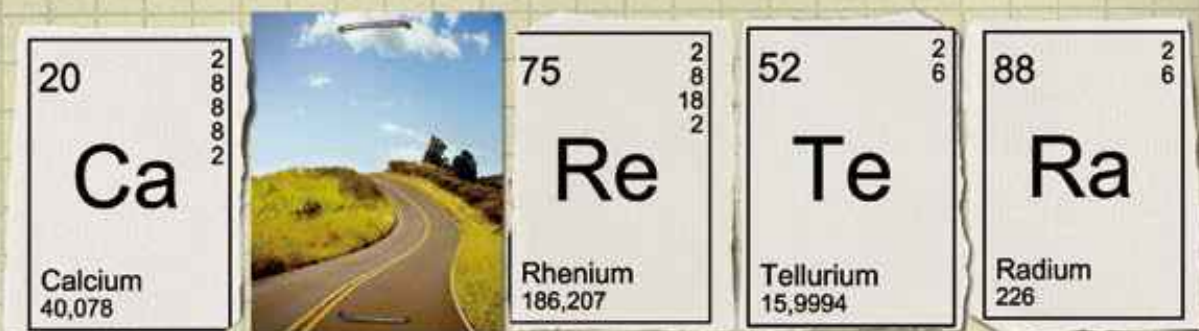
Promover la **participación** de los colaboradores no es algo testimonial. Se vive cada día: en los desayunos de los directores con sus equipos; en la elaboración de la revista interna, abierta a todo aquel que quiera participar; en la encuesta de clima, en la que se expresa voluntariamente y sin ambages el 94% de la plantilla. Esta confianza se logra cuando las personas ven que sus opiniones son tenidas en cuenta, que hay acciones para corregir lo mejorable y mantener lo que está bien.

Pero el elemento más influyente, lo que hace que el 75% de colaboradores valore la comunicación interna con 4 ó 5 (sobre 5) en la encuesta de clima son las personas. Contamos con una red en las tiendas que implantan el trabajo del área. Ellos mantienen la comunicación accesible a todos, pegada al día a día, en tiendas que reciben miles de clientes a diario; en almacenes que gestionan cientos de camiones por semana; en una oficina central que distribuye millones de catálogos al año. Además, contamos con la labor de los mandos, que suponen la principal fuente de información y la llave para una comunicación eficaz.

En resumen, las palabras clave de nuestra comunicación interna son **escuchar, inspirar, simplificar, sorprender, honestidad, participación y personas.** ●

”  
EL DESAFÍO  
ES MANTENER  
VIVA LA  
MOTIVACIÓN,  
LLEGAR A TODOS,  
CLARIFICAR SUS  
OBJETIVOS Y  
ASÍ LOGRAR  
QUE TODOS SE  
SIENTAN  
PARTÍCIPES

Lydia Martínez, responsable de Comunicación Interna IKEA Ibérica



## SIEMPRE HAY UN LUGAR DONDE CEPSA Y TÚ OS ENCONTRÁIS.

Cada día, CEPSA y tú coincidís en muchos lugares. A veces en una sonrisa. Otras, en una carretera. Y en muchas ocasiones, alrededor de un balón de fútbol. En invierno, el encuentro puede producirse en un salón bien calentito o en un plato de sopa ardiendo. Y en verano, en una amable despedida o incluso en un refrescante helado de chocolate. Porque desde 1929, CEPSA te acompaña en ese largo camino que es tu vida. Haciendo todo lo posible para que sea un poquito mejor. Transformando algo tan serio como es la química en momentos maravillosos.



Fieles a la Roja

**CEPSA**

Juntos en el camino

[www.buenviajecepsa.com](http://www.buenviajecepsa.com)

**barcelona**  
world race

# De la sala de prensa al diálogo con los públicos objetivo: el caso de Televisión

El éxito de su sala de prensa *online* ha dado razones a Televisión para poner en marcha herramientas digitales con las que acceder sin intermediarios a sus distribuidores y clientes.

Por Pedro Linares, socio director de Europublic

Televisión es una corporación multinacional integrada por una veintena de sociedades. Con sede en Santiago de Compostela, sus actividades abarcan el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de sistemas y productos asociados a los servicios de telecomunicación. La empresa inició su andadura en 1958, con la fabricación de antenas. Desde entonces, la evolución y crecimiento de la compañía ha ido en paralelo al desarrollo de la televisión en España.

La apuesta desde el primer momento por el desarrollo de tecnología propia, la vocación fabril y la visión internacional son las claves que han permitido a Televisión convertirse en una de las firmas de referencia en su sector. Tanto en España, donde es líder del mercado, como en el contexto internacional. Su participación en los principales grupos de trabajo para la definición de los estándares tecnológicos de la televisión y una fuerte inversión en investigación y desarrollo le confieren una situación de privilegio para el desarrollo de soluciones punteras que el mercado reconoce y valora.

El Grupo Televisión cuenta con una plantilla de 800 empleados y una facturación anual superior a los 190 millones de euros. Sus centros productivos se ubican en Santiago de Compostela y en Portugal, y cuenta además con filiales en otros siete países: Francia, Alemania, Reino Unido, Italia, Estados Unidos, China y Emiratos Árabes. Desde esas bases, el Grupo Televisión ha desplegado una red comercial que llega a más de 80 países de los cinco continentes. Más del 35% de su cifra de ventas corresponde a exportaciones.

Pese a tener una marca internacionalmente reconocida, un producto de calidad y de vanguardia tecnológica y unos medios de fabricación sin par en el sector, el Grupo Televisión ha adolecido históricamente de una gestión de la Comunicación escasamente estructurada, cuyas miras apenas iban más allá de los medios de comunicación local y las revistas sectoriales. La entrada de un grupo de directivos convencidos del valor estratégico de la Comunicación, unida al inicio en 2009 de las fases decisivas del proceso de transición a la Televisión Digital Terrestre (TDT), marca un cambio de tendencia.

En este contexto se inicia la relación de Europublic con Televisión. En estrecha colaboración con el responsable de Comunicación de la compañía, dependiente de la dirección comercial, Europublic diseña un plan orientado a sistematizar y potenciar la Comunicación Externa de Televisión,



haciendo de ella un elemento integrado en los planes estratégicos del Grupo. Su puesta en marcha hubo de superar tensiones internas, recelos y temores ante la apertura a los medios y a la sociedad que se planteaba.

Como herramienta básica de trabajo, se desarrolló una sala de prensa *online* (<http://pressroom.televis.com/es/>), que debía convertirse en la principal herramienta de relación en el día a día con los medios de comunicación. Se esperaba de ella, además, que contribuyera a alimentar la base de datos de medios nacionales e internacionales, que facilitara el trabajo de los periodistas y que impulsara la difusión de los materiales informativos elaborados por el Gabinete de Comunicación.

## GRAN ÉXITO

La experiencia acumulada desde su puesta en marcha en mayo de 2009 permite asegurar que esos objetivos se han ido cumpliendo: la sala de prensa virtual ha servido de soporte al desarrollo de una intensa actividad de Comunicación, plasmada en más de 30 comunicados de prensa, tanto en la línea de comunicación de producto como en posicionamiento corporativo, y ha permitido desarrollar y gestionar una base de datos de más de 200 periodistas y representantes de medios de comunicación de una veintena de países. Entre mayo y diciembre de 2009 ha recibido más de 15.000 visitas, con

ENTRE MAYO Y DICIEMBRE DE 2009, LA SALA DE PRENSA ONLINE DE TELEVISIÓN HA RECIBIDO MÁS DE 15.000 VISITAS, CON 34.500 PÁGINAS VISTAS Y MÁS DE 12.000 VISITANTES ÚNICOS

34.500 páginas vistas y más de 12.000 visitantes únicos. Este éxito de la sala de prensa *online* de Televisión ha tenido reflejo en el sustancial incremento de la atención prestada a la compañía por los medios de comunicación, así como en el aumento de la calidad de la información publicada.

No obstante, por más que estos resultados puedan considerarse satisfactorios, no constituyen nada ajeno a las expectativas que impulsaron el proyecto. Con lo que no se contaba era con ciertos efectos secundarios que apuntan a públicos diferentes a aquellos para los que se puso en marcha la iniciativa: de los datos de tráfico de la web, de las solicitudes de alta y de los comentarios recibidos se deduce que lo que se diseñó como una herramienta de relación con los medios ha desarrollado una segunda faceta, al convertirse en una vía de acceso directo a los miembros de la organización de Televisión, a su amplia red de distribuidores y al numeroso colectivo de instaladores profesionales de telecomunicaciones, que constituyen la base de clientes de la compañía.

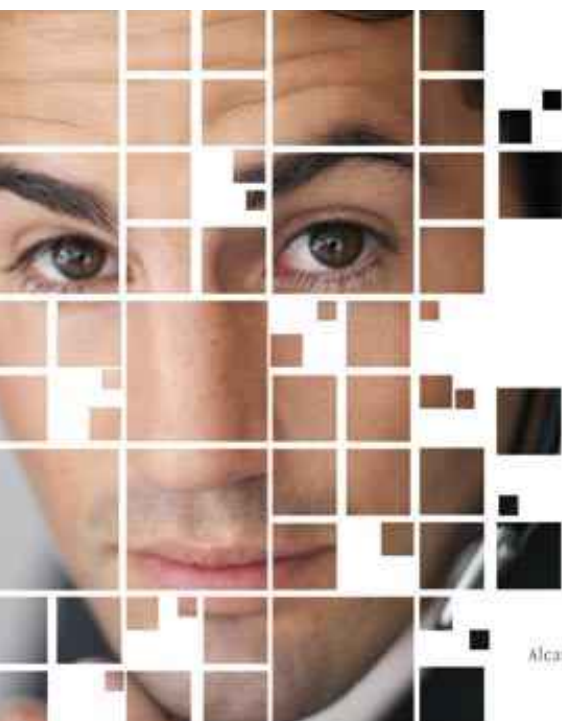
De una encuesta informal dentro de la organización se deduce que la sala de prensa *online* es considerada por un buen número de miembros de los distintos estratos jerárquicos de la compañía como uno de sus recursos predilectos para mantenerse informados de la actualidad de la empresa.

Por su lado, el efecto generado en distribuidores e instaladores permitió identificar la importante demanda por parte de estos públicos de vías de acceso directo e inmediato a la fuente de información. En los tiempos de la Web 2.0, el filtrado que ejercen los medios de comunicación parece no satisfacer a un público familiarizado con las nuevas tecnologías, ávido de conocer las novedades al instante y dispuesto a tomar la palabra.

Estas constataciones, y la firme decisión del departamento de Comunicación de la compañía de hacer un



uso intensivo de las nuevas tecnologías, han impulsado la puesta en marcha de herramientas diseñadas específicamente para acceder de manera directa, sin intermediarios, a los públicos objetivo y entablar con ellos un diálogo real. Así, a lo largo de 2009 se pusieron en marcha una web de seguimiento del Tour HDTV ([www.hdtv-tour.com](http://www.hdtv-tour.com)), *road show* dirigido a distribuidores e instaladores profesionales, y un blog especializado en equipos de medición de señales de radio-televisión. A ello hay que sumar el desarrollo de un canal de televisión corporativo, que próximamente tendrá alojamiento en YouTube. Atrás quedaban los recelos. Un cambio de cultura está en marcha. ●



# Comunique su mensaje a la audiencia global

Tanto si son periodistas, consumidores, inversores,  
público general o a medios a nivel más amplio,  
PR Newswire le conecta con su público objetivo.



NÑOPQ̂RSTUVWXYZ

# MARCA, REPUTACIÓN E INTANGIBLES

- 84 La dimensión social de la Comunicación Estratégica /**  
Por Ángel Losada, presidente de Dircom Castilla y León y director de comunicación de la Junta de Castilla y León
- 86 Nuevos paradigmas en la comunicación /** Por Teresa de Cuadra, presidenta de Dircom Castilla – La Mancha y directora de Comunicación de Caja Rural de Ciudad Real
- 88 Comunicar, comunicarse: la empresa dialogante /**  
Por José Ignacio Wert, presidente del Consejo de Administración de Kantar Media España
- 90 La reputación *online* /** Por Pau Herrera, director general del Grupo BPMP
- 92 ¿Estoy invirtiendo bien mi presupuesto de comunicación? /** Por Pablo Zamorano y Nieves Barousse, coordinadores de Evidence Based. Burson-Marsteller España

# La dimensión social de la Comunicación Estratégica

Por Ángel Losada, presidente de Dircom Castilla y León



Ángel Losada, presidente de Dircom Castilla y León

La Comunicación Estratégica crece a través de la cooperación institucional y la participación social. Requiere nuevos liderazgos para un nuevo modelo económico, social y relacional. Crea valor en seis de los más relevantes procesos básicos que determinan la conducta de la organización.

El año 2010 podría ser el del comienzo de la “reconstrucción”, no sólo del modelo económico, sino también del modelo social y del modelo “relacional” de las organizaciones, algo relevante cuando dos de los principales retos para el progreso son la cooperación institucional y la participación social. Sería un error pensar que la actual transformación del sistema mediático o del mercado publicitario son consecuencias de la crisis económica. Son, al contrario, resultado de las mismas causas estructurales que ha generado la crisis, que es la crisis de un modelo económico, social y relacional insostenible, que demanda cambios estructurales.

Corresponde, por tanto, transformar un modelo social y económico que sólo puede evolucionar si la conducta de las principales organizaciones se construye sobre los dos principales procesos en los que, en el contexto de un sistema democrático, la comunicación desempeña un papel estratégico: la cooperación y la participación.

Si evitamos cualquier debate simplista entre liberalismo o intervencionismo, habremos de reconocer que, cada vez más, la doble presión –globalización, por un lado, y proximidad al territorio, por otro– otorga diferentes e irrenunciables roles tanto al individuo como a la empresa y a la administración pública. En este contexto, el protagonismo que corresponde a las organizaciones ha de ser también el de comunicación corporativa, que de una vez por todas habrá de demostrar su verdadera naturaleza estratégica.

La función estratégica de la comunicación no tiene posibilidades de crecimiento cualitativo si no se generalizan nuevas formas de liderazgo en el plano político, económico e institucional; nuevas formas de liderazgo que releguen a un segundo plano la preocupación por la imagen publicada y la comunicación persuasiva, para invertir en estrategias a largo plazo orientadas a construir la reputación en el triángulo virtuoso que relaciona la calidad con la implicación de los empleados y con la conducta social de la organización.

Para que la comunicación estratégica juegue un papel determinante en esas nuevas formas de liderazgo, queda todavía mucho camino que recorrer. Por un lado, en la clarificación del papel que a nivel funcional ha de corresponder al director de comunicación en el contexto de los procesos básicos de la organización. Por otro, en la identificación de las responsabilidades de comunicación que se han de desempeñar por el primer nivel ejecutivo. Y, finalmente, de la determinación de las tareas en que mayor valor pueden

aportar los proveedores externos, que con frecuencia orientan su oferta de servicios hacia procesos o tareas que no deben ser externalizadas mientras desatienden importantes lagunas propiciadas por las propias estructuras internas de las empresas y la administración pública.

Es posible que el director de comunicación, entretenido en dar respaldo al primer nivel ejecutivo en sus acciones de comunicación, vea disminuir su capacidad de influencia en los procesos básicos de la organización, con la consecuente debilidad en la dimensión social y relacional de la conducta de la organización. Esta lista enumera las tareas que pueden resultar rentables en algunos de los procesos básicos de los que depende la conducta social de una organización:

- 1 Análisis y planificación estratégica:** proveer información relevante sobre la organización y el contexto social en que operan los reguladores, los clientes-usuarios y la competencia. Incorporar esa información a la toma de decisiones sobre objetivos y procesos estratégicos.
- 2 Responsabilidad social corporativa:** identificar los valores, expectativas y necesidades de los grupos de interés para establecer una relación transparente sobre la que materializar compromisos mutuos.
- 3 Marketing relacional:** conocer las expectativas de los grupos de interés para diseñar productos y una estrategia de servicio que las satisfaga.
- 4 Comunicación de marca:** hacer de la marca un instrumento estratégico, que más allá de los beneficios de la comercialización de productos y servicios garantice un posicionamiento social coherente con la personalidad de la organización y con las tendencias del cambio social.
- 5 Trabajo colaborativo en red:** impulsar estrategias de gestión del conocimiento orientadas a garantizar el necesario nivel de conocimiento socialmente disponible para los grupos de interés. Diseño de sistemas para la edición y difusión de contenidos multimedia y para el seguimiento y evaluación de su consumo.
- 6 Gestión de la cultura corporativa:** convertir la agenda pública en una plataforma que haga de los valores de la organización el principal instrumento para la gestión positiva del conflicto, la participación, la atracción y retención de talento y la innovación.

Puede resultar útil pensar cómo nos gustaría que se recordara esta segunda década del siglo XXI en la evolución de la comunicación corporativa. Personalmente, me gustaría que esta década pasara a la historia de la comunicación como el momento en que cobra protagonismo la dimensión social de la comunicación estratégica, al integrar en un mismo proceso de generación de valor la participación social y el desarrollo económico. ●

REQUIERE NUEVOS LIDERAZGOS PARA UN NUEVO MODELO ECONÓMICO, SOCIAL Y RELACIONAL. CREA VALOR EN 6 DE LOS MÁS RELEVANTES PROCESOS BÁSICOS QUE DETERMINAN LA CONDUCTA DE LA ORGANIZACIÓN

# co.eficiente

## AUDIOVISUAL



BRANDED **CONTENT**



WEBS-**TV**



SPOTS **PUBLICIDAD**



ORGANIZACIÓN DE **EVENTOS**



LANZAMIENTO DE **PRODUCTOS**



VIDEO-**NOTICIAS**



PRODUCCIONES **CORPORATIVAS**

Sumando pasión creativa, última tecnología y alta calidad de servicio, ya hemos producido en Madrid, Barcelona, Nueva York y Londres más de 2.500 contenidos para las mejores empresas, instituciones públicas y medios de comunicación.

En nuestro área de TV y New Media producimos también series de ficción, divulgativos, programas de entretenimiento y documentales, que han sido emitidos en 40 países, en los cinco continentes.

# CREAMOS **EXPERIENCIAS ÚNICAS**

# Nuevos paradigmas en la comunicación

Por M.<sup>a</sup> Teresa de Cuadra, presidenta de Dircom Castilla-La Mancha



M.<sup>a</sup> Teresa de Cuadra, presidenta de Dircom Castilla-La Mancha

“No es una época de cambio, es un cambio de época” es una frase que ha aparecido en los medios de comunicación en boca de políticos, conferenciantes y tertulianos para catalogar el momento histórico en el que nos encontramos. Las cosas cambian, es un axioma ampliamente aceptado por los seres humanos que se basa en la observación y el sentido común. Heráclito, 500 años a. C. decía que “ningún hombre puede bañarse dos veces en el mismo río”, y a principios del siglo XIX Schopenhauer afirmaba que “el cambio es la única cosa inmutable”. Creo que en este punto podemos estar todos de acuerdo. No es una novedad.

La expresión “época de cambio” establece por un lado la definición de la palabra época para la que el diccionario de la Real Academia utiliza distintas voces entre las que se encuentran: “espacio de tiempo”, “fecha de un suceso desde el cual se empiezan a contar los años” y/o el “período de tiempo que se distingue por los hechos históricos en él acaecidos y por sus formas de vida”.

Por otro lado, el mismo diccionario define el término “cambio” como “acción y efecto de cambiar”, es decir, “dejar una cosa o situación para tomar otra”. El matiz semántico que se establece en el juego de palabras de la frase que ha dado lugar a esta reflexión (No es una época de cambio, es un cambio de época) es el que existe entre el concepto de evolución de la primera parte de la frase, como parte del natural ocurrir de la vida, con una connotación positiva y el concepto de la ruptura de la segunda parte, que nos empuja a lo desconocido y nos sitúa ante un futuro incierto. Lo que nos convierte en testigos privilegiados de un momento histórico que va a marcar un antes y un después. Esta afirmación es lo suficientemente categórica como para necesitar una explicación posterior, mediante un análisis de situación en el que sobresalen dos hechos fundamentales.

En primer lugar, destaca la innovación tecnológica en todas las áreas del conocimiento que, impulsadas por las nuevas tecnologías e Internet, ha permitido la democratización del conocimiento que en el siglo pasado pertenecía a un selecto grupo de científicos y que los medios de comunicación y la accesibilidad a las fuentes documentales han puesto al alcance de todos.

Las TIC han modificado los condicionantes del tiempo y el espacio, eliminando distancias y permitiendo la comunicación en tiempo real 24 horas al día. En este contexto, la Web 2.0 ha dado lugar a un nuevo paradigma comunicacional que se basa en la bidireccionalidad de la comunicación y que, por primera vez, se centra más en la “conversación” que en la “acción” de comunicación. La aparición de las redes sociales con conversaciones múltiples nos muestra una realidad comunicativa que no había existido antes.

Todo ello ha permitido la participación ciudadana en los procesos de decisión, de un modo directo a través de los canales multimedia, y ha hecho posible que un vídeo casero sea el producto más visto en Internet. Otro efecto adicional es que las organizaciones, asociaciones, instituciones y redes sociales han pasado de público objetivo (*target*) a actores y generadores de contenidos.

Las implicaciones a nivel comercial no son menos despreciables. Las redes han hecho posible la aparición de un nuevo perfil de comunicador, “el prosumidor” = prescriptor + consumidor que ejerce un impacto importante en las decisiones de compra de los ciudadanos, como por ejemplo las recomendaciones de los hoteles en los blogs de viajes.

El segundo aspecto que nos sitúa en el “cambio de época” es la situación de crisis económica mundial a la que nos enfrentamos. Por primera vez en el mundo occidental, la crisis es global y ha puesto de manifiesto una ausencia de valores que ha minado la confianza de los ciudadanos en todo el mundo. Desde luego no es la primera crisis económica que ha sufrido el mundo occidental, pero hasta ahora ninguna había sido tan devastadora.

Es una época de incertidumbre y, sin embargo, la recesión económica y el durísimo precio social que ha ocasionado la destrucción de empleo ha puesto de manifiesto la necesidad de una estrategia de comunicación en las empresas para posicionarse en un mercado complejo. La comunicación en todos sus aspectos (personal, comercial, institucional, redes sociales) ha cobrado un protagonismo sin precedentes. Son tiempos convulsos en los que aparecerán nuevos nichos de mercado que se transformarán en una oportunidad para aquellos que sepan anticiparse.

Tras esta reflexión, ¿cuál es el papel de los directivos de comunicación? No hay recetas mágicas pero ciertamente a nivel de Dircom los objetivos están muy claros:

- Consolidar la Asociación como referente en el ámbito de la comunicación.
  - Ser proveedores y transmisores de conocimiento en comunicación.
  - Promover la RSE como modelo de gestión.
- Y, como aportación personal, añadiré cuatro puntos:
- La unión hace la fuerza, luego debemos avanzar juntos.
  - La capacidad de integrar y adquirir nuevas destrezas provenientes de distintas áreas de conocimiento = innovación, nos permitirá anticiparnos al cambio y preparar nuevas estrategias.
  - RSE es una necesidad y una herramienta indispensable para desarrollar modelos de gestión éticos.
  - Y, por último, que hay que mirar al futuro con optimismo.

No va a ser fácil, pero seguro que va a ser divertido. ●

LA RECESIÓN ECONÓMICA Y EL DURÍSIMO PRECIO SOCIAL QUE HA OCASIONADO LA DESTRUCCIÓN DE EMPLEO HA PUESTO DE MANIFIESTO LA NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

**Si no comunicas,  
no existes**

**Si comunicas mal,  
destrozas tu marca**

**porque todo NO  
es comunicación**



**ÁGORA DE LA COMUNICACIÓN**  
el evento de la comunicación  
II edición

[www.todonoescomunicacion.com](http://www.todonoescomunicacion.com)

**29 de Junio**

Auditorio Fundación Mutua Madrileña

 **902 636 139**

[masinfo@todonoescomunicacion.com](mailto:masinfo@todonoescomunicacion.com)

Organiza:



Socio Colaborador:

**dircom**

# Comunicar, comunicarse: la empresa dialogante

Las reglas del juego de la comunicación han cambiado. Ahora hay que hablar más y hablar a más gente. Además, hay que saber escuchar.

Por José Ignacio Wert, presidente del Consejo de Administración de Kantar Media España.  
Presidente de Inspire Consultores



”  
HOY LOS CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE LOS MEDIOS (OFERTA) Y LA ASEQUIBILIDAD DE LOS MISMOS (DEMANDA) PROVOCAN UNA FRAGMENTACIÓN DE LAS AUDIENCIAS

Han pasado ya diez años desde la publicación de una de las biblias de referencia sobre el fenómeno de Internet, el *Cluetrain Manifesto*, y hoy el tiempo ha convertido en realidad palmaria lo que entonces era más bien un atisbo profético: “Los mercados son conversaciones”. Internet, y lo que Internet trae consigo, están operando no ya sólo una transformación profunda del paisaje mediático, sino algo aún más hondo: un cambio en las reglas del juego y en la distribución del “poder de comunicar”.

La comunicación se ha convertido en un camino de ida y vuelta. El poder de comunicar se ha repartido por toda la sociedad, la comunicación se ha hecho horizontal, no jerárquica, espontánea, imprevisible... y cada vez más difícil de controlar. La conversación social tiene lugar en todas las esquinas, se desestructura, se produce a veces a gritos y a veces en susurros.

Desde el punto de vista de la comunicación corporativa, este nuevo entorno es, sin duda, una oportunidad, pero también supone un reto exigente.

## LAS REGLAS DEL JUEGO CAMBIAN

En los viejos tiempos de la comunicación de masas, era relativamente asequible saber lo que decían de uno en los pocos medios que a cada uno le importaban, los

medios de referencia, y hasta era mucho más hacedero dirigir esa comunicación a donde a uno le interesaba. Por supuesto, uno estaba expuesto a situaciones de emergencia, a crisis de comunicación, pero la organización del gabinete de crisis, la puesta en marcha de los remedios y la re-construcción de la imagen, la marca o la reputación respondían a pautas lineales y previsibles: eran pocos los frentes a atender y se sabía perfectamente en qué orden y cómo atenderlos.

Esto ya no es así. Hoy los cambios en la estructura de los medios (oferta) y la asequibilidad de los mismos (demanda) provocan una inusitada fragmentación de las audiencias y, sobre todo, una inimaginable multiplicación del poder de respuesta de aquellas, de la capacidad del receptor de convertirse en emisor.

Supone ello que la empresa que desee no meramente sobrevivir, sino prosperar y gestionar proactivamente su marca y su relato en el nuevo entorno, tiene que ser consciente de cómo han cambiado las reglas de juego. La empresa debe empezar por adecuar su estructura a las crecientes necesidades de comunicación con una

variedad de *stakeholders*. No sólo la estructura de comunicación y relaciones públicas, sino toda su estructura, empezando por el máximo nivel ejecutivo, la llamada "C suite", con C de *Chief*, o sea, los Jefes, y llegando hasta el último empleado, que ya ha dejado de ser sólo eso para convertirse en embajador de la marca.

Pero no se trata únicamente de que haya que hablar más y que haya que hablar con más gente, que ambas cosas son ciertas. Lo más importante es que hay que aprender a escuchar. Ésa es una habilidad nueva en que la empresa debe formarse.

### HABLAR CON LA SOCIEDAD

Hay que hablar más, porque el entorno actual exige de la empresa una respuesta mucho más transparente, mucho más responsable y mucho más dispuesta a la rendición de cuentas (*accountability*). Se me viene a la cabeza algo que sucedió en P&G hace unos pocos años, cuando comenzó a potenciar Internet como herramienta de *feedback* con sus clientes. En algunos foros, los usuarios de Fairy iniciaron una discusión acerca de la función de la espuma en las propiedades detergentes del limpiador. La empresa explicó que en realidad la espuma no tenía nada que ver con la capacidad limpiadora, sino que respondía únicamente a la expectativa de los consumidores: se suponía que un limpiador eficaz tenía que hacer espuma y para satisfacer esa expectativa, Fairy hace mucha espuma. Este nivel de sinceridad y transparencia no hubiera sido imaginable fuera del entorno que la multiplicación del poder de comunicar provoca.

Hay que hablar con más gentes porque se han diversificado los grupos de referencia con los que mantener el diálogo. Es el llamado *stakeholders' approach* que practican las empresas innovadoras: no hay que limitarse a los públicos tradicionales (empleados, clientes, accionistas) sino que hay que hablar con toda la sociedad, con las ONG, con los gobiernos, con los medios...

Ahora bien, el problema de desarrollar y gestionar la receptividad, el aprendizaje de la escucha, es lo más complicado.

Primero, porque no existe la costumbre: hay que despojarse de una cierta soberbia empresarial y aprender a hablar de tú a tú a los consumidores y a los que no lo son, a los accionistas y a los activistas, a los empleados y a aquellos que deseáramos que lo llegaran a ser.

Pero, en segundo lugar, porque cada día es más difícil saber qué es lo que necesitamos escuchar en una barahúnda de voces que nos llegan de todas partes, generando más ruido que información y dificultando que seamos capaces de distinguir, como en el poema de Machado, las voces de los ecos.

Aquí adquiere una crucial importancia el contar con las mejores herramientas no ya de registro, como hace el *clipping* tradicional, sino de análisis, evaluación y jerarquización de los mensajes, la función de *media intelligence* avanzada, de valor añadido.

La sobrecarga comunicativa (*overflow*) tiene que ser gestionada con profesionalidad. La empresa requiere que



alguien desde fuera, con un *know how* apropiado, y herramientas de captura y análisis de última generación, le separe el grano de la paja, le indique lo que es pertinente, lo que es relevante y lo que es urgente. Sin esas herramientas de valoración se corre el riesgo de que el *clipping*, el seguimiento convencional de los medios, se convierta en un inconveniente más que en una ayuda, nos confunda más que nos ilumine.

Especialmente cuando hablamos de la blogosfera o de las redes sociales, de esas herramientas capaces de provocar movilización social a la velocidad de la luz, necesitamos métricas que nos avisen a tiempo de lo importante, que estén alerta a lo que se esté gestando en cada momento y que prevengan errores de valoración. Eso es lo que los servicios de análisis que ofrece Kantar Media Intelligence a sus clientes, a clientes que entienden que lo inteligente es aprender a escuchar y escuchar bien. ●

## CLUETRAIN MANIFIESTO

"Los mercados son conversaciones". Es la primera de la lista de 95 conclusiones que forman el *Cluetrain Manifiesto*. Se trata de 95 tesis válidas para todas las empresas que operan en un mercado de nuevas tecnologías. Las ideas expresadas dentro de esta lista buscan examinar el impacto de Internet tanto en los mercados como en las organizaciones. Este manifiesto fue creado en 1999 por Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger y se considera una lectura indispensable para quienes desarrollen su actividad en Internet. El manifiesto se puede consultar en [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com)

## La reputación *online*

Aunque vamos aprendiendo, la mayoría de edad de las empresas en gestión de la reputación *online* todavía está por llegar. Las actitudes oscilan entre dos extremos: a un lado, el rechazo de la enésima obligación; al otro, una vigilancia fructífera.

Por Pau Herrera, director general de Grupo BPMO



Hace poco, el gobierno habló con un grupo de representantes españoles de la Web 2.0 acerca de ciertos puntos de la Ley de Economía Sostenible. De todo ello (Listas de Sinde y demás reacciones) guardo una impresión que trasciende el debate sobre la Ley. La ocasión tuvo algo de puesta de largo oficial, porque si una cosa quedó clara en el episodio referido es que la Web conoce su potencial. Se sabe un espacio de libertad irreductible y se siente segura de sí misma.

Y así debe ser. No redundaré demasiado en el discurso habitual, porque a día de hoy lo conocemos todos: la Web 2.0 ha eliminado la unidireccionalidad que era tradicional en comunicación corporativa, y ha cedido su lugar a un modelo caracterizado por el hecho de que el consumidor real o potencial tiene la palabra y dialoga con otros consumidores en redes sociales, blogs, foros, comunidades, etc.

Bajo mi perspectiva, la proyección externa de la empresa y del directivo pivota sobre tres ejes: popularidad, influencia y reputación. Es necesario poner igual énfasis en las tres variables, porque una mezcla desigual de los tres componentes conllevará siempre algún tipo de disfunción o problema. El entorno *online* es, en este sentido, un ámbito crucial para el fomento de los tres valores.

Permitidme una breve autocita. En el número 14 de nuestra revista *Comunicas?*, la editorial hablaba de reputación *online*, y mencionaba sus dos atributos más marcados (y aparentemente contradictorios): fragilidad y potencia. Decía: "La reputación es un valor delicado y transversal que debe ser objeto de una estrategia integral y que tiene que cuidarse

desde todos los ámbitos de la organización. Y como es sabido, una compañía máspreciada siempre atrae mejor el talento, y recibe más por su producto o servicio."

### UN VALOR DELICADO

Si queríamos ilustrar el poder ganado por el consumidor a la hora de elaborar la información, hace un tiempo podríamos decir que la criba de las noticias ya no la hacen los medios sino los usuarios en sitios como Meneame o Gennio. Sin embargo, ahora incluso los grupos de Facebook se han convertido en instrumentos consolidados para levantar revuelos que, a caballo de la amenidad y el entretenimiento que proporcionan las redes sociales, crecen para convertir el batir de alas de un solo consumidor descontento en el temido huracán reputacional.

Estamos obligados a gestionar la reputación *online*. No la pondremos completamente a salvo ni aun consiguiendo un pleno de *best practices* en nuestro día a día. Errores inadvertidos o involuntarios, rumores infundados... No soy pesimista ni alarmista. Se trata, simplemente, de un fenómeno muy común; este tipo de accidentes ocurren y de hecho en ellos se fundan no pocas tramas novelescas y cinematográficas.

En este sentido, los lectores de la editorial de *Comunicas?* saben que últimamente he citado al escritor Javier Marías. El pobre Marías no ha pedido ser citado en mis escritos y sin embargo hoy menciono otra frase suya, ésta sobre el poder del rumor: "Todo tiende a ser creído en primera instancia", o también: "Todo encuentra un momento para ser creído". Sea o no cierta la sospecha, el rumor, la denuncia, habrá un momento en el que ésta será creída. Puede que lo merezcamos, y puede que no; pero incluso en el segundo caso, el viejo dicho "difama que algo queda" es de aplicación más que apropiada.

### UN VALOR POTENTE

En el entorno *online*, la reputación debe ser objeto de una actitud proactiva y transparente. La proactividad no sólo previene riesgos, sino que además nos abre las puertas de las oportunidades de la Web 2.0; y es que a todo *marketer* le encantaría generar una constelación de seguidores *online*, ya sea en Twitter o en forma de la tan deseada viralidad (positiva). En cuanto a la transparencia, la reclamo porque su contrario, la opacidad corporativa, no resiste muchos embates en la Web 2.0. Existen muchos casos de "falsos apóstoles" que hablan en foros especializados sobre las bondades de determinado producto y

## COMUNICAS?

*Comunicas?* es una publicación de tendencias en el sector de la comunicación, el marketing y los recursos humanos en España, editada por el Grupo BPMO. La publicación, que nació en el año 2004, tiene una periodicidad trimestral y una tirada de 16.000 ejemplares que reciben por suscripción voluntaria y gratuita todos sus lectores. La revista incluye reportajes y entrevistas de actualidad sobre el mundo de la comunicación y sus protagonistas.

que acaban siendo desenmascarados como integrantes del departamento de Marketing del fabricante. Todas las formas de lo que en inglés llaman *stonewalling* son no éticas y también contraproducentes.

Un par de ejemplos. Hablando de proactividad, las herramientas que pueden ayudarnos a escuchar lo que se dice y por tanto a iniciar conversaciones con el consumidor son Twitter Search Engine (Twitter), Backtype o BlogPulse (blogs), Boardtracker (foros), Buzzmetrics, Scout Lab... entre otras. Más proactividad: en la blogosfera se habla de que Coca-Cola quiere dejar de invertir en su red social para ir a contactar con los clientes en las redes sociales donde éstos ya están. Se trata de dejar de tener una comunidad enorme, pero cerrada, para abrirle todas las puertas al campo. Un cambio semejante en la estrategia *online* responde, está claro, a una decisión tan valiente como medida (para qué construir una audiencia cuando ésta se encuentra ya en otras partes, aunque sea diseminada).

En relación a la transparencia hablemos de Opjjob, una red social española donde las empresas son evaluadas según criterios de ambiente laboral, planes de carrera y promoción, aportación al *curriculum vitae*, flexibilidad horaria, etc. A la vista de instrumentos como éste parece impensable que las empresas, que compiten cada vez más por atraer y conservar el talento, se arriesguen a quedar expuestas como compañías deshonestas que venden un mensaje externo incoherente con sus prácticas internas. Más transparencia: el año pasado se supo en Estados Unidos que un empleado de la tecnológica Belkin pagaba a usuarios de Amazon para que dejaran comentarios positivos sobre los productos de la empresa. Al mea culpa inicial de la compañía le siguieron rumores de que algún ejecutivo de la compañía estaba involucrado.

### UNA ANÉCDOTA SIGNIFICATIVA

Si uno es empresario, conoce la sensación agobiante de tener que cumplir cada vez con más burocracias y requerimientos. "Ahora, ¿también la reputación *online*?", se preguntarán algunos. Baste la siguiente anécdota para demostrar que la cuestión no afecta sólo a las empresas, sino también a los trabajadores y a todo el mundo.

El año pasado, un candidato a trabajar en Cisco escribió en su Twitter que no sabía si aceptar la oferta de la multinacional, porque el sueldo le seducía pero aborrecía el trabajo. Un manager de Cisco (Tim Levad) que probablemente utilizaba la herramienta de búsqueda de Twitter lo leyó y le preguntó en qué proceso de selección estaba. No se conoce el final de la historia, pero el *tweet* que Levad publicó al día siguiente es lo bastante cáustico como para dar pistas. Dicho *tweet* tiene un cierto aire de "Good night and good luck" y me sirve también para cerrar el artículo.

"Lots of new followers today. I wonder why. Be carefull what you say, and have a great day". ●

ESTAMOS OBLIGADOS A GESTIONAR LA REPUTACIÓN ONLINE. NO LA PONDREMOS COMPLETAMENTE A SALVO NI AUN CONSEGUIENDO UN PLENO DE BEST PRACTICES EN NUESTRO DÍA A DÍA

## Máster en Comunicación Política y Corporativa MCPC

➔ Programa internacional en comunicación estratégica de empresas, instituciones y partidos

Clases en Pamplona y Washington. Tres meses de prácticas. Sesiones semanales con profesionales.

Título oficial. [www.unav.es/com/mcpc](http://www.unav.es/com/mcpc)



# ¿Estoy invirtiendo bien mi presupuesto de comunicación?

¿Se puede medir la eficacia de una campaña de comunicación; cuántas compañías lo hacen? No es una tarea fácil; sin embargo es un hecho que preocupa a quien dedica parte de su presupuesto a comunicación.

Por Pablo Zamorano y Nieves Barousse, coordinadores Evidence Based. Burson-Marsteller España

Muchas compañías dicen tener unos buenos resultados de comunicación, pero pocas miden realmente la eficacia. La mayoría utiliza datos –generalmente cuantitativos– de cobertura, y el retorno económico de la inversión lo circunscriben al clásico Valor Publicitario Estimado (VPE). Métricas que tienen sentido, pero que necesitan de una importante actualización, más aún dada la revolución que se vive en los medios tradicionales y la irrupción de los *social media*. Además, es necesario medir el impacto en términos financieros, el Retorno de la Inversión (ROI), que debe ser ad hoc para cada caso en función del tipo de programa, negocio, compañía e incluso sector económico o de actividad.

Poner en valor la labor de la comunicación dentro de las compañías es crucial. Hay que demostrar el retorno hasta del último euro invertido.

Se trata de una tarea que no es fácil y que sin embargo preocupa cada vez más a los primeros ejecutivos de las compañías. De hecho, según un estudio de PRWeek, sólo un 49% de los CEO estaban satisfechos con el ROI de sus campañas de comunicación en 2009. Una cifra que deja en evidencia que los directores de comunicación todavía no son capaces de poner en valor todo su trabajo. Pero, ¿y si existiera un enfoque “científico” de la comunicación, de la comunicación entendida como 360 grados?

## LA EVIDENCIA

Dice el diccionario de la Real Academia que la evidencia es “certeza clara y manifiesta de la que no se puede dudar” o bien “la prueba determinante en un proceso”. Y es en la evidencia donde Burson-Marsteller (B-M) ha querido poner el acento a la hora de abordar campañas y programas de comunicación. La clave para que todo lo que se haga tenga sentido, éxito y un claro retorno de la inversión. No se trata de predecir o adivinar estrategias y acciones, sino de diseñarlas y planificarlas en función de hechos contrastados, con unos objetivos concretos. De ahí que nuestra metodología, llamada *evidence-based*, no sea sólo medición (al término de una campaña o plan) y abarque todo el proceso desde el principio hasta el final.

Al comienzo, estableciendo unos objetivos claros y concretos. Fijar estos criterios, internamente dentro de la organización o con la agencia de comunicación, es el paso imprescindible para luego pedir y contrastar unos resultados. Tiene que haber una clara alineación entre el que persigue un objetivo y el que le va a ayudar a conseguirlo.



Después, investigando y analizando la situación de partida (percepciones, comportamientos, intenciones), las audiencias y sus influenciadores, los prescriptores... Es fundamental conocer con qué mimbres se cuenta para hacer el “cesto”, para elaborarlo a la medida de la audiencia.

## HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Y ahí es donde entran en juego las herramientas de trabajo. En B-M, por ejemplo, hemos desarrollado cerca de 40 herramientas *evidence-based* que cubren todo el proceso. En el caso de la fase inicial de la campaña o programa de comunicación se pueden utilizar algunas como Purpose and Performance Audit and Diagnostic, Message Testing, Influencer Mapping, o Digital Check Up.

La segunda fase es la del seguimiento. Comprobar que los objetivos fijados inicialmente se están cumpliendo, y lo están haciendo en los parámetros adecuados. Y si no fuera así, poder identificar y resolver los problemas a tiempo.

Para ello, se deben utilizar herramientas de medición que también sirven para la tercera fase de evaluación en el modelo *evidence-based*. Midiendo la eficacia de

la cobertura, si los mensajes realmente están llegando a las audiencias a través de los medios de comunicación (Índice de Eficacia de la Cobertura o IEC), y si las acciones que se están realizando, en función de sus resultados, son o no eficaces y rentables (Indicadores Trimestrales de Actividad o ITA). La investigación motivacional entre las audiencias es clave –bien enfocada y utilizada– tanto para el seguimiento como sobre todo para la evaluación del éxito de las acciones y programas de comunicación y RR.PP.

### ¿CÓMO MEDIR LA EFICACIA ONLINE?

Si la medición tradicional de la eficacia de un programa de RR.PP. sigue siendo para algunas compañías una tarea pendiente en el ámbito *offline*, no es claramente suficiente en el ámbito *online*. Las nuevas herramientas de comunicación digital ofrecen ventajas que facilitan esta labor pero presentan nuevos retos como la necesidad de emplear nuevas variables o establecer criterios homogéneos al respecto.

La medición *online* debe estar integrada con la medición *offline* en la evaluación global de un programa en términos de alcance y exposición, *engagement* con el *target*, influencia sobre percepciones y actitudes, y resultados de acción-conducta *online* y *offline*.

En la esfera digital es necesario utilizar variables cuantitativas para determinar el alcance del programa: la “mancha” en Internet, el *engagement* (por ejemplo en Twitter el número de *retweets*)... pero también es necesario contar con variables cualitativas para precisar la profundidad de la conversación *online* y la influencia en términos motivacionales. En el ámbito online los criterios cualitativos son incluso más importantes, especialmente cuando dialogamos con *e-fluentials*.

Utilizando las variables de medición más adecuadas para cada caso. La medición del ROI de un programa B2B, donde los esfuerzos en el ámbito digital deben ligarse a la generación o cierre de operaciones, es muy diferente al de un programa *online* de comunicación interna o al de un programa para una compañía de *e-commerce*. Estamos en un momento de cambio y las nuevas aportaciones en el ámbito de la medición, especialmente online, son constantes.

No poder demostrar la eficacia de la comunicación y las RR.PP. es un problema serio al que afortunadamente se está dando respuesta. En los próximos años los CEO deberían tener muy claro cuál es el ROI real de la comunicación. ●

”  
NO SE TRATA DE PREDECIR O ADIVINAR ESTRATEGIAS Y ACCIONES, SINO DE DISEÑARLAS Y PLANIFICARLAS EN FUNCIÓN DE HECHOS CONTRASTADOS, CON UNOS OBJETIVOS CONCRETOS



NÑOPQ̂RSTUVWXYZ

# DESARROLLO PROFESIONAL Y ACADÉMICO

- 96** **Comunicación y comunicadores en las escuelas de directivos /** Santiago de la Cierva, director de Comunicación Corporativa de IESE Business School
- 98** **La importancia de la comunicación en la formación de directivos /** Josep M.º Oroval, profesor de ESADE y director del Centro de la Marca
- 100** **El nuevo dircom /** Por Julio Moreno, socio director de Korn Ferry Internacional
- 104** **El futuro de los universitarios se escribe con B de Bolonia /** Por Rafael López Lita y Andreu Casero (catedrático y profesor titular de la Universidad Jaume I), Fernando López Pan (ex vicedecano de Ordenación Académica de la Universidad de Navarra) y Samuel Martín-Barbero (decano de IE School of Communication)

## Comunicación y comunicadores en las escuelas de directivos

Por Santiago de la Cierva, director de Comunicación Corporativa, IESE



Una verdad de Perogrullo: saber de comunicación no es la primera virtud de un directivo. Antes vienen otras muchas cosas: conocimiento del negocio, planificación estratégica, contabilidad, finanzas, dirección de personas, técnicas de negociación y un largo etcétera. Al mismo tiempo, es indudable que sin dotes para la comunicación, para las relaciones personales, no se avanza en la empresa.

Por esa rendija se ha colado la comunicación en el mundo de la empresa, y en consecuencia en el currículo de las Escuelas de Dirección de empresas. Empresarios y directivos necesitan habilidades de comunicación, puesto que la eficacia de su tarea no depende exclusivamente de su capacidad de análisis, su creatividad e innovación, sino también de que sean capaces de convencer.

Qué duda cabe que las técnicas de comunicación oral y escrita, y hasta las clases de protocolo y de buenas maneras, facilitan las relaciones personales. Tienen su importancia, ya que las Relaciones Públicas tratan de eso, de relaciones. Pero no son más que las hermanas pequeñas de la gran familia de la Comunicación. En ese sentido, es imprescindible que en los programas que imparten las Escuelas de Dirección haya módulos dedicados a mejorar las habilidades de comunicación: cómo realizar presentaciones o dirigir reuniones de manera que el mensaje no sufra, que un rico contenido no se pierda por las fisuras de la tubería. Pero nos quedaríamos muy cortos si nos limitáramos a eso.

Un paso más en la formación que todo directivo debe recibir se refiere a la relación con los medios de comunicación. La omnipresencia de los medios, su fragmentación y especialización, y su ritmo cada vez más acelerado, arrastrados por la velocidad de los medios *online*, hacen que las relaciones con los periodistas sean cada vez más frecuentes y habituales. Las Escuelas de Dirección no pueden dejar de lado este aspecto ligado indisolublemente a la tarea de dirigir.

Porque la relación entre informador y fuente no es una conversación normal, sino una relación formal, con reglas precisas y canales predeterminados, en la que hay que conocer bien el rol que corresponde al comunicador institucional. Este módulo de formación de directivos es más sofisticado que el anterior: va más allá de las técnicas (de la entrevista, de la participación en un programa de radio o de televisión, etc.), para alcanzar la relación de la empresa con todos sus *stakeholders*.

Pero aún queda el salto a la visión global de la institución: la gestión de la marca y de la imagen corporativa. Las empresas y organizaciones son cada vez menos estructuras de producción y cada vez más *hubs* o haces de relaciones entre distintos grupos sociales. Dirigir una empresa se ha transformado en saber articular el plan estratégico de la organización,

su misión y visión y sus objetivos prioritarios, con las relaciones con esos grupos sociales: empleados, clientes, autoridades públicas, proveedores, accionistas, etc.

Quien se prepara para ser directivo cursando un MBA o perfecciona su preparación para ejecutivos necesita formación en comunicación para saber integrar las necesidades y expectativas de todos esos públicos, y cómo condicionan la marcha de la empresa. No han de convertirse en comunicadores, pero sí tener los rudimentos imprescindibles para hacer su trabajo, del mismo modo que el CEO de una empresa no tiene que ser un experto en contabilidad, pero ha de poder leer el balance a fondo, y saber qué puede pedirle a su contable. Las Escuelas de Dirección cumplirían mejor su papel si prepararan en comunicación a sus estudiantes.

Seamos realistas: no es infrecuente que el departamento de Comunicación se creara para que alguien se encargue de las enojosas peticiones de los periodistas y libre a los directivos de esta aburrida tarea y puedan trabajar en paz. Pero una vez “dentro”, un director de comunicación bien preparado puede darle a la institución una contribución mucho más valiosa que trabajar como “pantalla de protección” de los directivos frente a los medios: sería como tener un Ferrari para ir al kiosko de la esquina.

Incorporar al director de comunicación al proceso de toma de decisiones ha demostrado ser una medida supremamente eficaz, que beneficia a la institución tanto en los momentos de calma como en los momentos difíciles. En muchas instituciones, el director de comunicación se ha convertido en uno de los *senior managers* (o en uno de los vicepresidentes) con acceso directo al presidente. Pero las responsabilidades reales no dependen del organigrama. Más importante que el cargo es la autoridad.

Con otras palabras: hay que ganarse el puesto. Pero con demasiada frecuencia, el obstáculo para que los profesionales de la comunicación puedan intervenir con éxito en la dirección estratégica de la organización es su falta de preparación directiva. Si el responsable de la comunicación institucional se considera un ejecutor, no podrá desempeñar un papel directivo; pero si tiene visión de conjunto, propone cambios para mejorar el objetivo principal de la organización, etc. participará en las decisiones estratégicas.

Los comunicadores institucionales alcanzamos la madurez profesional cuando nos damos cuenta de que nuestro rol tiene que ver con la institución en su conjunto. En ese momento puede producirse su incorporación al círculo de la alta dirección de las organizaciones. Para aprender esta visión general del negocio, las Escuelas de Dirección de empresas puedan dar al director de comunicación un complemento extremadamente valioso. ●

EN MUCHAS INSTITUCIONES, EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN SE HA CONVERTIDO EN UNO DE LOS SENIOR MANAGERS (O INCLUSO, EN UNO DE LOS VICEPRESIDENTES) CON ACCESO DIRECTO AL PRESIDENTE

Santiago de la Cierva, director de Comunicación Corporativa, IESE



A nuevos mercados

A otros países

A la comunicación

A los centros urbanos

A tu destino



Logística

Aeropuertos

Telecomunicaciones

Aparcamientos

Autopistas

abertis airports - abertis logística - abertis telecom - Accesos de Madrid - acesa - Arisar - Arvamid 2000 - Chiron - apr - aicat - auleta - aumar - Ausol - avesa - castellana - Clica - Coñal - Covindis - fundación abertis - gco - Hinersa - sanef - Iberlistas - Parc Logistic - retevisión - Elqui - saba - Saba Chile - Saba Italia - serviabertis - Sevius - Spel - tbi - Tone Colturata - tradia - Tradis 45-

La manera más eficiente y responsable de acercarse al mundo pasa por **abertis**, la corporación privada líder en gestión de infraestructuras de transporte y telecomunicaciones.

En **abertis** trabajamos con rigor, día tras día más de 11.000 personas alrededor del mundo, para acercarte de una manera sostenible y responsable a un mundo de infraestructuras de calidad para la movilidad de las personas, bienes materiales e información.

En **abertis** te acercamos al mundo.



## La importancia de la comunicación en la formación de directivos

Por Josep M.<sup>a</sup> Oroval, profesor de ESADE. Director del Centro de la Marca

La comunicación es esencial en la formación de directivos, de *managers*, en un doble sentido. Por un lado, la comunicación es inherente al ejercicio de la función de dirigir de tal manera que no puede existir dirección sin comunicación. Por otro lado, la comunicación es imprescindible en la creación y desarrollo de cualquier organización, que es el marco en el que los directivos ejercen su actividad, y de tal manera que no puede existir una organización sin comunicación.

Son dos, por lo tanto, las razones que exigen la presencia de la comunicación en cualquier plan de formación de directivos. Dos razones distintas que, a su vez, requerirán dos tipos de formación diferentes. La primera, una formación en comunicación como competencia para el mejor ejercicio de la profesión. La segunda, una formación en comunicación para mejorar la gestión de las organizaciones.

En primer lugar, la formación en comunicación para mejor dirigir. Porque ¿qué es dirigir? Dirigir, en todos y cada uno de los niveles de cualquier organización, significa sumar voluntades a un proyecto promovido por un directivo y que ha de ser compartido con otras personas. Puede que algunos tuvieran la nostalgia de dirigir ejerciendo el dominio y la coacción. Pero hoy en día la inmensa mayoría de directivos, para realizar su función de dirigir, dan a conocer sus propuestas, exponen sus razones, motivan en base al interés del propio proyecto o con incentivos vinculados a la consecución de objetivos y explican el compromiso que supone la realización del proyecto. Y todo esto es comunicación. Para el profesor Manuel Castells (2009), comunicar es compartir significados mediante el intercambio de información.

El desarrollo de esta competencia puede venir de la mano del estudio de la retórica, que es una potente teoría de la comunicación. El profesor emérito de ESADE, Eduard Bonet, ha promovido el estudio de la retórica y ha analizado su contribución al *management* y a la investigación en *management*. El profesor Bonet diferencia entre la retórica clásica y la moderna. La primera, más dirigida a persuadir, a la toma de decisiones y a inducir a los demás a que compartan las decisiones y las ejecuten. La retórica moderna, más centrada en la creación de significados y en la inducción a la acción en base al uso de significados simbólicos. Lo que nos

acerca a la idea de la marca como activo estratégico corporativo y de la comunicación interna y externa.

En segundo lugar, la formación en comunicación para mejor gestionar. Venimos de una gestión de las organizaciones en compartimentos estancos, en silos que diría el profesor David Aaker (2008). La evolución de la realidad exige el establecimiento de puentes entre los departamentos, un *management* mucho más integrado. La comunicación es una función transversal que facilita la conexión entre las áreas funcionales y entre éstas y la dirección general. Pero para avanzar en esta dirección se requieren varias condiciones. La primera, que el máximo responsable ejecutivo de la organización entienda la función de la comunicación y la impulse. La segunda, la formación en comunicación de todos los responsables de área para que acepten el papel integrador de esta función transversal. La tercera, la existencia de un director de comunicación que forme parte del comité de dirección no solamente para actuar de transmisor de las decisiones que allí se toman, sino para contribuir a la formulación de la estrategia de la organización en su calidad de gestor de la comunicación con los grupos de interés internos y externos, como gestor estratégico de la marca y quizás, en un futuro próximo, como gestor de los intangibles de la organización. ●

”  
HOY EN DÍA, LOS DIRECTIVOS, PARA REALIZAR SU FUNCIÓN, DAN A CONOCER SUS PROPUESTAS, EXPONEN SUS RAZONES, MOTIVAN Y EXPLICAN. Y TODO ESTO ES COMUNICACIÓN

Josep M.<sup>a</sup> Oroval, profesor de ESADE. Director del Centro de la Marca

- Aaker, D.A. *Spanning Silos*. Boston: Harvard Business School Press, 2008
- Castells, M. *Comunicación y Poder*. Traducción de María



## “Yo confío”

Confío en estos profesionales. En las personas. En más de 128 años de experiencia. En el futuro. En miles de clientes como yo. Y como usted.

**BancoSabadell • SabadellAtlántico • BancoHerrero • Solbank**  
El valor de la confianza



## El nuevo dircom

En noviembre de 2009, nos reuníamos más de un centenar de profesionales, además de los que asistieron al evento a través de diferentes canales de comunicación, para hablar de la relación entre directores de comunicación y *headhunters*.

Por Julio Moreno, socio director de Korn Ferry Internacional

Sin duda, esta cita auspiciada por Dircom y la European Association of Communication Directors era el punto de encuentro para muchos profesionales interesados en la figura, el papel y la carrera profesional del director o directora de comunicación.

Ahora, al escribir estas páginas, debo poner énfasis en el mensaje que intenté transmitir ese día: "No luchemos por la profesionalización ni por el reconocimiento de las funciones del rol del dircom: luchemos por presentar y asumir un papel que aporte valor a la empresa y a nosotros mismos".

Me gustaría añadir que el resto (profesionalización, reconocimiento del rol, etc.) viene por añadidura. Son el resultado de "jugar bien", de hacer lo que tenemos que hacer, de crear el valor que se espera de nosotros.

Sin duda, hay muchas empresas que, de manera natural, por impulso del primer directivo, o bien influidas por sus *headquarters*, otorgan al director de comunicación un papel relevante en su estructura organizativa. También hay compañías que entienden esta posición no como una necesidad, sino como un "adorno", al estar en el punto de mira de los medios.

En las primeras empresas, el papel del dircom estará claramente reconocido, sus veleidades internas se limitarán a la eterna discusión con el área de Recursos Humanos, sobre si la "comunicación interna" depende de unos

o de otros. En las segundas, el papel del dircom estará sujeto a un incesante escrutinio, a la voracidad de los miembros del Comité de Dirección sobre este área de poder que representa la Comunicación.

Unamos esto a la tendencia de ciertos directivos a considerar al dircom como un puesto "de confianza" y por tanto a ubicar a algún familiar y/o amigo en esa posición. ¿Os suena?

Desafortunadamente, la comunicación, como los recursos humanos, como el fútbol, o como la predicción meteorológica, son lugares comunes en los que todos opinamos, sin criterio y sin formación.

Una manera de oponerse a esto, y lícita, es reclamar la profesionalización, la descripción de funciones, la descripción del puesto... Esto es como decirle al toro cómo ha de comportarse en la corrida.

Podemos pasar una infinidad de tiempo discutiendo sobre esto, o podemos, en cambio, pensar acerca de lo que podemos hacer para conseguir que esta realidad sea diferente. ¿Te diriges o diriges?

### EL PERFIL DEL NUEVO DIRCOM

En mi experiencia profesional en el ámbito de los recursos humanos, he visto que las personas hacen el puesto. Más allá de las descripciones, de la asignación de funciones, del reparto de responsabilidades y de las, inevitables, cuotas de poder... los profesionales de valía extraordinaria acaban forjando su posición al nivel de sus capacidades.

Evidentemente, a esta regla siempre hay excepciones. Tú y yo podemos ser una: nuestro jefe no nos reconoce en lo que valemos, la empresa no está preparada, el entorno no es el adecuado... La pregunta es: ¿somos nosotros mismos los responsables de esta situación o la culpa es de otros? La respuesta es: "Da lo mismo". En ocasiones, porque no nos reconocen, en otras porque no hemos podido (o sabido) demostrar nuestras capacidades. El caso es que debemos actuar de la misma forma: aportando todo el valor del que seamos capaces.

Bueno, ya sé que es fácil de decir y difícil de hacer. Pero, si lo pensamos fríamente, no tenemos otra opción. Hoy por hoy, la carrera del profesional no especializado en un área de conocimiento técnicamente acotada es un esfuerzo constante por vender su *self branding*, su "saber hacer" y su "saber cómo hacerlo".

Por eso, nuestra gran preocupación, más allá de defender nuestra posición, debe estar en conocer lo que se

UN DIRECTOR DE COMUNICACIÓN NO PUEDE SER UN MERO VECTOR HACIA UN CANAL, AL QUE HAY QUE SABER "ALIMENTAR". DEBE SER ALGUIEN QUE CONTRIBUYA A DISEÑAR LOS MENSAJES



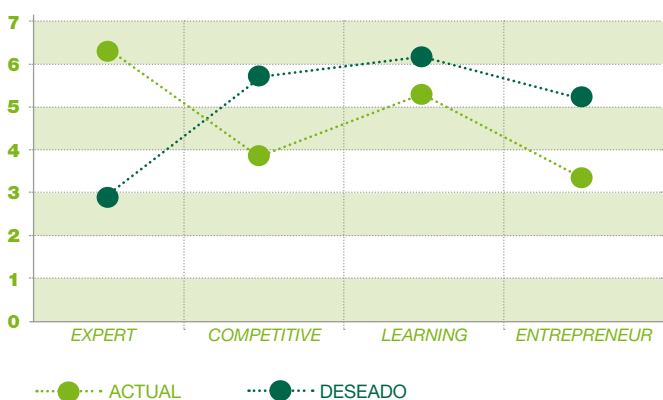
espera de nosotros y entender cómo aportar ese valor. Si esta lectura te puede aportar un par de conceptos de tu interés, probablemente sean éstos: dejar de pensar que el *lobby* de los profesionales de la comunicación va a resolver tus problemas personales y comenzar a entender que tu actuación en el día a día es la clave de tu trayectoria.

**¿QUÉ SOY?**

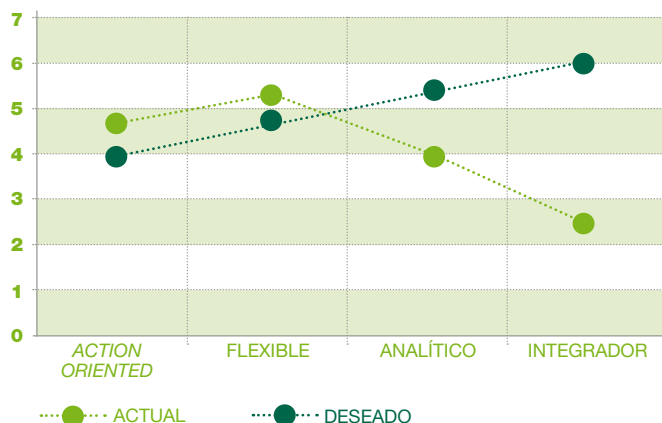
¿Qué esperan de mí? Seguro que es algo más allá de ser “la persona que tiene contactos en los medios” seguro que es más que ser “El heraldo”. Es algo más cercano a ser “El adalid”.

Un director de comunicación no puede ser hoy un mero vector hacia un canal, especializado y externo, con el que hay que tener contactos y al que hay que saber “alimentar”.

**Cambio de perfiles drivers de carrera**



**Cambio de perfiles en Thinking Style**



Debe ser alguien que contribuya a diseñar los mensajes, que los sienta como propios, y que ayude a transformar la empresa –y su imagen– hacia unos objetivos.

Por eso, el profesional de la comunicación debe entender que su carrera como “experto” y conocedor de un canal y de sus profesionales debe transformarse en la carrera de un “generalista”, orientado a resultados y con avidez por el aprendizaje (nuevas tecnologías y enfoques) con pasión por el cambio constante. En nuestras palabras: bajar el *expert*, subir el *competitive*, el *learning* y el *entrepreneurship*. El valor de un profesional no puede estar en la lista de nombres de su agenda de teléfono, sino en su visión y contribución al negocio y a la transformación constante de su organización y de la imagen de ésta.



**No sólo movemos energía.**

También nos movemos nosotros, colaborando en proyectos vinculados al medio ambiente, la educación para la convivencia y la ayuda a colectivos vulnerables, en los que participan personas que trabajan en CLH, y que ayudan a mejorar la calidad de vida de nuestro entorno.

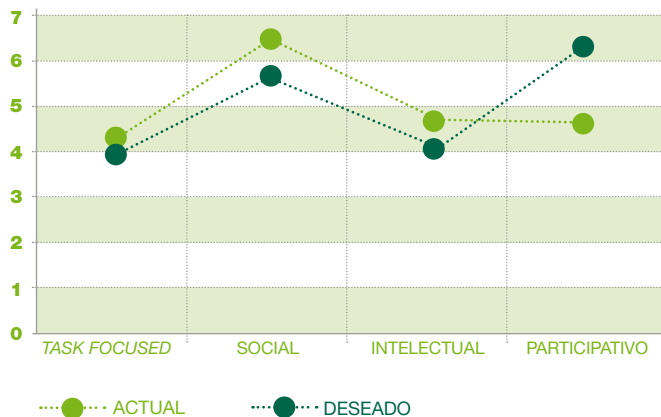


La energía mueve el mundo, nosotros movemos la energía.

Compañía Logística de Hidrocarburos

www.clh.es

### Cambio de perfiles en Leadership Style



#### PROFESIONAL CON CRITERIO

Pero hay más: este nuevo perfil exige un *mindset* diferente, una manera de abordar y resolver los problemas distinta: con una mayor visión estratégica y evitando la tendencia a la respuesta rápida y poco meditada. El nuevo *dircom* debe pasar de ser un “apagafuegos” a constituirse como un profesional que sostenga y que impulse un criterio interno, adaptado a la realidad, pero sin olvidar los elementos esenciales que dan personalidad a su compañía.

En nuestro lenguaje, más orientado a la integración de nuevas ideas, canales y formas de comunicación, especialmente las que tienen que ver con la participación del cliente en la definición de los productos y servicios de la empresa, con más capacidad de planificación y menos tendencia a la “acción-reacción”. Es decir, dedicar más tiempo de agenda a comprender e integrar el negocio y su función y menos a “reaccionar” ante situaciones “imprevistas”.

NUESTRO ESTILO DE RELACIÓN Y NUESTRO LIDERAZGO TIENE QUE SER MÁS ABIERTO, AÚN A RIESGO DE PERDER NUESTRA ESENCIA O LOS RASGOS DIFERENCIALES

Sin duda, los cambios en la aproximación intelectual a la posición conllevan un análisis y una manera diferente de plantearse las relaciones con su equipo y con sus colaterales. Ya no es posible vender la relación con los profesionales del periodismo como el valor añadido de la posición. Si abrimos la puerta a la integración con el negocio tenemos que abrirla también al modelo relacional con nuestros pares y con nuestros colaboradores.

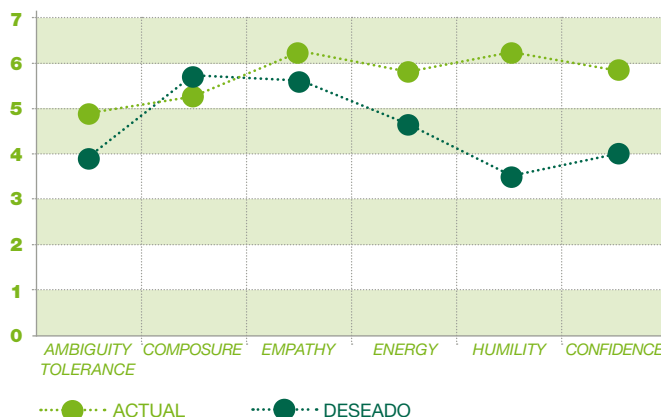
Nuestro estilo de relación y nuestro liderazgo tiene que ser más abierto, aun a riesgo de perder nuestra esencia o los rasgos diferenciales que han ayudado a defender nuestra posición de la injerencia de otros profesionales o de otras áreas funcionales de la empresa; tenemos que confiar en nuestra capacidad de influencia, más que en nuestro rango o relación con el primer ejecutivo. El estilo “participativo”, la apertura hacia las ideas de otros, la escucha y la capacidad de integración y de trabajar “transversalmente” son un requisito imprescindible para nuestro día a día.

#### CAPACIDADES EMOCIONALES

Finalmente, una serie de capacidades emocionales, especialmente para gestionarnos a nosotros mismos y para gestionar nuestro *engagement* con la compañía, son imprescindibles.

Si bien hasta ahora un elevado nivel de seguridad en nuestras relaciones era un elemento clave para proteger y desempeñar nuestro rol, a partir de este momento la humildad es un elemento clave de nuestro perfil. En términos generales, la capacidad de persistir en nuestro empeño, aún sin tener *feedback* de nuestros superiores (*Energy*), la capacidad de demostrar a nuestro entorno que somos confiables como personas y como profesionales (*Confidence*) y la capacidad para escuchar, aprender y entender que otros pueden tener razón (*Humility*) son las competencias clave en las que debemos invertir.

### Cambio de perfiles en Emotional Competences



#### MI EXPERIENCIA PERSONAL

Quería hacer una última observación a quienes lean este artículo. Durante algunos años, fui el responsable de comunicación (sin tener el oficio y sin vocación) de una importante consultora. Los errores que cometí se debieron siempre a lo mismo: a creer que nuestra empresa estaba por encima de las demás (sobreidentificación, falta de espíritu crítico, falta de humildad, al fin y al cabo) y por no contrastar mi opinión con mis colegas del Comité de Dirección (falta de humildad).

Si en este tiempo he aprendido algo es que muchos cerebros juntos piensan mejor que uno solo y que la humildad no tiene que ser sometimiento, sino un continuo interrogante sobre nuestras propias certezas. Hoy, si me preguntaran qué cualidad prefiero en un profesional de la comunicación, sin duda diría que la humildad, la misma que a mí me faltó en bastantes ocasiones. Palabra de *headhunter*. ●

Soluciones Convergentes para Grandes Empresas.

# Nuestro trabajo es hacer más fácil el trabajo de otros.

Localizar a alguien en segundos aunque no esté en su sitio, compartir datos e imágenes con una sucursal en el otro hemisferio, acceder a Internet desde un teléfono IP, convertir el móvil en un ordenador portátil... Éstos son sólo algunos ejemplos de cómo ayudamos a nuestros clientes a aprovechar las ventajas de la convergencia y a hacer sus infraestructuras de comunicación e informática más eficientes, a sus empleados más productivos y los procesos de relación más fáciles. En eso consiste nuestro trabajo.

FIJO + MÓVIL + TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.



Si quiere ser el primero en acceder a las últimas novedades, capture el código bidi.

The Telefonica logo, featuring the word 'Telefonica' in a yellow, cursive-style font, underlined with a thin yellow line, set against a dark blue background.

[www.telefonica.es/grandesempresas](http://www.telefonica.es/grandesempresas)



## El futuro de los universitarios se escribe con B de Bolonia

Internacionales, versátiles, orientados a las demandas reales del mercado... Éstas son algunas de las características que las universidades inmersas en el Plan Bolonia pretenden inculcar en sus alumnos. Las universidades españolas ya han comenzado con su reformulación de los planes de estudio para conseguir sus objetivos.

Por **Rafael López Lita** y **Andreu Casero** (catedrático y profesor titular de la Universidad Jaume I, respectivamente), **Fernando López Pan** (ex vicedecano de Ordenación Académica de la Universidad de Navarra) y **Samuel Martín-Barbero** (decano de IE School of Communication-IE University)

El curso 2010-2011 será recordado en el mundo universitario por la entrada en vigor del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), más conocido como Plan Bolonia. En estas fechas, todas las universidades de los 46 países europeos adscritos a este proceso deben haber adaptado sus planes de estudios a las exigencias de este proceso.

El Plan Bolonia supone para todas las universidades involucradas un profundo proceso de reforma a la hora de adaptar su oferta a una estructura de enseñanzas común, consistente en tres ciclos consecutivos: grado,

master y doctorado. De esta manera, Europa se convierte en una universidad sin fronteras, donde el sistema educativo favorece la movilidad de estudiantes y docentes. Pero quizá la reforma más profunda se encuentre en la adecuación de estos ciclos a las demandas reales de los puestos de trabajo y mejorar así la posibilidad de alcanzar un empleo real de los graduados universitarios.

El proceso ya ha comenzado en las facultades de comunicación españolas; ¿cómo se están adaptando a las nuevas exigencias?, ¿qué novedades han incluido? y, en

definitiva, ¿qué clase de profesional quieren forjar? Tres de ellas exponen su concepción de la nueva universidad.

### LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA: UN NUEVO PERFIL PARA TITULACIONES CLÁSICAS

Para Fernando López Pan, vicedecano de Ordenación Académica (2005-2008) de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra, el Plan Bolonia supone “una gran oportunidad para redefinir las titulaciones clásicas y adaptar la formación a los nuevos perfiles de profesionales que demanda el mercado de la comunicación”.

La Universidad de Navarra ha optado por mantener las tres titulaciones de Periodismo, Comunicación Audiovisual y Publicidad y Relaciones Públicas, “pero con unos perfiles reorientados que responden a las actividades y no a los medios o soportes, como hasta ahora”, añade López Pan.

Así, en la licenciatura de Periodismo, se prepara a los alumnos no sólo a desarrollar su profesión en los medios tradicionales sino también en los digitales, con una creciente demanda de profesionales adecuados. La Comunicación Audiovisual se centra más en la creatividad y gestión audiovisual que en el periodismo de radio y televisión. El grado de Publicidad y Relaciones Públicas se vuelca en el conocimiento del público y los mercados, poniendo especial atención a la creciente comunicación relacionada con la responsabilidad social y solidaria, porque según López Pan, “las empresas necesitan no sólo resultados económicos, sino también sociales”.

La creación de una publicación electrónica, una serie de televisión o una agencia de publicidad son algunos de los trabajos con clara orientación práctica, que deberán realizar los alumnos al finalizar su formación en la universidad.

Fernando López Pan concluye diciendo que “los nuevos grados y postgrados, al tiempo que se acomodan a la cambiante realidad de la comunicación y a las necesidades de la sociedad, siguen prestando atención a los principios que han dado solera a la Facultad de Comunicación a largo de sus ya más de 50 años de existencia”.

## LO QUE NOS TRAERÁ EL PLAN BOLONIA

Las bases del Plan Bolonia inciden directamente en la mejora de las competencias de los futuros licenciados:

- El sistema de evaluación continua mejorará las habilidades personales de los estudiantes, su trabajo en equipo y fomentará la cultura del esfuerzo.
- El paso de una metodología teórica a una práctica implica que los recién licenciados tendrán una mayor experiencia y podrán desenvolverse con mayor soltura en el entorno laboral al que accedan.

- La europeización de la educación mejorará la movilidad profesional de los estudiantes. Se homogeneizan los estudios universitarios, lo que repercutirá directamente en el acceso a un trabajo en cualquier país de la Unión Europea. Estamos pues ante una globalización del mercado de trabajo.

Como resultado del Plan Bolonia, aumentará la competencia entre diferentes empresas por captar a los mejores universitarios de toda Europa. Así, la búsqueda de talento traspasa las fronteras de los países, se abre la veda.

### UNIVERSITAT JAUME I DE CASTELLÓN: LA CREACIÓN DE UN LICENCIADO GLOBAL

La Universitat Jaume I de Comunicación Audiovisual y de Publicidad y Relaciones Públicas, dentro de este marco, ha creado el nuevo grado en Periodismo, “completando con ello un proyecto que le permite abarcar todas las especialidades del campo de la comunicación”, en palabras de Rafael López Lita y Andreu Casero, Catedrático y Profesor Titular, respectivamente, del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I.

Con el fin de dotar al alumnado de una perspectiva más global y versátil, los nuevos títulos de la UJI gozan de

” EN EL CURSO 2010-2011, TODAS LAS UNIVERSIDADES DE LOS 46 PAÍSES EUROPEOS ADSCRITOS AL PLAN DEBEN HABER ADAPTADO SUS PLANES DE ESTUDIOS A SUS EXIGENCIAS



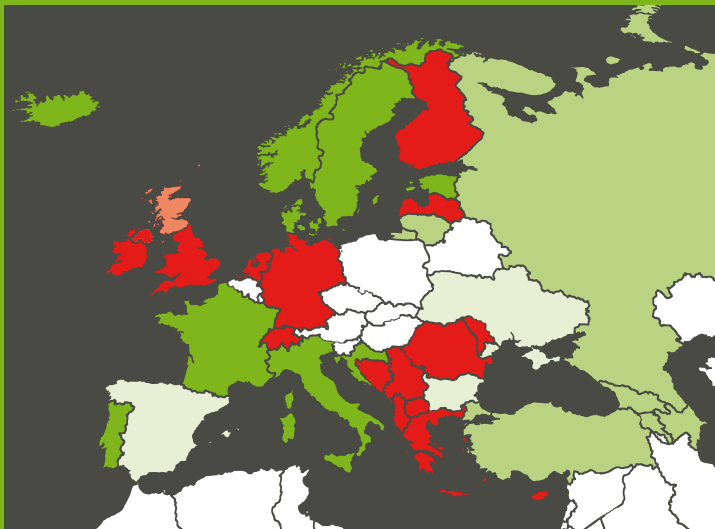
## EL IMPACTO DEL PLAN BOLONIA

Combinando los dos ciclos, se identifican tres modelos de cómo se implementa el Plan Bolonia:

- 1 El modelo de 180+120 ECTS (3+2 años académicos) ha sido implantado en 19 sistemas de educación superior.
- 2 El modelo de 240+120 ECTS (4+2 años académicos) ha

sido implantado en 6 países (Armenia, Azerbaiyán, Georgia, Lituania, Rusia y Turquía).

- 3 El modelo de 240+60/90 ECTS (4+1/1,5 años académicos) ha sido implantado en 4 sistemas de educación superior (Bulgaria, España, Ucrania y Reino Unido-Escocia).



- Modelo de 180+120 ECTS (3+2 años académicos)
- Modelo de 240+120 ECTS (4+2 años académicos)
- Modelo de 240+90 ECTS (4+1,5 años académicos)
- Modelo de 240+60 ECTS (4+1 años académicos)
- Ningún modelo dominante

Fuente: Eurydice

”  
LAS UNIVERSIDADES SE ENCUENTRAN PREPARADAS PARA FORMAR A LOS PROFESIONALES DEL FUTURO: MÁS FLEXIBLES, MÁS INTERNACIONALES, CON UNA VISIÓN GLOBAL DEL ENTORNO DE LA COMUNICACIÓN

algunas asignaturas comunes a todos ellos. Este diseño formativo permite que el alumnado pueda obtener una doble titulación cursando tan sólo un curso académico extra.

Junto a la formación de grado, la UJI cuenta con una oferta de postgrado adaptada a los requerimientos del proceso de Bolonia. Se trata del Máster en Nuevas Tendencias y Procesos de Innovación en Comunicación, iniciado a finales de 2007. Se divide en tres grandes especialidades que combinan una decidida orientación profesional: “Dirección estratégica de comunicación”, “Creatividad y producción de nuevos discursos audiovisuales” y “Periodismo digital y multimedia”.

Rafael López Lita y Andreu Casero concluyen diciendo que “ante los desafíos del Espacio Europeo de Educación Superior, la Universitat Jaume I ha respondido diseñando una propuesta formativa innovadora adaptada a las demandas y las realidades profesionales”.

## IE SCHOOL OF COMMUNICATION-IE UNIVERSITY: EL VALOR DE LAS CREENCIAS Y LA PROFESIÓN

Samuel Martín-Barbero, Decano de IE School of Communication-IE University, resume el sistema de creencias sobre el que sustentan su Bachelor in Communication (arrancado oficialmente, en español e inglés, en 2009-2010), en seis puntos:

- 1 Apuesta por una raíz única en el plan de estudios de grado (tres primeros años) con una especialización en el último, en Periodismo, Comunicación Corporativa y Arte Visual.
  - 2 Asignaturas relacionadas con la praxis profesional *freelance* y empresarial dentro del mundo conceptual de hoy, y una carrera que se amplifica al combinarse con otras, como Administración de Empresas o Derecho.
  - 3 Creencia en un claustro internacional y poliédrico (gestión+docencia+investigación+profesión) que respalde en conocimiento y competencias las necesidades de aprendizaje intelectual y desarrollo aplicado de un alumno, también internacional en su mayoría. Martín-Barbero destaca la importancia de la búsqueda en ambos casos “de personas comprometidas con su vocación, con un portfolio original de trabajos a realizar antes que con un estándar *curriculum vitae* a completar. Ya no es suficiente con tener excelentes expedientes académicos”.
  - 4 Búsqueda de un profesional-mentor individualizado y fuera del campus en los periodos formativos anuales a distancia (*online*) para que cada alumno se sume a u rutina laboral diaria; no son prácticas ni becas, sino experiencias de vida de un aprendiz con un maestro.
  - 5 Un MediaLab como una unidad central de contenidos interconectada, que se convierte en la propia empresa-garaje (taller de experimentación) del alumno donde comparte espacio y tiempo, también con profesionales en ejercicio. Por ejemplo, emisión de programas informativos en directo (radio y *web tv*).
  - 6 Sesiones-seminario en vez de clases magistrales, donde los alumnos se puedan sumergir a través de casos prácticos, debates públicos, visitas culturales y a empresas, presentaciones mixtas (alumnos de otras carreras) e invitados independientes y corporativos semanales de todo el mundo, del más alto nivel.
- Según Martín-Barbero, “en medio de un contexto de incertidumbre mediática, inestabilidad laboral e impacto tecnológico en muchas profesiones dentro de la comunicación, hemos decidido firmemente regenerar académicamente la disciplina a favor de la formulación de un nuevo modelo de trabajo y pensamiento que acabará por imponerse”.
- El Plan Bolonia acaba de comenzar, las universidades se encuentran preparadas para afrontar el reto y formar a los profesionales del futuro: más flexibles, más internacionales, con una visión global del entorno de la comunicación. Tendremos que esperar unos años para que la primera generación “Bolonia” demuestre su valía en nuestras empresas. ●

**LOS MEJORES  
PRODUCTOS SON  
PARA LOS QUE  
ESTÁIS EN CASA**

**Únete al Proyecto**

**2038\*\***

**Acércate y hazte cliente**

CÓDIGO BIDI



[proyecto2038.es](http://proyecto2038.es)



**CAJA MADRID**  
¿QUIERES? PUEDES.

NÑOPQ̂RSTUVWXYZ

# CRISIS

- 110 “Comunicación y transparencia son dos activos básicos”/**  
Ignacio Bayón, presidente de Realía
- 112 La era de la reputación sostenible y *multistakeholder* /**  
Por Juanma Roca, consultor de comunicación y reputación y responsable de relaciones con los medios de Deusto Business School en Madrid

## “Comunicación y transparencia son dos activos básicos”

En tiempos de crisis como los que estamos viviendo y con un sector como el de la construcción que se ha visto muy afectado, el presidente de la constructora Realia analiza el papel del director de comunicación en su empresa.

Ignacio Bayón, presidente de Realia



Ignacio Bayón

**Ignacio Bayón transmite cómo la comunicación representa un elemento capital –y decisivo– dentro de una empresa que opera en uno de los segmentos más golpeados por las turbulencias económicas de los últimos tiempos.**

La comunicación constituye uno de los principales medios a través del cual una compañía fija su mensaje ante el público y su posicionamiento en el mercado. De ahí, su especial relevancia en el entramado operativo de cualquier empresa. Y más aún si hablamos de firmas englobadas en segmentos que han sufrido las consecuencias de la crisis, un contexto donde la comunicación resulta capital para trasladar confianza y solidez ante cualquier ámbito de la sociedad.

**Desde su punto de vista, ¿cuál es el papel estratégico que ha de jugar un responsable de Comunicación dentro de una empresa integrada en el segmento de la construcción, donde opera Realia?**

Hay que subrayar que la comunicación y la transparencia son dos activos intangibles básicos tanto en éste como en otros sectores. Íntimamente relacionado con esta realidad, y según las encuestas que de manera interna lleva a cabo nuestro departamento, Realia es una de las inmobiliarias más transparentes y cercanas a los medios.

Si contextualizamos el análisis dentro de la situación que hoy vive el mercado, el objetivo a cumplir por esta

Dirección sigue tres vertientes diferentes. En primer lugar, debe adaptar la política a implementar en el campo de la comunicación a la nueva realidad por la que atraviesa el mercado. En paralelo, está obligada a sentar las bases de comunicación y prepararse ante la previsible recuperación. El tercer eje de esta actuación global consiste en mantener, en todo momento, la coherencia entre las estrategias y mensajes corporativos de la compañía y sus accionistas de referencia.

**¿Cuáles diría que son las principales tareas que desarrolla el dircom?**

En el despliegue operativo anterior, y en cualquier otra iniciativa similar llevada a cabo por la sociedad, el dircom tiene definida de forma muy clara su función, así como las responsabilidades que conlleva su puesto. En este sentido, su trabajo se centra en definir y poner en marcha la estrategia comunicativa del Grupo.

**A su juicio, ¿qué función cumple la comunicación dentro de una actividad como la constructora, que ha sufrido los embates de la economía con especial virulencia en los últimos tiempos? En este sentido, ¿cuáles son los mensajes que se deben lanzar en un escenario de incertidumbre como el actual?**

Si nos detenemos en el caso particular de Realia, el mensaje ha de transmitir la situación real de la compañía. Algo que, en nuestro caso, pasa por decir que tenemos futuro en el mercado, con una deuda refinanciada y bajo control. Respecto a las pérdidas, se trata de unas magnitudes que no han sido elevadas y que han estado provocadas, en su mayor parte, por las provisiones por depreciación de activos. Otra de las claves del discurso hace referencia a un producto diversificado y con peso importante de patrimonio, todo ello en una empresa, asimismo, en proceso de ser más patrimonial. Finalmente, tampoco hay que pasar por alto la solvencia mostrada y el respaldo de los accionistas, al margen de un NAV (Net Asset Value) positivo y con elevadas plusvalías latentes.

”  
SI NOS DETENEMOS EN EL CASO PARTICULAR DE REALIA, EL MENSAJE QUE HA DE TRANSMITIR EL DIRCOM ES LA SITUACIÓN REAL DE LA COMPAÑÍA

### En su opinión, ¿qué cualidades debe reunir en la actualidad un dircom?

La dirección de Comunicación, en constante interrelación con Presidencia y Dirección General, debe gestionar los flujos de información, tanto interna como externa. Por otro lado, ha de contribuir a desarrollar e implementar las nuevas estrategias de comunicación. Entre sus cometidos también está realizar una prospección continua en los medios para saber anticiparse y hacernos partícipes al resto de esta anticipación, de las tendencias y de los nuevos canales del mercado. Pero no terminan aquí los retos que se le plantean a este profesional. Para materializar todas las acciones anteriores es imprescindible que conforme y sepa retener a un equipo profesional sólido y con visión de futuro. Un grupo humano, por su parte, que responda a los intereses propios de la empresa y que pueda implantar un plan comunicativo a largo plazo.

### ¿Y si nos fijamos en las condiciones que ha de reunir un profesional que trabaja dentro de una firma constructora?

El dircom de construcción ha de tener, por supuesto, un amplio conocimiento de este segmento de actividad. ●



## ¿Por qué estudiar en la UAM?

Es una universidad reconocida internacionalmente. De referencia en investigación, docencia e innovación. Pionera en el trabajo de acción solidaria y cooperación. Sus titulados cuentan con una elevada cota de inserción laboral.

Es una universidad emprendedora, especialmente en la creación de empresas. Tiene relaciones de intercambio con las mejores universidades del mundo. Un campus para la docencia, la investigación, la cultura y el deporte. Es una universidad interesada en la formación integral de sus estudiantes.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID



Internacional | Investigadora | Solidaria | Emprendedora

Estudios Oficiales

>>>PROGRAMAS DE GRADO, MÁSTER Y DOCTORADO

Programas de Formación Continua

Educación, formación  
cultura y ocio

INFORMACIÓN AL ESTUDIANTE:  
91 497 50 15/ 49 90

Nuestro objetivo es  
excelencia académica

¡Queremos que todos puedan adquirir  
y compartir sus conocimientos!

INFORMACIÓN GENERAL:  
91 497 5100/ 5101/ 5102

Ayudando al desarrollo  
de la sociedad

Por muchas  
razones

[www.uam.es](http://www.uam.es)

# La era de la reputación sostenible y multistakeholder

La crisis financiera mundial y la incertidumbre que ésta ha llevado a los mercados durante el último año han hecho replantearse los cimientos del sistema capitalista. Los escándalos financieros han visto la falta de ética y el desgobierno corporativo, contrarios a la buena reputación.

Por Juanma Roca, consultor de comunicación y reputación y responsable de relaciones con los medios de Deusto Business School en Madrid

La reflexión ha llegado a los cimientos del propio sistema, lo cual ha elevado al centro del debate, entre otras, la teoría de la creación de valor para el accionista, el famoso *shareholder value*, paradigma de la última década y ahora en tela de juicio. Frente a ese *shareholder value*, ha ascendido al debate intelectual y empresarial la teoría del *multistakeholder value*, por la cual la empresa interacciona con todos los grupos de interés que operan a su alrededor, incluida la comunidad y la sociedad en general. El cambio es sideral y pone el acento en la importancia de la visión sostenible de la empresa a largo plazo como fuente creadora de riqueza para la sociedad en su conjunto. Pero, de paso, eleva el tono estratégico del discurso comunicativo y, en concreto, de la gestión de la reputación corporativa, que ha entrado en una nueva era fruto de los escándalos financieros que han causado la crisis mundial. No puede ser de otro modo, pues en el origen de la crisis se encuentra la ausencia de un auténtico liderazgo responsable, fuente de reputación no sólo para el primer ejecutivo o el líder como para la organización en sí.

Frente a ese liderazgo responsable fuente de reputación, los escándalos financieros han visto, de forma desgraciada, el triunfo de la codicia, la falta de ética y el desgobierno corporativo, a todas luces antónimos de la responsabilidad y de la buena reputación, resultado de la transparencia e integridad directivas. Por tanto, más que nunca, en los cimientos de la nueva visión *multistakeholder* que debe presidir la nueva reputación y comunicación corporativas, se hallan la transparencia, honestidad e integridad del líder, sobre las que cabe realizar una sucinta reflexión. No en vano, los estudios confirman que la reputación del líder y la homóloga de la empresa se necesitan mutuamente, por lo que ésta sólo mejorará en la medida en que el comportamiento del líder sea cabal.

## REPUTACIÓN CORPORATIVA

La íntima relación entre liderazgo, responsabilidad y reputación debe presidir la nueva era de la reputación corporativa. Ahora bien, dicho esto, conviene acotar el terreno para matizar –o corregir– ciertas verdades a medias que se han asentado como dogmas y que las crisis recientes de la última década han puesto en entredicho. En este terreno, la convención sobre reputación corporativa celebrada a finales de 2009 en el IESE en Barcelona y que contó con la presencia del fundador del Reputation Institute, Charles Fombrun, dejó constancia de las lagunas aún existentes en el terreno de la reputación, lagunas que sólo se solventarán a la luz de esa pretendida y más que nunca deseada integridad y responsabilidad. En la conferencia que ofreció en aquel evento, Fombrun insistió en la ventaja competitiva que supone la reputación en los momentos de bonanza económica. No obstante, como mostró en un cuadro resumen de la última década, las empresas reputadas también sufrían un severo detrimento de su buena reputación en épocas de crisis, lo cual deja patente un mensaje de indudable valor para el futuro: la mala reputación provocada en un momento determinado en un sector se contagia con rapidez a todos los actores de ese sector, sean más o menos reputados. En otras palabras, la buena reputación por sí sola no palía el efecto contagioso de las críticas de los diferentes grupos de interés, como ha puesto de

”  
LA REPUTACIÓN  
EMPIEZA POR  
LA VERDAD,  
TRANSPARENCIA  
E INTEGRIDAD DEL  
DIRECTIVO, QUE  
AHORA NO SÓLO  
DEBE MOSTRARSE  
ASÍ ANTE EL  
CONSEJO SINO  
ANTE TODA LA  
SOCIEDAD





manifiesto la reciente crisis con el sector financiero, en la que no todos los actores se vieron envueltos en escándalos, pero sí a todos afectó el bajón, las críticas y la pérdida reputacional. Este hecho confirma lo que, ya en 2007, constató un estudio mundial de Weber Shandwick, que concluyó que el riesgo reputacional era uno de los mayores desafíos a los que deberían hacer frente los consejeros delegados. La crisis financiera mundial así lo ha constatado, y la reputación no sólo de las entidades financieras sino también de los principales organismos reguladores ha caído de forma considerable fruto de los escándalos, falta de confianza y la escasa o nula honestidad y credibilidad.

#### CONFIANZA EN TIEMPOS DE CRISIS

La reputación se ha presentado como el caparazón ante posibles crisis o problemas corporativos, pero incluso esa reputación labrada con el tiempo no ha sido capaz de resistir la acometida de la crisis mundial, que ha traído consigo la falta de confianza. La recuperación de la reputación pasa por la recuperación de la confianza, de la cual ya no hablan de por sí únicamente unos sólidos resultados financieros, sino que debe venir acompañada de un comportamiento íntegro, responsable y sostenible. Curiosamente, en la edición de 2006 del barómetro mundial de confianza de Edelman, los resultados financieros aparecían como el tercer elemento en importancia en la construcción de la reputación corporativa, sólo por detrás de la calidad de los productos o servicios y la adecuación a las necesidades de los consumidores. Sin embargo, en la edición de 2010 de ese informe global, los resultados financieros habían descendido al décimo

## COMUNICACIÓN 2.0. NUEVO ESCENARIO

Muchos expertos de la Web 2.0 han comenzado a referirse a la llamada reputación *online* y al posicionamiento en buscadores, el famoso SEO. Es cierto que se trata de un enfoque *online*, aunque no lo es menos que se sigue tratando como parte de la gestión de la reputación corporativa, que ha de entenderse en esta nueva etapa como un todo que aúne *online* y *offline*. Si de lo *online* se trata, la proactividad e instantaneidad inherente al mundo de los *social media* exige una gestión de la reputación en tiempo real, al minuto, pues en todo momento puede aparecer en escena un comentario de cualquier tipo sobre la compañía. Ante esta situación, muchas empresas han entendido que la mejor estrategia es controlar la Red. Nada más lejos de la realidad, pues en la Red prima la libertad, y cualquier tipo de control sobre

ella se acabará convirtiendo en un bumerán contra la empresa. En la Web 2.0, ir contra la Red es, a la postre, ir contra la propia empresa. Frente a ese control, la gestión de la reputación en la esfera digital exige el diálogo constante y fluido con la Red, a la que hay que tratar como una persona con la que se habla en un diálogo de tú a tú. En el fondo, este enfoque es la traslación del paradigma de la empresa ciudadana, heredado de la responsabilidad social, a la reputación corporativa, pues la empresa ha de comunicarse con los usuarios como si se tratase de una persona o usuario más. El respeto, por tanto, debe presidir ese diálogo, y respeto con mayúsculas, empezando por aquellos comentarios críticos. Sólo en la medida en que se juegue bajo este principio se empezará a ganar la confianza de la Red.

## EL PRECIO DE LA FALTA DE HONESTIDAD

Junto a la integridad, la honestidad y la transparencia individual son los ejes de esa reputación individual. Ese desgraciado proceso, por el cual muchos directivos se mienten a sí mismos para aparentar ser lo que no son, muestra su incoherencia interna o, más concretamente, su falta de honestidad consigo mismos. La resultante no puede ser otra: la pérdida de la reputación como persona y directivo, y el lastre que supone eso para la compañía que dirige. Ese alto ejecutivo puede caracterizarse por su visión, determinación y coraje, por su *drive*, pero en la medida en que esas habilidades directivas

sean deshonestas o falten a la honestidad del directivo como persona, ese ejecutivo perderá a la primera de cambio su visión, por muy certera que sea. Buscará encontrarla por el primer atajo para alcanzarla antes, pero por el camino se habrá vendido, como Judas, por treinta monedas de plata. La honestidad implica apostar por la verdad, antecedente de la reputación, pero, por ejemplo, Jeffrey Skilling, consejero delegado de Enron, apostó por la mentira y lo pagó. Ni la asombrosa buena reputación en Enron fue suficiente para paliar el lastre de la mentira. Integridad y honestidad

suponen autenticidad. El triunfo de la mentira frente a la verdad en la alta dirección está en el origen de muchos de los escándalos financieros de la última década. Enron marcó la pauta, entre otras cosas, porque se trataba de un gigante y porque, de paso, se llevó a Arthur Andersen por delante. Pero no sólo fue Enron. Y en todos ellos, un elemento común aparece al momento: los directivos envueltos en los escándalos no fueron auténticos, esto es, intentaron presentarse ante los analistas y el mercado como paradigmas del liderazgo. Pero, a la postre, eran figuras de barro artificiales, nada auténticas.

LA ÍNTIMA  
RELACIÓN  
ENTRE  
LIDERAZGO,  
RESPONSABILIDAD  
Y REPUTACIÓN  
DEBE PRESIDIR  
LA NUEVA  
ERA DE LA  
REPUTACIÓN  
CORPORATIVA

lugar en orden de importancia. Muy al contrario, en lo más alto de la tabla, es decir, como factor más determinante de la reputación, se encontraba la confianza en esa compañía, mientras que en el tercer lugar, la comunicación efectiva de la compañía. Estos datos confirman el aumento de la importancia estratégica de la comunicación y los valores como la transparencia e integridad, de los cuales emerge la buena reputación corporativa. Los resultados financieros pueden ser aplaudidos por los mercados financieros, pero en el nuevo sistema *multi-stakeholder*, quizá no basten esos números para ganarse la confianza de los diferentes grupos de interés. Ésta es, a la postre, la constatación del cambio de paradigma que afecta a la reputación: en la era de la sostenibilidad, las empresas deben buscar y apalancarse en la reputación sostenible y responsable, una reputación que aún a esos conceptos, propios del nuevo modelo de empresa y de economía sostenible, que debe operar en pos del bien y prosperidad de toda la sociedad. Ése es, en último término, el fin de la nueva reputación corporativa, más allá de la basada únicamente en la excelencia financiera y que debe construirse a partir de la confianza, integridad y honestidad.

Si lo expuesto en las líneas precedentes representa el fin último de la nueva reputación corporativa, conviene ahora detenerse en la gestión de esa nueva reputación corporativa, pues ésta va a jugar en un terreno de juego multipolar y multicanal, esto es, en todas partes y a través de todas las plataformas y medios. La irrupción de los medios sociales –redes sociales y demás plataformas

*online*– ha revolucionado el entorno de la comunicación y reputación no sólo por la fluidez de mensajes en todas las direcciones sino, sobre todo, por el cambio del rol del usuario, la sociedad, en su relación con la empresa: de pasar de ser un usuario o consumidor pasivo, gracias a las redes sociales se ha convertido en más activo que nunca, lo cual cambia drásticamente la relación entre ambas partes. Las empresas ya no deben contemplar a los medios como los únicos destinatarios directos de



su mensaje, sino que ahora éste llega directamente a los propios usuarios, que pueden actuar sobre ese contenido ya sea en lo positivo o en lo negativo. Los directores de marketing, a este respecto, conocen desde hace tiempo la importancia de los denominados embajadores de la marca, activistas defensores de una marca en concreto. Pues bien, en la nueva era de la reputación corporativa, ese activismo de la marca se adentra en el terreno de la reputación, que tanto puede verse perjudicada por un bloguero como por un comentario anónimo en Facebook o Twitter. El cambio es drástico, pues un simple comentario negativo de un bloguero muy popular puede perjudicar la cotización de la compañía en los mercados y la reputación de esa entidad.

Con la irrupción de la Web 2.0 y los medios sociales, por tanto, el terreno de juego se ha ampliado, y las empresas deben comportarse de forma proactiva, nunca reactiva. Replegarse, jugar a la defensiva o controlar son sinónimo de mala gestión de la reputación en la era digital.

### REPUTACIÓN Y LIDERAZGO

Ahora bien, lo dicho hasta el momento sobre la reputación corporativa no debe hacer olvidar en ningún momento que ésta no sólo juega a nivel corporativo. Muy al

contrario, la reputación corporativa es el resultado final, la cúspide de la pirámide. La base de esa construcción es el propio directivo, el líder, con cuyo comportamiento individual debe empezar a cimentar ese edificio. Es en este punto cuando de nuevo aparecen en primer término los valores de la integridad, confianza, honestidad y transparencia que se han echado en falta en muchos casos en la reciente crisis mundial. En el fondo, la reputación corporativa comienza con el propio comportamiento del ejecutivo como persona, cuyos valores, acciones y parlamentos deben mostrar de forma fehaciente lo que luego trascenderá a nivel organizativo. Sólo el directivo íntegro, honesto, transparente y responsable será reputado, y sólo lo será en la medida en que no sólo sus palabras sino sus actos así lo corroboren.

Por desgracia, también en este ámbito los escándalos corporativos que han provocado la crisis mundial han echado al traste muchos de los paradigmas del liderazgo y más que nunca se vuelve a reivindicar ahora el liderazgo basado en valores. Así, autores y expertos han comenzado a reivindicar el liderazgo responsable y valores como la integridad, transparencia y humildad. No es para menos. Humildad procede del latín *humus* (tierra), y de ese *humus*, de esos cimientos ahora



Conoce las áreas críticas de la Dirección de Comunicación Corporativa del siglo XXI



## PROGRAMAS SUPERIORES

- **Dirección en Responsabilidad Corporativa**  
Octubre 2010 - abril 2011
- **Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación**  
Noviembre 2010 - junio 2011
- **Dirección en Marketing y Publicidad Digital**  
Noviembre 2010 - mayo 2011

Más información en <http://psuperiores.execed.ie.edu>

IE Business School • Executive Education • Programas Superiores

CONTACTO: María Elena Silva, tel. 91 745 03 14 • Carola Arbolí, tel. 91 745 03 19 • IE Business School. Executive Education • P<sup>o</sup> Castellana 60, 28046 Madrid

**IN 2010, FINANCIAL PERFORMANCE LEASTS IMPORTANT TO CORPORATE REPUTATION**

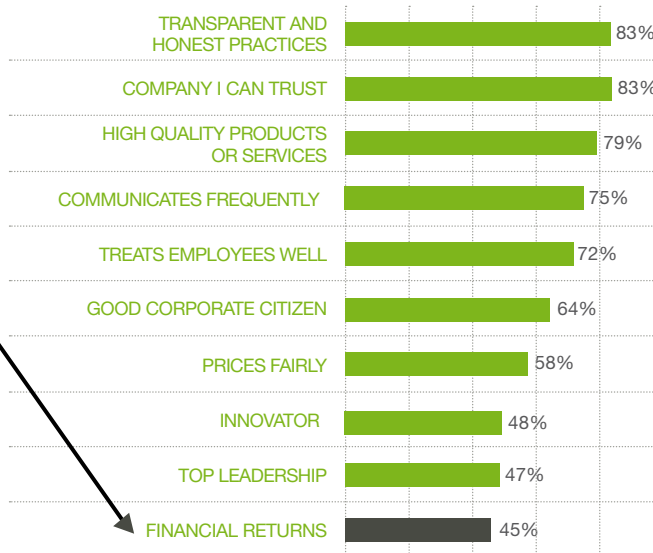
**What shapes your trust in a company?**

**U.S. 2006**



**How important are these factors to corporate reputation?**

**U.S. 2010**



Fuente: Barómetro de confianza Edelman

EN LA ERA DE LA SOSTENIBILIDAD, LAS EMPRESAS DEBEN BUSCAR Y APALANCARSE EN LA REPUTACIÓN SOSTENIBLE Y RESPONSABLE, UNA REPUTACIÓN QUE AÚNA ESOS CONCEPTOS PROPIOS DEL NUEVO MODELO DE EMPRESA

convertidos en cenizas, debe comenzar a reconstruirse el edificio. Ese principio del servicio como fundamento del líder empresarial. Como dijo Robert Greenleaf, autor del célebre libro *Servant Leadership*, en 1970, “el primer objetivo del líder es servir. Servir es lo primero”, y eso diferencia a lo que él define como los dos extremos del liderazgo: aquél que sirve y aquél que sólo lidera, y que, llevándolo a muchas organizaciones, sobre todo del sistema financiero, se ha servido a sí mismo.

Partiendo de ese principio del liderazgo como servicio, del que también se ha hecho eco en el último año otro grande de Harvard, Bill George, se ha de construir el edificio del líder humilde y servidor, que parte en la base de la humildad, integridad y transparencia, valores que sustentan el buen gobierno y que deben fundamentar la auténtica responsabilidad social corporativa, que ahora se debate entre el futuro o el pasado. Y si fundamentan tanto el buen gobierno y la RSC, así también fundamentarán la buena reputación individual, semilla de la reputación corporativa. Si la reputación del líder y la reputación de la compañía van de la mano (así lo confirma el estudio Merco Líderes de Villafañe & Asociados), el líder debe ejercer como portavoz y benefactor en primera instancia de la reputación corporativa con su buen comportamiento en el día a día de su labor como ejecutivo. Y esto debe mostrarse tanto en el trato humano con sus colaboradores y empleados como en el trato con clientes, proveedores y comunidad. De nuevo, el enfoque *multistakeholder* debe orientar esta nueva concepción global de la reputación.

**COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

La lección no puede pasar inadvertida cuando se echa la vista atrás: la reputación empieza por la verdad, transparencia e integridad del directivo, que ahora no sólo debe mostrarse así ante el Consejo, sino ante toda la sociedad. Ése es el gran cambio de la reputación corporativa en la nueva era.

Frente a los posibles riesgos reputacionales, no hay mayor antídoto que esa franqueza y honestidad. En este sentido, el papel de la comunicación se vuelve, si cabe, más estratégico que nunca, pues ha de ser más sensible que nunca a todos los agentes implicados en la compañía. La comunicación corporativa se vuelve multilateral y bidireccional, y exige como premisa la rapidez de respuesta y proactividad ante lo que surja en la sociedad.

Como señaló el barómetro de 2010 de Edelman, para el 52% de los directivos y consumidores consultados, todos los grupos de interés son ya igualmente importantes, por lo que todos, desde los accionistas a un simple comprador, pueden influir tanto positiva como negativamente en la reputación corporativa. Minusvalorar el riesgo reputacional de ese simple comprador o cliente ocasional es y será el mayor error en que caerán las empresas que no entiendan que la reputación corporativa ha entrado en una nueva era: la era de la reputación *multistakeholder* y sostenible. ●



## Executive Education

### INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Executive MBA** (presencial y on line)  
(marzo 2010)

**Programa Ejecutivo en Inteligencia de Negocio**  
(marzo 2010)

**PADE Programa de Alta Dirección**  
En colaboración con ADEM  
(marzo 2010)

**Executive MBA en el Sector de la Construcción e Infraestructuras**  
(octubre y noviembre 2010)

**Master Executive en Dirección de Empresas Industriales**  
(octubre 2010)

**Programa Ejecutivo en Gestión y Marketing de las Tecnologías**  
(octubre 2010)

**Programa Ejecutivo en Dirección de Proyectos  
Project Management**  
(junio y noviembre 2010)

### NUEVAS INDUSTRIAS

**Programa Ejecutivo en Análisis y Gestión de Intangibles**  
En colaboración con IRI  
(marzo 2010)

**Master en Propiedad Intelectual:  
Retos y nuevos modelos de negocio en la sociedad de la información**  
(marzo 2010)

### MEDIO AMBIENTE, ENERGÍA Y SOSTENIBILIDAD

**Programa Ejecutivo en Gestión de Proyectos de Energías Renovables**  
(febrero 2010)

**Programa Ejecutivo en Gestión Sostenible de la Empresa**  
En colaboración con AENOR  
(abril 2010)

**Programa Superior en Herramientas de Gestión Medioambiental**  
(marzo 2010)

**Master Profesional en Ingeniería y Gestión Medioambiental**  
(octubre 2010)

Más información  
[www.eoi.es](http://www.eoi.es)

**EOI Madrid** Gregorio del Amo, 6  
Metro Metropolitano,  
Telf. 91 349 56 00  
902 50 20 05  
[informacion@eoi.es](mailto:informacion@eoi.es)

**EOI Sevilla** Leonardo da Vinci, 12  
Isla de la Cartuja,  
Telf. 95 446 33 77  
902 50 19 93  
[infosevilla@eoi.es](mailto:infosevilla@eoi.es)

NÑOPQ̂RSTUVWXYZ

# COMUNICACIÓN PÚBLICA Y LOBBY

- 120** **La necesidad de regular el ejercicio profesional de los lobbies** / Por M.ª Rosa Rotondo, directora de la Asociación de Profesionales de las Relaciones Institucionales (APRI)
- 124** **Partidos políticos y redes sociales** / Por Rafael Ansón, secretario general de FUNDES

# La necesidad de regular el ejercicio profesional de los *lobbies*

Un periodista accede al Congreso de los Diputados o al Senado con su acreditación correspondiente. ¿Por qué un representante de un grupo de interés no cuenta con esa posibilidad? Su papel es importante y legítimo en el proceso democrático y sería interesante que contaran con una regulación que permita el control de su ejercicio profesional.

Por M.<sup>a</sup> Rosa Rotondo, directora de la Asociación de Profesionales de la Relaciones Institucionales (APRI)

En las democracias modernas, la libertad de expresión se ejerce no sólo a través de los individuos, sino también, a través de las organizaciones de la sociedad civil, a través de diferentes medios. Las relaciones institucionales (*lobbies*), tal como aquí se entienden, es uno de ellos. De ahí la importancia de la participación de los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones, y, por tanto, de la necesidad de que los representantes de las instituciones conozcan la identidad de las organizaciones representadas por éstos. Por lo tanto, las normas relativas a los grupos de interés son, en definitiva, una forma de garantizar la transparencia del debate democrático.

La transparencia, por otro lado, es una vía de doble sentido: los grupos de interés han de ser transparentes en su actividad y las instituciones deben también serlo en los procesos de toma de decisiones. En la Iniciativa europea en favor de la transparencia, se hace hincapié en dos aspectos fundamentales:

- Los profesionales deben declarar los intereses que representan.
- Las instituciones deben ser transparentes, proporcionando a los profesionales toda la información que afecta a su actividad, tales como procedimientos de consulta, borradores de consulta, calendario o administraciones involucradas.

Podemos concluir, pues, que los grupos de interés desempeñan un papel importante y legítimo en el proceso democrático. Es un derecho fundamental que los representantes de la sociedad civil tengan acceso a las instituciones y, de forma muy especial, a los poderes ejecutivo y legislativo, a fin de trasladar sus intereses, recabar información, defender su situación o instar o cambiar legislación que les afecta.

Además, el Parlamento Europeo reconoce que “los grupos de interés privados, públicos o no gubernamentales son un modo de proporcionar conocimientos expertos específicos en sectores económicos, sociales, ecológicos, científicos y de toda índole”.

Por todo ello, desde APRI entendemos que es imprescindible establecer y definir las normas de comportamiento que deben regir esta actividad, con el fin de garantizar la transparencia en la defensa de intereses.

## LA PROPUESTA DE APRI

El objeto de la propuesta realizada desde la Asociación de Profesionales de las Relaciones Institucionales (APRI) al Congreso de los Diputados/la Mesa del Congreso de los Diputados es sentar las bases de una regulación que permita el control del ejercicio profesional del *lobby* dentro de la sede del Congreso.

Con ello, se busca legitimar, desde un punto de vista práctico, el canal de comunicación de las instituciones españolas con el conjunto de la sociedad y mejorar la transparencia con que hoy se desarrolla dicha actividad.



DESDE APRI ENTENDEMOS QUE ES IMPRESCINDIBLE ESTABLECER Y DEFINIR LAS NORMAS DE COMPORTAMIENTO QUE DEBEN REGIR LAS RELACIONES INSTITUCIONALES, PARA PODER GARANTIZAR LA TRANSPARENCIA

El objetivo último de la regulación buscada consiste en establecer las normas de conducta básicas que deben regir la actuación de estos profesionales en su trato con los Sres. Diputados y Senadores.

Asimismo, se pretende facilitar el acceso al Congreso de los responsables de la toma de decisiones a todos aquellos que reúnan las condiciones que las instituciones establezcan para ello.

### ¿QUÉ SE HACE EN OTROS PAÍSES?

En países de mayor tradición democrática, se ha regulado ya el ejercicio profesional de los grupos de interés. En Estados Unidos, se aprobó en 1995 la Lobbying Disclosure Act, en la que se crea un registro dentro de la House of Representatives que incluye obligaciones tales como declarar los ingresos que excedan los 5.000 dólares y el cliente para el que se realizan los contactos.

En el Reino Unido, la Association of Professional Political Consultants tiene un Código de conducta que incluye obligaciones similares. Además, junto con otros colectivos profesionales que también tienen como objetivo influir en el proceso legislativo o político, se han aprobado una serie de Principios de conducta complementarios a los códigos de autorregulación que establecen pautas



## LA INICIATIVA EUROPEA

La Comisión Europea puso en marcha la Iniciativa europea en favor de la transparencia en noviembre de 2005, subrayando la importancia de un “elevado nivel de transparencia”, puesto que “la Unión debe someterse al control público y rendir cuentas de sus actividades”.

La Comisión opina que un elevado nivel de transparencia forma parte de la legitimidad de toda administración moderna. El público europeo tiene derecho a contar con unas instituciones públicas eficientes, responsables y basadas en una cultura de servicio, y a esperar que el poder y los recursos con que cuentan los organismos políticos y públicos se gestionen cuidadosamente y no se produzcan abusos con fines de lucro personal. El objetivo es identificar los ámbitos que se pueden mejorar y fomentar un debate al respecto. Por tanto, la iniciativa cubre un amplio espectro de

cuestiones, que van desde una mayor información sobre la gestión y el uso de fondos comunitarios, hasta la deontología en las instituciones europeas y el marco en el que funcionan los grupos de presión y las organizaciones de la sociedad civil.

En esta Iniciativa, se define “actividad de los grupos de presión” como todas las actividades que se realicen con el objetivo de influir en los procesos de elaboración de políticas y de toma de decisiones de las instituciones europeas.

Por consiguiente, los “miembros de los grupos de presión” son las personas que realizan tales actividades, trabajando en organizaciones diversas tales como consultoría especializada en asuntos públicos, bufetes de abogados, ONG, grupos de reflexión, grupos de presión en empresas (“representantes internos”) o asociaciones profesionales.

de actuación tales como transparencia, honestidad, integridad y exactitud en la información.

En Bruselas, se lanzó en el año 2005 la denominada Iniciativa europea en favor de la transparencia, que ha culminado tras un proceso de consulta celebrado entre diciembre de 2007 y abril de 2008 con la aprobación el 27 de mayo del mismo año de una Comunicación (COM 323 2008 final) que establece la aprobación, por un lado, de un Código de conducta y, por otro, de un Registro de representantes de grupos de interés.

El Código de conducta referido recoge algunas pautas en el ejercicio de la actividad de los representantes de los grupos de interés. Una vez en vigor, quienes se registran voluntariamente en el mismo tienen que respetarlas so pena de perder la inscripción en el Registro.



## SIETE NORMAS DE ACTUACIÓN

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>1</b> Identificarse con su nombre y la empresa o entidad para la que trabajan o representan.</p> <p><b>2</b> No falsear la información aportada en el Registro a fin de obtener la acreditación.</p> <p><b>3</b> Declarar su interés y, en su caso, el nombre de las empresas u organizaciones a las que representan.</p> <p><b>4</b> Asegurarse, en la medida de lo posible según su conocimiento, que la información que aportan es</p> | <p>neutra, completa, actualizada y no engañosa.</p> <p><b>5</b> No obtener ni tratar de obtener información o decisiones de manera deshonesta.</p> <p><b>6</b> No inducir a los diputados, senadores o funcionarios a contravenir las reglas de actuación que les son aplicables.</p> <p><b>7</b> Respetar la legislación aplicable a las incompatibilidades de los cargos públicos.</p> |
|---|--|

## CÓDIGO DE CONDUCTA

En APRI, como expertos en el funcionamiento de las instituciones españolas, y conocedores del funcionamiento de nuestra profesión en otras democracias avanzadas, hacemos a las Cortes Generales las siguientes propuestas:

- APRI considera necesaria la regulación del ejercicio de la actividad de Relaciones Institucionales, también llamada *Lobby*, en la misma forma en que lo está en otras democracias y, por tanto, está dispuesta a colaborar con los poderes públicos en el desarrollo de dicha normativa.
- En caso de que los poderes públicos entiendan que no es el momento adecuado para proceder a dicha regulación, proponemos que, como en otros países, se dé un primer paso que pueda llevar a construir una relación de confianza con las personas que ejercen de manera profesional e íntegra la función de aportar los puntos de vista de sus representados respecto a la legislación y las políticas públicas.
- Para ello, nos ofrecemos a las Cortes Generales para colaborar en la elaboración de unos Principios de conducta que nuestros asociados respetarían en su acción ante los diputados y senadores.

Esta guía puede contener unos principios básicos de actuación que incluyan la identificación del profesional, de la empresa que representa, un compromiso de veracidad

y objetividad de la información suministrada así como principios que garanticen una relación adecuada y transparente entre los profesionales de las relaciones institucionales y ante los diputados y senadores.

El cumplimiento de esta guía puede ser controlado por representantes de las Cortes, basándose para ello en la información suministrada por APRI y por los diputados o senadores que han sido contactados por nuestros miembros.

Todos los profesionales de las relaciones institucionales que se comprometan a someterse a los Principios de conducta, podrían acceder a las dependencias de Congreso y Senado debidamente acreditados, pero no necesariamente previa cita con un diputado, senador o funcionario. Con ello, se facilitaría el ejercicio de su profesión, como, por otra parte se hace ya hoy con los periodistas, con el fin de promover el acceso transparente y proporcional a la información institucional que afecte a los intereses representados por los profesionales adheridos al Código de conducta.

También podría facilitarse el conocimiento por parte de los diputados o senadores de la aprobación de los Principios de conducta a fin de fomentar una relación de confianza y una mejor comprensión de nuestra actividad.

Posteriormente, cuando se considere adecuado por las Cortes Generales, los miembros de APRI colaborarían en la elaboración de una regulación más completa de acuerdo a lo indicado anteriormente.

### REGISTRO ANTE EL CONGRESO

Junto con el Código de conducta propuesto, el Congreso de los Diputados puede estudiar la creación de un Registro de profesionales que estarían obligados al cumplimiento de las normas de conducta mencionadas anteriormente.

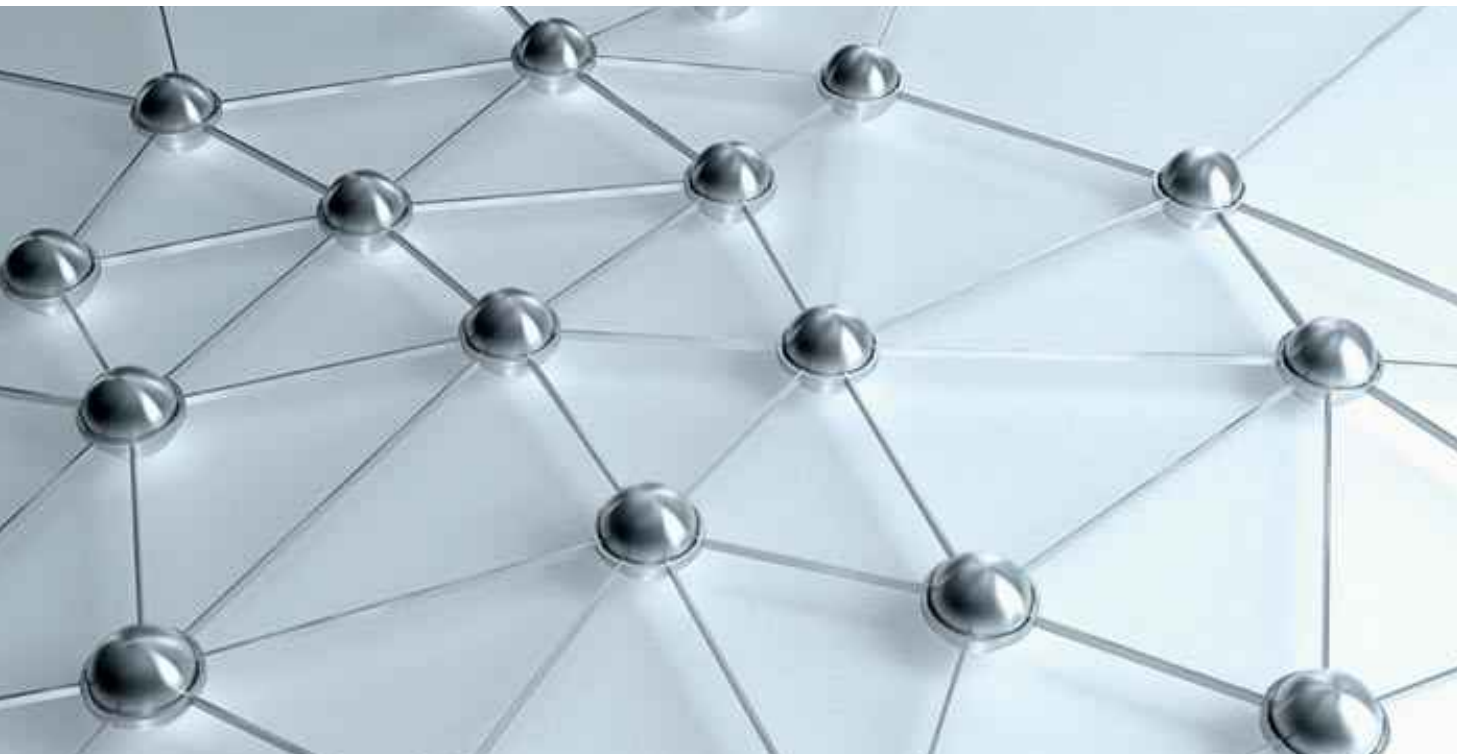
Este Registro, que sería aprobado mediante la reglamentación interna que el Congreso que los Diputados estime oportuna, sería obligatorio para acceder a las dependencias del Congreso (salvaguardando en todo caso las medidas de seguridad) de la misma manera que tienen acceso en estos momentos los periodistas acreditados.

A cambio de la obligación de Registro, como se ha dicho, los profesionales registrados podrán acceder a la información relevante para el ejercicio de su actividad profesional y estarían legitimados para remitir a los diputados y senadores información oportuna en función del trabajo parlamentario en curso. ●



APRI SE HA OFRECIDO A LAS CORTES GENERALES PARA COLABORAR EN LA ELABORACIÓN DE UNOS PRINCIPIOS DE CONDUCTA QUE NUESTROS ASOCIADOS RESPETARÍAN EN SU ACCIÓN ANTE LOS DIPUTADOS Y SENADORES





## Partidos políticos y redes sociales

Con el triunfo universal de Internet, se han desarrollado nuevos medios de comunicación que han contribuido, en un porcentaje significativo, a crear nuevas formas de comunicación entre las personas.

Por Rafael Ansón, secretario general de FUNDES

Ningún tipo de organización, privada o pública, ha estado excluida de esta transformación porque, como dicen algunos estudiosos, son un instrumento perfecto para devolver, al menos en parte, el poder a los ciudadanos.

Los partidos, como organizaciones donde los individuos y los grupos organizados participan de la actividad política de un país, también se encuentran influenciados por el avance de las nuevas tecnologías. Y el último impulso procede, en este ámbito, de las redes sociales que, como Internet en su conjunto, pueden contribuir decisivamente al fortalecimiento de los procesos democráticos.

La representación de los ciudadanos y de los grupos sociales incluye también responder cada día a las exigencias, necesidades e ilusiones de una sociedad cada vez más globalizada que se debate entre las nuevas vías de desarrollo y la cotidianeidad de sus problemas inmediatos.

En este contexto, asociaciones y partidos políticos tienen que considerar diariamente la asunción de estrategias informativas actualizadas en un mundo de cambios constantes, donde las nuevas tecnologías y los modernos medios de comunicación social son herramientas de interés económico y político.

### DESEMBARCO ATROPELLADO EN LAS REDES SOCIALES

Aunque han descubierto desde el principio su enorme potencialidad y capacidad de comunicación, los partidos políticos han desembarcado en las redes sociales de una forma a veces excesivamente atropellada. Alguien ha llegado a decir que, en algunos casos, parecen asesorados en esta inmersión por representantes de su competencia política, quizá porque no los toman tan en serio como debieran, cuando representan la mejor forma de sectorializar los mensajes.

Por eso, empujados por el éxito de la personalización de la exitosa campaña de Barack Obama en la última campaña a la presidencia de Estados Unidos, no son pocos los errores que los partidos españoles cometen en estas redes, incluyendo una utilización muy genérica y poco atinada de las herramientas, puesto que, contra lo que creen algunos, no se pueden lanzar los mismos mensajes en Facebook que en Twitter o en Tuenti.

También a veces los partidos piensan que estos escenarios son unidireccionales cuando, por el contrario, son, por definición, absolutamente interactivos. Se limitan a lanzar consignas antes que generar un debate más enriquecedor.

Es decir, hay una cierta falta de adaptación al canal (que se observa a veces en el recurso a un lenguaje poco adecuado), lo que limita los buenos resultados del intercambio.

Recordemos que una estrategia de comunicación adecuada para un partido político en el ciberespacio es lograr una interacción cada vez mayor entre partido y usuarios, trascendiendo de la simple información unidireccional básica de las web. Ésa es la gran aportación de las redes sociales.

Investigadores de la Universidad Carlos III de Madrid han estudiado los efectos de las redes sociales *online* y las plataformas multimedia en las campañas electorales y su repercusión en el espacio digital. Su principal conclusión es que estas nuevas tecnologías propician, cuando se utilizan adecuadamente, que la ciudadanía se involucre más en la vida política.

Los grandes partidos políticos emplean estas plataformas interactivas digitales y audiovisuales con la finalidad de captar votantes de otros perfiles de edad, entre los que destacan los jóvenes. Los gabinetes de campaña de los partidos han tomado conciencia de la aparición de este nuevo canal para poder mediar en un público poco ávido de las actividades políticas, como son las nuevas generaciones, que han nacido con Internet, por lo que este canal les resulta mucho más familiar que a sus mayores.

### LOS JÓVENES, ELECTORADO DECISIVO

Facebook, Tuenti o Twitter son los canales para acceder a un perfil de ciudadano que resulta muy difícil de movilizar con el sistema electoral tradicional y que, sin embargo, resulta decisivo en las campañas electorales.

Y el mejor ejemplo de esta “nueva frontera” es el resultado de la campaña de 2008 a las elecciones presidenciales americanas, que está teniendo una enorme repercusión en los partidos políticos europeos. Por eso, en nuestro continente hoy no hay campaña electoral que no cuente, de forma más o menos exitosa, con el uso de plataformas multimedia y servicios de valor añadido. Un ejemplo: la campaña de Jaime Mayor en las últimas elecciones europeas.

En esta línea, en una reciente visita a España, Alicia Mocerini, la presidenta del Partido Demócrata norteamericano en el extranjero, destacó la importancia del uso de las redes sociales de Internet “para movilizar al electorado”. Apostó por una participación más activa de militantes y afiliados políticos a través de estas redes, “porque un anuncio o nota de prensa no cambia el voto, pero la opinión del círculo de amigos o familiares sí que pueden tener una mayor influencia”.

Facebook y sus competidoras son un “ágora política cibernética” de la que ninguna organización con ambiciones de implantación democrática puede estar ausente. ●

”  
UNA  
ESTRATEGIA DE  
COMUNICACIÓN  
POLÍTICA  
ADECUADA PARA  
UN PARTIDO EN  
EL CIBERESPACIO  
ES LOGRAR UNA  
INTERACCIÓN  
CADA VEZ MAYOR  
ENTRE PARTIDO  
Y USUARIOS  
DE LA RED

**Para ayudar al medio ambiente, necesitamos energías renovables.  
Para ayudar a las renovables, necesitamos gas natural.**

El gas natural garantiza la producción de electricidad cuando el agua no es suficiente. Enagás, Gestor Técnico del Sistema, con sus infraestructuras, asegura el suministro de gas natural. Una energía limpia y fiable con la que siempre podemos contar.

**El gas natural con Enagás. La seguridad de que el futuro de todos no anda por las nubes.**



REPSOL



*Inventamos la rueda,  
descubrimos el fuego,  
llegamos a la luna,  
hicimos el pan.  
Inventamos la imprenta,  
los abrazos  
y hasta a Peter Pan.*

*Si hemos sido capaces de todo eso  
¿Cómo no vamos a ser capaces de  
proteger lo que más nos importa?*

En Repsol trabajamos cada día para desarrollar soluciones energéticas responsables, como la producción de biocombustibles de segunda generación a partir de microalgas y de otros cultivos no aptos para la alimentación o la obtención de petróleo y gas en las profundidades del mar, respetando el entorno natural.

*Inventemos el futuro*

Más información en [repsol.com](http://repsol.com)