



anuario de la
comunicación
2012



VALORES
de FUTURO

BBVA

bancaparatodos

¿Nos ayudas a mejorar el futuro?

Con el programa Valores de Futuro, en BBVA queremos contribuir a que las generaciones futuras adquieran cultura financiera.

Casi 700.000 niños, de entre 6 y 14 años, han recibido ya formación en valores asociados al uso del dinero como ahorro, prudencia, solidaridad o esfuerzo.

Si deseas conocer esta iniciativa y ayudar a que continúe creciendo entra en www.valoresdefuturo.com

La mejor manera de mejorar el futuro es preparar el presente.

adelante.



anuario de la comunicación 2012

SOCIOS PROTECTORES

ABERTIS
BANCO POPULAR ESPAÑOL
BANCO SANTANDER
BANESTO
BANKIA
BANKINTER
BBVA
CEPSA
DELOITTE
DKV SEGUROS
EL CORTE INGLÉS
ENDESA
FCC
FERROVIAL
GAS NATURAL FENOSA
ISS FACILITY SERVICES
LA CAIXA
MAPFRE
REPSOL
SAGE
SAMSUNG
SEAT
SIEMENS
T-SYSTEMS IBERIA
VODAFONE

PARTNERS DIRCOM

BBVA



PATROCINADORES DEL ANUARIO



KANTAR MEDIA



EDITA

Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom

Presidente

José Manuel Velasco Guardado

Sede

Argensola, 30 – 4º Dcha.
28004 Madrid
tel. 917 02 13 77
comunicacion@dircom.org

www.dircom.org

Dircom Aragón

Pº Isabel La Católica, 2
50071 Zaragoza
tel. 976 30 61 61
aragon@dircom.org

Dircom Castilla y León

Avda. Valle de Arán, 9
47010 Valladolid
tel. 686 44 34 15
cly@dircom.org

Dircom Catalunya

Av. Diagonal, 452 - 4ª planta
08006 Barcelona
tel. 934 16 95 93 / 93 70
cat@dircom.org

Dircom Comunitat Valenciana

Universidad Jaume I (provisional)
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Despacho HC 1031 DD
12071 Castellón de la Plana
tel. 964 72 99 15
cvalenciana@dircom.org

Dircom Galicia

Avda. de Arteixo, 171
15007 A Coruña
galicia@dircom.org

EQUIPO DE TRABAJO

Dirección general

Sebastián Cebrían Gil

Dirección editorial

Yolanda Román Morán

Coordinación editorial

Olga Reviejo Sánchez

Con la colaboración de Juan Pina

Diseño y maquetación

BPMO Edigrup

Imprime

Enlaze3 Print Management

ISSN: 1887-8121

Depósito Legal: M-17812-2012

AGRADECIMIENTOS

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



Responsabilidad corporativa



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.

PRESENTACIÓN


- 06** Prólogo de la Secretaria de Estado de Comunicación
- 08** Tribuna del Presidente de Dircom
- 10** Tribuna del Presidente de Honor de Dircom
- 12** Pulso de la comunicación
- 24** Informe del Director General de Dircom

FIRMAS

- 30** Estado de la comunicación
- 48** Comunicación global
- 62** Medios
- 74** Redes Sociales
- 86** Marca
- 98** Comunicación interna
- 106** Comunicación en Iberoamérica
- 116** RSC

DIRECTORIO

- 133** Índice de anunciantes
- 134** Relación de asociados
- 148** Comunicación e información
- 166** Comunicación comercial
- 174** Comunicación empresarial
- 220** Comunicación institucional
- 260** Empresa y factor humano
- 264** Formación
- 270** Índices



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 con toda la energía del mundo para estar siempre a tu lado. ¿Vienes?

www.gasnaturalfenosa.es

gasNatural 
fenosa

La comunicación, factor determinante en la gestión

Carmen Martínez de Castro, Secretaria de Estado de Comunicación. Ministerio de la Presidencia

Quiero felicitar a Dircom por su vigésimo cumpleaños. Estos veinte años confieren a la Asociación la respetabilidad de una trayectoria sólida y de creciente influencia en la sociedad española. Son veinte años en los que todos los profesionales de la comunicación hemos protagonizado, cada uno en su ámbito y con sus peculiaridades, un espectacular cambio de modelo. Los viejos periodistas encargados de redactar simples notas de prensa al dictado del responsable de turno han dado paso a los novísimos directores de comunicación expertos en *framing*, triangulación y Redes Sociales. Buena prueba de ello son el casi millar de socios de Dircom que engloban profesionales de la comunicación en sus distintos ámbitos: institucional, comercial, empresarial y, por qué no, también político.

En veinte años, hemos asistido a la plena madurez de ese concepto tan manido que es la sociedad de la información. Si algo caracteriza a las sociedades modernas es su prodigioso caudal de información y vehículos para difundirla. Los referentes se multiplican, como se han multiplicado los soportes y la velocidad de consumo. El volumen de información en las sociedades modernas crece de manera exponencial y está transformando la vida de todos nosotros.

Esa mariposa cuyo aleteo puede cambiar radicalmente la vida al otro lado del planeta solo es posible en nuestra moderna sociedad hiperinformada. Por eso, la gestión de la comunicación se convierte en un elemento decisivo en cualquier protocolo de actuación pública, sea empresarial o institucional. Hoy, la comunicación, desde la toma de decisiones hasta la difusión de las mismas, es un factor determinante de cualquier tipo de gestión. Por eso, los directores de comunicación son valorados como los nuevos druidas de la tribu, los exploradores capaces de seguir viendo el bosque en medio de una prodigiosa exuberancia de las más variadas especies arbóreas.

En estos años, los profesionales de la comunicación hemos descubierto y aprendido a utilizar los nuevos soportes con la misma avidez con la que nos hemos adaptado a los cambios en las pautas de comportamiento de la sociedad. Hemos tanteado los límites de la publicidad clásica y experimentada con nuevos vehículos de comunicación. Hemos saltado de los periódicos a la televisión, de ésta a Internet y ahora también a las Redes Sociales, sin haber abandonado a ninguno de estos medios por el camino. Segmentamos nuestros mensajes para ganar eficacia al tiempo que buscamos antidotos contra los inconvenientes que nos ha traído la fragmentación de las audiencias.

Vivimos tiempos de enormes dificultades, que se van a superar con esfuerzo y perseverancia, con sinceridad a la hora de mirar nuestros problemas y una comunicación eficaz

Pero, sobre todo, hemos aprendido que se comunica tanto o más que lo que se dice con la manera en que se dice; descubrimos que nuestras acciones hablan por nosotros tanto o más que nuestros discursos. Ese liderazgo que las grandes empresas españolas han marcado en términos de responsabilidad e imagen corporativa debemos trasladarlo también a la gestión pública en un momento en que la gravedad de la crisis y sus consecuencias en la vida de las personas exigen de los poderes públicos un esfuerzo no solo de austeridad, también de pedagogía, transparencia y responsabilidad.

Vivimos tiempos de enormes dificultades, que no se van a superar con el embleco de bellas palabras ni con espejismos empeñados en chocar con la realidad. Lo haremos con esfuerzos y perseverancia; con sinceridad a la hora de mirar nuestros problemas y una comunicación eficaz capaz de poner en valor nuestras indudables fortalezas y convocar al conjunto de la sociedad a un objetivo común que no puede ser otro que recuperar nuestros niveles de bienestar de antaño.

Estoy convencida de que la experiencia y los conocimientos que han atesorado los profesionales que integran Dircom en estos veinte años de vida de la Asociación serán de extraordinario provecho para todos nosotros en esa empresa común. ●



“Qué buena noticia que mi banco sea el mejor de Europa”

**Banco Santander ha sido elegido Mejor Banco de Europa 2011
por The Banker (grupo Financial Times).**

Comprometidos contigo

Carmen,
cliente de Banco Santander.





EL VALOR DE LAS IDEAS

bancosantander.es

El norte está en la estrategia

Por José Manuel Velasco,
Presidente de Dircom
@JM_VelascoG

Antonio López lo llama “magia”. El presidente de honor de Dircom se refiere a esa cualidad que tiene el buen profesional de la comunicación que le permite intuir cuál es el mensaje que mejor arbitra entre las expectativas de la audiencia y las necesidades del emisor, considerando además las condiciones del portavoz y las características del canal. En su experimentación con la alquimia comunicativa el mago López mezcla “asertividad”, adaptación al contexto y hábil uso del lenguaje.

Los teóricos anglosajones denominan a esta cualidad *savvy*, que se podría traducir como “bien informado y perceptivo”. En esta versión, al conocimiento de la materia que se comunica se suma la capacidad para reaccionar rápidamente ante los estímulos del entorno. La habilidad reside en saber descodificar las reacciones de los públicos y generar empatía mediante la gestión de las percepciones. Es la reinterpretación del profesional de la comunicación como un psicólogo social de vista rápida, vocablo certero y conversación fluida.

A una persona u organización que hace lo que dice y dice lo que hace se le atribuye credibilidad

La combinación de *savvy* y coherencia lleva a la comunicación a un estadio superior. A una persona u organización que hace lo que dice y dice lo que hace se le atribuye credibilidad, sobre todo porque se intuye la existencia de criterio. Proyectada en el tiempo, la coherencia adquiere el valor de la consistencia. Para que se produzca esta secuencia es necesario que exista una estrategia, una suerte de hilo conductor que faci-

lite la conexión entre todas las acciones de comunicación y deje una estela que oriente la navegación de los grupos que interactúan con la organización.

Rafael Alberto Pérez, uno de los científicos de la comunicación más clarividentes, cree que es muy difícil planificar la estrategia en las actuales condiciones, con la incertidumbre como principal certeza del presente. “Hoy ya no sirve hacer una estrategia y revisarla una vez al año”, afirma. Su inquietud deviene del siguiente interrogante: “¿Si no sabemos cómo va a ser el futuro, cómo vamos a dirigirnos hacia él?”.

Para resolver la aparente contradicción que entraña desarrollar una estrategia sin imaginarse el futuro, el doctor Pérez apuesta por “vivir estratégicamente”. Dibuja así la figura del *dircom* como un felino que permanece atento a las circunstancias que le rodean, se mimetiza con el entorno y anticipa los movimientos de las audiencias con las que desea conectar. Su concepción exige “reorganizar las organizaciones para que incorporen aquello que tienen todos los seres vivos pero de lo que carecen las empresas: un sistema estratégico que gestione el cambio en el día a día sin perder el norte”.

Vivir estratégicamente requiere pensar estratégicamente. En tiempos de confusión, la tentación puede llevarnos a abordar las urgencias del presente sin considerar los efectos que su resolución tendrá sobre las siguientes. “La gestión permanente de los cambios del entorno está llevando a muchas empresas a un nivel táctico-reactivo, con pérdida de rumbo al futuro”, asegura el autor de la nueva teoría estratégica. El norte ha de ser pensado y repensado porque no es un destino fijo, sino un rumbo y un estilo de navegación.

Asertividad, diálogo abierto y sin prejuicios, coherencia y pensamiento estratégico configuran los ingredientes de la nueva fórmula de la comunicación, una función cada vez más valorada por su capacidad para situar a las organizaciones en el contexto de su realidad con la legítima ambición de intervenir en ella.

Una realidad compleja y difícil de asumir que, sin embargo, representa una gran oportunidad para que los profesionales de la comunicación ocupemos el espacio que corresponde por la relevancia e incidencia de la función que ejercemos. En esta nueva singladura, los *dircom* tenemos que decidir si queremos seguir siendo remeros o influir en el rumbo de nuestras organizaciones. Hay muchos nortes, pero solo un polo magnético. ●



ADO



PATROCINADOR
DEL EQUIPO
OLÍMPICO ESPAÑOL



Hacer que las cosas sean posibles. Eso es Actitud Azul.

*Trabajar en equipo, creer en el talento, en la innovación, en el compromiso. Esforzarse al máximo, escuchar, mejorar cada día. Son los valores que comparte Endesa con el Baloncesto. Valores que forman parte de nuestra actitud, la **Actitud Azul**, la actitud de hacer que las cosas sean posibles.*

actitudazul.com



luz · gas · personas

20 años de Dircom: el prestigio de una profesión

Por Antonio
López,
Presidente de
Honor de Dircom
@arlopez41



Ignacio Ramonet, en su libro *La explosión del periodismo*, recientemente publicado, formulaba un duro ataque a los comunicadores al distinguirlos de los periodistas porque los primeros elogian y los segundos informan.

Frente a este tópico, repetido hasta la saciedad y mantenido vivo hasta hoy, como se ve en las palabras de Ramonet, surgió precisamente la idea de Dircom hace dos décadas. Los fundadores teníamos un sueño: organizar y prestigiar una profesión en la que creíamos. Percibíamos, además, que las empresas necesitaban la comunicación como un arma estratégica y aspirábamos a configurar nuestra tarea como puente entre la opinión pública y las empresas, entre los medios y las compañías.

El proyecto implicaba agrupar a los que se dedicaban a la tarea de informar desde la otra orilla de la comunicación, la corporativa y la institucional, un colectivo disperso con plurales denominaciones, con un reconocimiento emergente en algunas grandes compañías, pero sin conciencia de pertenencia a una profesión y visto por los medios con desconfianza.

La historia de estos 20 años que ahora celebramos es la de una asociación dinámica, integradora, un relato de proyectos cumplidos: crecimiento continuo hasta alcanzar una cifra de más de 800 asociados, integración de la mayoría de los comunicadores que trabajan en España, representación de la profesión, impulso a la formación continua que los cambios que ha vivido la comunicación exigían (Programa Superior de Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación del Instituto de Empresa, talleres), actualización del pensamiento sobre comunicación (anuarios, congresos...), presencia internacional, participación en proyectos innovadores, como Marca España y el Instituto

de Análisis de Intangibles (IAI), apuesta por la dimensión ética de la profesión a través del Código Ético, defensa de la imagen del comunicador y de la filosofía de Dircom en foros públicos y privados.

La Asociación ha acompañado a los dircom en la evolución de la profesión, que ha pasado de ser una actividad coyuntural a estratégica, que ha asumido la gestión de los intangibles superando el limitado espacio de la relación con los medios como tarea fundamental, que ha vivido el reconocimiento que supone el formar parte de los órganos de la alta dirección de las compañías, que ha impulsado una filosofía de comunicación y que ha sustituido el control por el dialogo, el oscurantismo por la transparencia.

Fruto de la convergencia entre la visión de la Asociación y los objetivos profesionales se han alcanzado dos logros que justifican a la Asociación: la consolidación de una profesión clave tanto en el ámbito de la empresa como en el de la sociedad y una sustancial mejora de la credibilidad de los comunicadores.

La historia de los 20 años de Dircom es la de una asociación dinámica, integradora, un relato de proyectos cumplidos

La gestión de las distintas Juntas Directivas, la profesionalidad y dedicación de los equipos humanos que han trabajado y trabajan en Dircom, dirigidos sucesivamente por Almudena Rodríguez, Rose-Marie Losier y Sebastián Cebrián, y la renovación de los equipos directivos han sido los pilares del éxito de un proyecto que nació hace 20 años en un acto en el Hotel Miguel Ángel de Madrid. Rafael Ansó, Álvaro Fernández Villaverde, Ramón del Corral y Javier Fernández del Moral fueron los pioneros de este movimiento asociativo al que nos sumamos una serie de directivos de comunicación como testimonio la fotografía que ilustra este artículo.

Regeneración institucional

En la sociedad líquida en que habitamos las instituciones son personajes “zombies” (Zydmunt Bauman) que sobreviven, pero han perdido su capacidad de liderazgo y de referencia. Su debilidad está acarreado la pérdida de credibilidad del sistema de economía de mercado, tan exitoso hasta la aparición de la actual crisis y que ha desnudado imágenes, reputaciones y pseudoconductas éticas y profesionales.

No parece, sin embargo, que el reconocimiento del hundimiento institucional y en consecuencia su regeneración figuren en la agenda de los poderes públicos y empresariales. A la hora de hacer frente a los graves problemas que afectan a la sociedad, predominan los planteamientos económicos con olvido de tres cuestiones: la crisis de valores, la autocrítica de la gestión empresarial centrada únicamente en la obtención de beneficio y una cada vez más alarmante separación entre clases sociales.

En este contexto hay que saludar la existencia de instituciones como Dircom que



Socios fundadores de Dircom.

encarnan la estructura social, agentes que no desfallecen, con capacidad de liderazgo, con visión de futuro y referencia de valores y conductas.

Hablar hoy de Dircom es referirse a una institución que encarna una idea que tiene vida propia con independencia de la realidad asociativa que le da sentido, lo que la habilita para cumplir una tarea de largo

alcance: contribuir desde la comunicación a regenerar la estructura institucional de la sociedad. La capacidad de influencia que tienen hoy los dircom y con la que cuenta la Asociación nos abre la oportunidad de contribuir al esfuerzo necesario y responsable de lograr una sociedad más transparente, más ética y más solidaria. Un nuevo sueño para los próximos años. ●



www.execed.ie.edu/psuperiores



PSuperior

IX Edición

Gestión Empresarial y
Dirección de Comunicación

MADRID

Noviembre 2011

Mayo 2012

Pulso de la comunicación

Los presidentes de las principales asociaciones internacionales de comunicación nos dan su visión del papel del dircom en los últimos 20 años, de cuál es su aportación a las empresas e instituciones y de los retos que han de asumir estos profesionales de la comunicación.



Daniel Tisch

In a year when it is difficult to predict winners and losers, the quality of the organization's communication provides a valuable clue.

- 1 It's Dircom's 20th Anniversary. What has been the biggest change in communication in these 20 years?
- 2 And, in these 20 years, how has the Communication Director changed?
- 3 Nowadays, what value would you emphasize among all those contributing to a company or institution's?
- 4 Is corporate reputation the single most important challenge for companies in the current society?
- 5 Are Social Media Networks challenge, a threat or both?
- 6 Which are the Communication Director's main upcoming challenges in the next year?

1 The biggest change in communication is the combination of power and speed.

All the players have gained power: Communication has become more professionalized and research-based; and audiences and stakeholders have become more educated, sophisticated and influential with access to global information and publishing power on social networks.

The other dimension is speed. The news cycle has never been shorter, and yet its legacy has never been longer, thanks to the Internet. As a result, reputations can be made or lost very quickly, and more than ever organizations have come to be defined by their communication – be it good or bad.

2 The role of the communication director today is not just about creating content but, more than in the past, about influencing content created by others.

Today's most effective communication directors have a much wider, deeper skillset: they use more sophisticated research to understand audience and stakeholder attitudes, behaviour and expectations; they understand how decisions are made – both by the organization and the audience; they have a broad view of the organization – one that is arguably shared only by the CEO; they seek to build genuine 'listening cultures' to both protect and advance their organizations; and they think about the long-term sustainability of today's decisions.

3 One word springs to mind above all others: transparency. Some executives associate transparency with risk; but with public trust in both business and government at low levels, the organization that shares more is – paradoxically – less likely to face reputational risks. Transparency does not mean revealing secrets; but it does mean bringing stakeholders "inside" earlier and more often. In doing so, transparency can help inoculate the organization and strengthen its reputation and brand.

4 I would argue that the greatest challenge is actually sustainability: meeting the needs of an organisation's stakeholders today without

compromising its ability to meet those and other needs tomorrow.

There is, however, a correlation between bringing sustainability into organizational communication and achieving a good reputation. As an intangible asset, reputation is central to the valuation of many organizations. But much like a stock price, reputation depends on the judgment of others – which we cannot control. We can only control what we do, how we present ourselves, and how we prepare for different scenarios. That is why sustainability is so critical.

5 According to the Global Alliance's recent survey of the leaders of the world's major public relations industry associations, social media can be both a threat and an opportunity. The threat comes from the loss of control in our communications, and the shift in power from organization to audience. Some also see a threat from other disciplines trying to "own" the organization's social sphere.

For the communication profession, the opportunities are great: to apply our unique skill, knowledge and experience in relationship-building in this exciting new sphere; and to use these networks achieve something we have always strived for: genuine two-way communication between organization and audience – leading to mutual understanding and, if possible, mutual benefit.

6 While each communication director, organization and environment is unique, in 2012 it is likely that many audiences – both external and internal – are dealing with economic and social uncertainty, and perhaps even distress. But even in times of exceptional volatility, there will nonetheless be winners. Those will be the organizations whose communication directors truly develop listening cultures, equip themselves to anticipate and respond to issues with agility, clarity, transparency and authenticity, give their stakeholders meaningful opportunities to influence their direction, and measure the quality of their relationships and reputations.



Herbert Heitmann

As communication directors, it's up to us to make sure that these values are put in place.

- 1 It's Dircom's 20th Anniversary. What has been the biggest change in communication in these 20 years?**
- 2 And, in these 20 years, how has the Communication Director changed?**
- 3 Nowadays, what value would you emphasize among all those contributing to a company or institution's?**
- 4 Is corporate reputation the single most important challenge for companies in the current society?**
- 5 Are Social Media Networks challenge, a threat or both?**
- 6 Which are the Communication Director's main upcoming challenges in the next year?**

1 The myriad of changes is the biggest change. Communications has increasingly become a real-time, receptive, 'listening' and engaging function rather than "the masters voice"—the days when you could send out a simple statement from the CEO on behalf of the whole company and leave it at that are long past. Now other voices and other perspectives must be accounted for and at the same time we see every quarter new tools, platforms, communities or devices that all enable or facilitate "communication". This reflects and triggers wider changes in society as a whole or business – and the changes in communications simply reflect that.

2 We are seeing more and more cases of the communication director being accepted into the executive boardroom – an acknowledgement of the strategic nature and critical importance of the new communications function. And the growth of professional associations such as Dircom and the EACD,

which in themselves are testaments to and driving forces behind the progression of the communications profession.

3 Successful companies are the ones that are aware of their heritage and clear about their purpose and objective and determine their actions and behaviors in light of that and in engaging, collaborating or partnering with their relevant stakeholders. Trust and transparency therefore become the core values. As communication directors, it's up to us to make sure that these values are put in place.

4 Right now, I would agree with that. Even the most ardent defender of free enterprise must concede that the past few years have seen an erosion of trust in the capitalist system as well as any system at all. The contract between governments, society and corporations seems to be broken. That's why it behooves us all, no matter what industry we work in, to really think about our corporate reputation and how to re-establish a trust based collaboration between society, government and corporations again.

5 It's like the wind. It is there to stay. You can complain about it or fight against it but the only winning strategy is to build windmills. Social media represent an exciting challenge, one that gives us the opportunity to create our "windmills" and come up with new approaches to engaging and communication.

6 In particular, taking on board the challenges thrown up by the past year's global spread of activism and volatility and playing our role in renegotiating the relationship between corporations and civil society and governments.



Valérie Carayol

Communication Director is the conductor of a multidisciplinary team, with strong strategical and technical skills.

- 1** It's Dircom's 20th Anniversary. What has been the biggest change in communication in these 20 years?
- 2** And, in these 20 years, how has the Communication Director changed?
- 3** Nowadays, what value would you emphasize among all those contributing to a company or institution's?
- 4** Is corporate reputation the single most important challenge for companies in the current society?
- 5** Are Social Media Networks challenge, a threat or both?
- 6** Which are the Communication Director's main upcoming challenges in the next year?

1 Streaming media replaced traditional media playing a clock function with collective appointments. The dispersion of public and its segmentation, make it harder to build strong organizational identities. The accessibility of information in terms of speed, become more important than its validity. The deinstitutionalisation of knowledge gives more and more importance to crowdsourcing and Social Media Networks.

2 He is now a professional, with distinctive competences, with an academic background in most cases. He is the conductor of a multidisciplinary team, with strong strategical and technical skills.

3 The value I would emphasize is participation.

4 Credibility and visibility are still very important challenges.

5 Social Media Networks are a challenge. They give more opportunities to understand and observe the publics of an organization.

6 The use of Social Media Networks.



La Tribuna de Albacete
Diario de Ávila
Diario de Burgos
Diario de Burgos - Edición Miranda
Diario de Burgos - Edición Ribera
La Tribuna de Ciudad Real
Diario Palentino
El Adelantado de Segovia
La Tribuna de Talavera
La Tribuna de Toledo
El Día de Valladolid
DB Taller de Impresión





Teresa G.ª Cisneros

Presidenta de ADECEC
(Asociación de
Empresas Consultoras
en Relaciones Públicas
y Comunicación)



España

Teresa García Cisneros

Una comunicación bien dirigida en una empresa es una de sus herramientas más rentables.

- 1** La asociación Dircom cumple 20 años. ¿Cuál ha sido el mayor cambio en la comunicación en estos 20 años?
- 2** Y, en estos 20 años, ¿en qué ha cambiado el papel del dircom?
- 3** Hoy en día, ¿qué valor destacaría de todos los que aporta la comunicación a una empresa o institución?
- 4** ¿Es la reputación corporativa el gran reto de las empresas en la sociedad actual?
- 4** Las Redes Sociales, ¿son un desafío, una amenaza o ambas cosas?
- 6** ¿Cuáles son los retos del dircom para los próximos años?

1 El mayor cambio ha sido sin duda “la digitalización de la comunicación”. Nos ha llevado de una conversación unidireccional a lo que hoy llamamos “la conversación bidireccional instantánea”, donde los protagonistas ya no son solo los medios sino los ciudadanos, los consumidores, políticos, etc. Todos hablan con todos y opinan, y sus opiniones a veces dictan sentencias. Es la democratización de la comunicación.

2 El cambio y a su vez el prestigio ha sido muy relevante. Ha pasado de ser “el jefe de gabinete de prensa” a dirigir todo el entorno que supone la comunicación en una empresa y estar presente en los Consejos de Administración y Comités de Dirección. En él recae la responsabilidad de la reputación corporativa y en muchos casos incluso la de marketing, comunicación interna, los procesos de gestión del cambio *change management*. Ahora es el “guardián y protector” de la imagen total de una empresa y sus marcas. Su reconocimiento es un hecho. Ha aumentado considerablemente el número de dircom en empresas en nuestro país. Una muestra de ello es el número de asociados de Dircom que actualmente se eleva a más de 800 mientras que hace 20 años cuando comenzó eran 30.

3 Una comunicación bien dirigida en una empresa es una de sus herramientas más rentables. Hoy en día con las técnicas de investigación actuales se puede medir el retorno de la inversión (ROI) en Relaciones Públicas. Su valor radica en ser la vía más directa y creíble de conexión con sus audiencias clave.

A través de la comunicación se pueden transmitir los valores de la empresa. Una buena estrategia de comunicación puede salvar a una empresa ante una crisis corporativa o de producto. Sin embargo, una comunicación mal llevada puede poner en peligro su supervivencia.

4 Sin duda lo es, pero siempre entendiendo por reputación corporativa tanto *offline* como *online*. Con frecuencia se vela mucho

por la reputación corporativa tradicional y se olvida de la reputación corporativa en el mundo digital. En este terreno queda mucho por hacer. Las nuevas crisis actuales de reputación de una empresa con frecuencia se originan y se detectan primero en los medios digitales y se difunden cada vez más deprisa. Precisamente por eso, tenemos que reforzar nuestra reputación corporativa todos los días, porque estamos en escrutinio continuo, externo e interno.

5 Yo diría que son una gran oportunidad. Ahora bien, hay que conocer a fondo las reglas del juego, y las empresas deberían dedicarle más recursos y tiempo a analizar cómo utilizarlas en su beneficio. Nosotros en Adecec vemos con frecuencia que las empresas se “lanzan” al mundo de las Redes Sociales “sin paracaídas”. Antes hay que auditar cómo está nuestra imagen en las Redes Sociales y cuál es el objetivo concreto de estar presente en ellas. Primero hay que “escuchar” la conversación que existe sobre la empresa y después “participar” en ella con una estrategia clara.

6 El mayor reto es sin duda digerir, manejar e integrar el mundo complejo de la comunicación *offline* y *online*. Es tan cambiante este mundo que solo el estar al día de lo que ocurre para después asesorar a tu empresa supone para el dircom una labor compleja y un reto difícil de alcanzar. Otro aspecto es cómo hacerse con la dirección de todas las áreas de comunicación de la empresa. El dircom debe ser “el director de orquesta” de un mundo complejo que abarca las áreas de comunicación de una empresa como: corporativo, marca/producto, interna, institucional, RSC, con el objetivo de garantizar una comunicación integrada y coherente.



Thierry Bouckaert

Chairman 3C (Corporate
Communication
Community)
@tbouckaert



Bélgica

Thierry Bouckaert

Social Media are an opportunity. It's a tool for influencing, sharing opinion, delivering messages...

- 1 It's Dircom's 20th Anniversary. What has been the biggest change in communication in these 20 years?**
- 2 And, in these 20 years, how has the Communication Director changed?**
- 3 Nowadays, what value would you emphasize among all those contributing to a company or institution's?**
- 4 Is corporate reputation the single most important challenge for companies in the current society?**
- 5 Are Social Media Networks challenge, a threat or both?**
- 6 Which are the Communication Director's main upcoming challenges in the next year?**

1 Of course, I could answer that Social Media have been the biggest change, but I would be more generic: first, the professionalization of Public Relations and Communication is certainly one of the biggest trends of these last 20 years. 20 years ago, PR was about selling products and pitching journalists. Now it is more about increasing the share of voice and the reputation of organizations.

Of course, social media and change in public opinion attitude is also a change that has a lot of impact on our sector.

2 As I said, he is more professional. He is higher in the hierarchy of the organizations; he is closer to the strategy makers, to the CEO.

3 The value I would emphasize is transparency.

4 For sure, reputation is now considered as one of the most important challenges for the organizations as far as reputation impacts stakeholders behaviors: if your consumer trusts you, he will buy your product and recommend your brand to other, if your investor trusts you, he will invest in your company, if your employee trusts you, he will stay in his job and he will be an ambassador for the outside world, if politicians trust you, they will take good decisions for your business, if people trust you, you will have the benefit of the doubt in case of crisis.

5 Social Media are an opportunity. It's a tool for influencing, sharing opinion, delivering messages... And the experts of this new tool are the corporate communication specialists because influencing, sharing opinion, delivering messages is what we do since more than 20 years...

6 Monitoring because the information goes faster and faster. In order to be able to communicate and take actions in due time, he will have to be more and more reactive and fast. But he also has to remain accurate and relevant.



Portugal

Mário Branco

Communication managers should see social media as an undoubtedly changing reality that is spreading worldwide.

- 1 It's Dircom's 20th Anniversary. What has been the biggest change in communication in these 20 years?**
- 2 And, in these 20 years, how has the Communication Director changed?**
- 3 Nowadays, what value would you emphasize among all those contributing to a company or institution's?**
- 4 Is corporate reputation the single most important challenge for companies in the current society?**
- 5 Are Social Media Networks challenge, a threat or both?**
- 6 Which are the Communication Director's main upcoming challenges in the next year?**

1 From my perception, and I deeply experienced the change, the biggest move has been, in the western European countries, the transformation from an accessory activity, a 'good to have' PR tool, into a Communication management strategic function, absolutely necessary today to run a successful organization.

2 Thanks to his/her hard work, to his/her growing competences and skills, to his/her permanent commitment to learn, to understand the challenges the humanity is facing, to adapt to new concepts and new technologies, to perform better, to monitor, to network, to change ... the Communication Director earned the right to influence, not merely to follow up.

So far, the DirCom didn't get a seat at the Board table, but keeps on track!

3 The most precious value from all of them: trust. It's the most difficult to build

and keep, as it results from the corporate behavior and reputation, the most valuable intangible asset a company or an institution may possess.

4 Corporate reputation is undeniably a major challenge, the key for gaining the stakeholders' trust, but sustainability – comprising competitiveness within its economic pillar – figures as the most critical long-term target to attain in the core strategic vision of a trustful organization.

5 Communication managers should see social media as an undoubtedly changing reality that is spreading worldwide. Contextual networks represent a tremendous opportunity for Communication and this new trend is being already seized by numerous businesses, organizations and society's movements and pressure groups who understand the influencing power of the blogosphere and of the most common social platforms.

Nevertheless, communicators must be aware of risks involving this society trend move and cautiously manage them according to their strategic objectives.

6 I believe that regaining trust is the crucial challenge to meet in the current economical turmoil. Following the financial international crisis we discovered a complex amount of issues – sovereign debts, public deficits, economic recession, unemployment... - appearing in a number of developed economies and affecting seriously companies and common people's life.

For businesses and for some countries facing adjustment programs the main challenge will be to rebuild trust in the marketplace (financial markets, investment markets, export markets) and regain people's confidence in a different (better) sustainable future.



Pablo Topalian

Presidente de AURP
(Asociación Uruguaya
de RR.PP.)
@PabloTopalian



Pablo Topalian

Hoy el papel fundamental del dircom es posicionarse para administrar la comunicación de manera integral.

- 1 La asociación Dircom cumple 20 años. ¿Cuál ha sido el mayor cambio en la comunicación en estos 20 años?**
- 2 Y, en estos 20 años, ¿en qué ha cambiado el papel del dircom?**
- 3 Hoy en día, ¿qué valor destacaría de todos los que aporta la comunicación a una empresa o institución?**
- 4 ¿Es la reputación corporativa el gran reto de las empresas en la sociedad actual?**
- 4 Las Redes Sociales, ¿son un desafío, una amenaza o ambas cosas?**
- 6 ¿Cuáles son los retos del dircom para los próximos años?**

1 El surgimiento de Internet en la década de los 90 y su *www* (World Wide Web), que permitió un sistema de intercambio de información de fácil consulta, la evolución de la tecnología de la información y de la telefonía celular y, en los últimos años, las Redes Sociales han sido los principales cambios en la comunicación de los últimos 20 años.

La evolución de la tecnología ha cambiado la comunicación y la forma de relacionarnos. Anteriormente, a las empresas no les resultaba fácil conocer la opinión de sus públicos clave sin realizar grandes inversiones monetarias y, por esa misma razón, tampoco se aplicaban las estrategias adecuadas de comunicación. Hoy, nos encontramos en un mundo hipercomunicado, donde no solo trasciende lo que la empresa quiere o no quiere comunicar, sino que también a través de los medios de comunicación social se enfrenta permanentemente al reconocimiento o rechazo y a la permanente vigilia de sus acciones.

2 La incorporación de las tecnologías aplicadas a la comunicación y la aparición de las Redes Sociales ha cambiado el perfil y el papel del dircom. Antes tenía más estructurado su plan de acción, se manejaba con contactos con los medios de comunicación y establecía planes de comunicación controlables y de mantenimiento de contactos relevantes, en beneficio de su función, y su éxito dependía de la credibilidad que tenía en el desarrollo de la misma.

Hoy el papel fundamental del dircom es posicionarse, junto a la dirección de la empresa, para administrar el proceso de la comunicación de manera integral. Planificar y gestionar será la principal tarea del dircom y su actitud proactiva hacia las nuevas tecnologías le permitirá generar un marco más real y efectivo para comunicarse con sus principales *stakeholders*.

3 La reciprocidad y la inmediatez de la comunicación, que permiten generar un vínculo único con el público. Ello colabora con la transparencia y el conocimiento de la cultura corporativa de las organizaciones, ayudando a generar en los públicos la sinergia adecuada, para establecer un relacionamiento más profundo y sincero.

4 Sin duda alguna. Ya no alcanza con posicionarse como una empresa socialmente

responsable: el gran desafío es ser valorada, de manera más profunda, por su relación con los grupos de interés. Para ello, las empresas deberían incorporar en su accionar una serie de valores que contribuyan a que sean percibidas y reconocidas en toda su dimensión. El desafío del dircom será colaborar en la creación de un entorno de gestión adecuado para el cumplimiento de ese objetivo. La reputación corporativa puede lograr marcar una diferencia con la competencia, pero lo más relevante, a mi criterio, es que le ayuda a crear un liderazgo de relación con sus públicos clave, permitiéndole la sustentabilidad de su proyecto como tal.

5 Ambas cosas. Son un gran desafío, e ignorarlas puede ser un gran error; a su vez, no ignorarlas pero sin adecuarse a su manejo puede convertirse en una fuerte amenaza.

Las Redes Sociales permiten a los públicos clave dar su opinión, juzgar el accionar de la empresa a través de sus propios vínculos, o a través de otros espacios donde también pueden volcar sus opiniones sobre todas las empresas. Hoy es muy fácil ingresar, en cualquier momento, a las páginas de los medios de prensa, a los blogs de periodistas y de organizaciones sociales y opinar acerca de las noticias e información publicadas y hasta generar foros de discusión respecto a determinadas temáticas. El manejo adecuado y profundo de las Redes Sociales, su permanente seguimiento y la formación de voceros especializados en estos temas permitirán a las empresas anticipar escenarios hostiles y de incertidumbre y administrar los procesos de la comunicación de forma más eficaz y eficiente.

6 La permanente actualización y adecuación de la tecnología al servicio de la comunicación, adaptando el mensaje a las distintas realidades que le toque transitar.

La interacción con los públicos más relevantes puede ser un problema o una oportunidad, eso dependerá de cómo el dircom administre y prepare a su equipo de comunicación. Los públicos demandan atención e inmediatez a sus demandas, ahí el dircom será clave para lograr el *feedback* necesario para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Su rol demandará también lograr un cambio cultural importante en las organizaciones donde actúe, para crear un fuerte valor a su gestión.

2,16M.



Alguien muy grande cuida de ti

En Caser Seguros trabajamos para adaptarnos a las necesidades de cada uno de nuestros clientes. Con más de 1.800 empleados y 70 años de experiencia hemos conseguido que 5,2 millones de personas confíen en nosotros. Y es esto lo que nos convierte en una gran compañía de seguros.

Infórmate en el 902 011 111 o en www.caser.es
VIDA SALUD HOGAR AUTO PENSIONES EMPRESAS



Seguros de tu confianza



Patrizia Rutigliano

President of FERPI
(Federazione Relazioni
Pubbliche Italiana)



Italia

Patrizia Rutigliano

Communication is often identified as one of “areas to improve”, incorporating all that is relevant.

- 1 It's Dircom's 20th Anniversary. What has been the biggest change in communication in these 20 years?**
- 2 And, in these 20 years, how has the Communication Director changed?**
- 3 Nowadays, what value would you emphasize among all those contributing to a company or institution's?**
- 4 Is corporate reputation the single most important challenge for companies in the current society?**
- 5 Are Social Media Networks challenge, a threat or both?**
- 6 Which are the Communication Director's main upcoming challenges in the next year?**

1 Such as the invention of printing 500 years ago, the digital devolution will completely change the communications landscape. Just to give some numbers: more than 100 million people around the world are now present on social networks, a growing percentage of readers are informed and read blogs, and, on the other side, the AD investments on the web are up 8 % going to represent a percentage of total advertising of 15% of the digital market by removing traditional media.

2 The profession has changed and become more complex, and this is clearly visible. It's a matter of skills, more and more transversal - and depth - and of responsibility. One can not be separated from the others. For this reason Ferpi initiated a process of rethinking its associative model, starting from the review of governance

and then move gradually towards the expansion of professional representation –the time's ripe for a full cover in the definition of a public speaker both activities communications and lobbying and relations with other stakeholders - and the adjustment of status to the new condition. In this period of reform and structural changes for the country, we believe that Ferpi must do its part and dictate the line on the profession.

3 Among the cornerstones of the new course, transparency. Always. We can not be transparent and communicate intermittently only when we are interested and then, when the wind does not turn in favor shut up like a clam. There is no room for nuances. In an increasingly context extended to non-experts, proper communication and comprehensive help prevent these side effects that the confusion of judgments, speculation or uncontrolled crying may result in a world that is often dependent on logical syncopated and sometimes far from real size of things. Establishes relationships, builds trust, expanding consensus. It makes credible.

4 “Get in the game” is the principle which to build good communication on. I would add also “exposing himself in person”, to increase market confidence and reputation.

5 It's part of our world, just think of the bloggers and the viral marketing: simple, effective and convenient tools. Of course, now on the focus should be multiplied: monitoring has become much more complicated.

6 Communication is often identified as one of “areas to improve”, incorporating all that is relevant. The Pr of Pr are therefore necessary to be able to make all departments aware of their importance. Making people able to understand the value of public relations requires constantly telling and reporting activities without obviously self-promotion. Also because in any assessment consulting, communication is always mentioned as one of the areas to improve.



Burson • Marsteller

☀ **La consultora líder en comunicación y RRPP en España por**

- Consultoría estratégica
- Comunicación corporativa
- Relación con medios de comunicación
- Gestión de crisis
- Calidad de servicio
- Red internacional

♥ **La consultora más atractiva**

👁 **Y una de las 2 más ejemplares**

SEGUNDA EDICIÓN
prScope. DE




Burson • Marsteller

EVIDENCE-BASED

COMUNICACIÓN BASADA EN LA EVIDENCIA

La investigación y la medición de resultados es nuestro enfoque estratégico.

www.bursonmarsteller.es

 @BM_Spain



Jolanta Guzaite

Social Media Networks are just another communication platform. The beauty of it lies in interaction, speed.

1 It's Dircom's 20th Anniversary. What has been the biggest change in communication in these 20 years?

2 And, in these 20 years, how has the Communication Director changed?

3 Nowadays, what value would you emphasize among all those contributing to a company or institution's?

4 Is corporate reputation the single most important challenge for companies in the current society?

5 Are Social Media Networks challenge, a threat or both?

6 Which are the Communication Director's main upcoming challenges in the next year?

1 Speed and reach. One has to be fast and creative in using different channels from traditional media to social networks.

2 I'm only 12 years in communications, so I can speak only for that period. I guess people who work in the field of communication are changing fast and learning a lot. New media and new tools came along. On the other hand some things never change like keeping the promise if you want to be trusted.

3 Trust. This is an intangible value. You have to earn good reputation and to do all to keep it. It's about what you do, not just about what you say.

4 Corporate reputation as well as a core idea, unique identity, consistent communication. Also human touch.

5 Social Media Networks are just another communication platform. The beauty of it lies in interaction, speed. It allows you to have a dialogue with your audience. And a dialogue can be more effective than a monologue through traditional means of media.

6 To be heard. It's difficult to reach people because they have so much information around them. Understanding your audience, being creative, having a clear message and choosing the right timing are key factors of success. ●



6.027 nuevas marcas cada día en el mundo.*

¿Qué puede hacer resurgir la tuya?

Kantar Media, dando una visión de los medios a la comunidad mediática y de marketing.

En este mundo multi-mediático, Kantar Media es una compañía global de medios que ofrece servicios de alta calidad en más de 50 países, con una presencia significativa en Europa y Estados Unidos. Sus tres negocios principales – Intelligence, Audiencias y TGI&Custom – rastrear más de tres millones de marcas y proporcionan información esencial sobre el mercado a más de 22.000 clientes de todo el mundo.

→ www.kantarmedia.es

KANTAR MEDIA
MASTER THE MOMENTUM OF MEDIA →

Ni Twitter es una agencia de noticias ni Dircom una asociación profesional

Por Sebastián Cebrián,
Director General
de Dircom
@SebasCebrian

En un reciente acto de Dircom el máximo responsable de una conocida agencia de noticias aseguró que "Twitter es la mayor agencia de noticias del mundo". Esta rotunda afirmación puede ser interpretada como que las agencias dan por perdida la batalla frente a las Redes Sociales y tal como dijo el chino Sun Tzu en su *Arte de la Guerra*, se han unido a su enemigo porque no pueden con él. ¿Existe realmente una sumisión de las agencias tradicionales a ese hipotético enemigo de las Redes Sociales en lo que a dar noticias se refiere? Dependerá de la perspectiva; parecen lo mismo pero no lo son, ya que bajo el reconocido paraguas común de la "comunicación", ni hablamos de los mismos jugadores ni de las mismas reglas de juego.

Abrir un melón de este calibre requiere un debate concienzudo, pero la principal e irrefutable diferencia entre uno y otro canal es y será siempre el valor de la marca. Ese es el intangible que determina la gran diferencia que avala la trayectoria, credibilidad, rigor y responsabilidad a la hora de informar y, sobre todo, la profesionalidad de los periodistas de agencia. A ellos se les debe exigir siempre la elaboración de "informaciones contrastadas y rigurosas" –signo de identidad de cualquier agencia sería– frente al flujo multifuente, global, multiperfil y no siempre contrastado que identifica a las Redes Sociales.

Las Redes Sociales son canales extraordinarios de comunicación. Plataformas que nos conectan a cientos de miles de usuarios en todo el mundo pero donde también convive lo exquisito con lo mundano, lo inteligente con lo zafío. Solo un claro *databoard* permite al usuario segmentar lo que se quiere y cuándo se quiere. Las Redes son herramientas necesarias, útiles y prodigiosas que, sin duda, han cambiando el mundo, pero no son agencias de noticias. A la hora de informar, agencias y redes son "necesarias"; pueden y deben ser complementarias pero nunca suplementarias.

Esta introducción sobre por qué Twitter es una Red Social, aunque algunos la califiquen como agencia de noticias, me sirve para hilvanar con nuestra querida asociación, Dircom, con la que ocurre justamente lo contrario. Aunque somos la Asociación de Directivos de Comunicación, cada vez se nos identifica más con el colegio profesional de los comunicadores.

Si la finalidad de un colegio profesional es la ordenación del ejercicio de una profesión, la representación exclusiva de la misma, y la defensa de los intereses profesionales de sus colegiados, Dircom cubre sin duda ese territorio.

Al igual que un colegio profesional debe velar por el cumplimiento de una buena labor profesional, donde la práctica ética del trabajo se constituye como uno de los principios comunes que ayudan a definir los estatutos de cada corporación; Dircom ya creó en 2002 su Código de Conducta, y asumió el reto de trabajar de forma rigurosa para "asentar unos principios éticos básicos generalmente aceptados por los profesionales del sector".

Es cierto que el perfil del comunicador es heterogéneo a nivel formativo. Solo cuatro de cada diez dircom europeos tiene formación en periodismo y/o comunicación, por ejemplo, y cada vez es más habitual encontrar dircom con formación en ciencias sociales o empresariales.

Dicha heterogeneidad formativa y de títulos es, por tanto, un hándicap para configurarnos como colegio profesional pero al margen de ello, Dircom ocupa el terreno funcional del Colegio Profesional de comunicadores al "velar y defender el prestigio de la profesión y ejercerla desde su código ético".

Cuanto más complejo está el entorno, más necesaria que nunca es la comunicación estratégica

Dircom organizó en 2011 más de 100 actividades anuales en todo el Estado con la movilización de 2.000 directivos; colaboró en más de 60 procesos de reubicación profesional; publicó diversidad de informes y encuestas; estrechó el contacto con la EACD y Global Alliance; organizó en España el primer congreso europeo sobre la comunicación de la RSC con la presencia de dircom de 14 países europeos y trasladó el rol estratégico de la comunicación y del dircom a través de las colaboraciones materializadas con APD, CEDE, Cepyme, IE, IESE, Esic, Cámaras... cuyos directivos, muchos de ellos directores generales y presidentes de todo tipo de empresas, son los que verdaderamente tienen en su mano empujar la comunicación a los primeros órganos de gestión en sus organizaciones.

Sin embargo, los dircom también debemos estar a la altura de las circunstancias que se nos exigen: asumir el liderazgo, contar con una excelente formación en *management* y tener la capacidad de ejercer el rol de directivo estratégico más que de técnico.

Dircom mantiene en 2012 esta hoja de ruta. Un año difícil que motiva a los comunicadores porque cuanto más complejo está el entorno, más necesaria que nunca es la comunicación estratégica, agente sin duda clave en la salida de la crisis. ●



crisis.

(Del lat. crisis, y este del gr. κρίσις).
4. f. Momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes.

BRAND

**Back to
basics**

En momentos de crisis, todo cambia. Adaptarse al nuevo entorno, con la máxima rapidez, es imprescindible para continuar creciendo. Pero, ¿cuánto debemos cambiar? ¿Dónde debemos estar para ser protagonistas del nuevo tiempo y qué debemos conservar para ser coherentes con nuestro pasado? Es tiempo de un nuevo futuro.

FutureBrand
Think ahead, Stay ahead



**McCANN
WORLDGROUP**

TRANSFORMING BRANDS
& GROWING BUSINESSES



FIRMAS

anuario de la comunicación
2012

Compromiso de Novartis con España

CUIDAMOS
Y CURAMOS



Comprometidos con millones de nombres propios

En Novartis trabajamos por la salud de las personas.
Por mejorar su calidad de vida.

Porque cuidar y curar a los pacientes es, sin duda, un compromiso emocionante. Por eso, en Novartis, todos compartimos este compromiso, que nos recuerdan muchos millones de nombres propios.

Por esos nombres propios innovamos e investigamos.
Por esos nombres propios facilitamos el acceso a medicamentos en entornos desfavorecidos.

No hay mejor compromiso. Ni más emocionante.
Por ellos queremos llegar más lejos.

Llegar más lejos para estar más cerca

30

ESTADO DE LA COMUNICACIÓN

Tendencias de comunicación en Europa: European Communication Monitor 2011 / Tendencias globales de la profesión

48

COMUNICACIÓN GLOBAL

Los dircom, líderes más necesarios que nunca en la gestión del cambio / El gestor del cambio / Estrategia e *Issues Management*: nuevos retos profesionales para los dircom / Comunicación + Recursos Humanos = ecuación estratégica / Medición y evaluación de la comunicación: de la información a los resultados de negocio

62

MEDIOS

Sin periodistas no hay democracia / Quedará el periodismo... sea cual sea el soporte / La Red, un nuevo agente en la estrategia / Publicaciones 360º: ¿en qué ángulo estoy? / Periódicos del siglo XXI

74

REDES SOCIALES

La información vuela en Twitter / “En la era digital, es esencial la rapidez y una buena comunicación interna que agilice las decisiones” / Blogs de éxito / Riesgos de exclusión en las nuevas tendencias / Una guía tecnológica para los comunicadores

86

MARCA

Branding “emocionante” / El mensaje, el auténtico rey del mambo / Hay mucho en juego con la posición de las marcas / Marketing 360º, donde está el cliente / El relato, clave para transmitir un legado

98

COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna toma el protagonismo / Nace el manual de uso responsable de las Redes Sociales / “Las Redes Sociales Corporativas son herramientas que aúnan comunicación y productividad”

106

COMUNICACIÓN EN IBEROAMÉRICA

El arte de enseñar a comunicar en Iberoamérica / Situación actual de la formación en dircom y su expansión en Iberoamérica / Las industrias de los medios de comunicación, la cultura y los nuevos desafíos económicos y comunicacionales / Un reto compartido

116

RSC

La influencia de la responsabilidad corporativa en la reputación / Las memorias corporativas se reinventan / Comunicar bien la RSC



estado de la comunicación

- 32** TENDENCIAS DE COMUNICACIÓN EN EUROPA:
EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR 2011
Por Ángeles Moreno, Profesora Titular Universidad Rey
Juan Carlos. Ansgar Zerfass, Catedrático Universidad
de Leipzig. Cristina Navarro, Profesora Universidad
Rey Juan Carlos.
- 40** TENDENCIAS GLOBALES DE LA PROFESIÓN
Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.



Tendencias de comunicación en Europa: European Communication Monitor 2011

La gestión del entorno digital, la previsión de crecimiento de la RSC, de comunicación interna o de la formación, los medios de comunicación impresos como principal canal de comunicación -a pesar de la creciente importancia de la comunicación *online*- o los dircom como facilitadores estratégicos de las organizaciones, son las principales conclusiones del European Communication Monitor (ECM) sobre la situación de la comunicación en Europa y de su comparativa con los datos recogidos en España.

Por Ángeles Moreno, Profesora Titular Universidad Rey Juan Carlos; Ansgar Zerfass, Catedrático Universidad de Leipzig; y Cristina Navarro, Profesora Universidad Rey Juan Carlos.

([T](#) @AngelesMoreno9) ([T](#) @zerfass) ([T](#) @crisnavarroz)

La revolución digital, principal reto

Casi el 70% de los dircom en España cree que el principal reto al que debe hacer frente la disciplina tiene que ver con dominar la evolución digital y la web social, seguido de vincular las estrategias de comunicación y los negocios (58%); la capacidad para establecer nuevos métodos para evaluar la comunicación (29%) y la globalización (26,1%). El resto de los países europeos comparten los dos primeros temas

estratégicos pero, en tercer lugar, valoran la capacidad para manejar el desarrollo sostenible y la responsabilidad social y, en cuarto, la capacidad de manejar la demanda de nueva transparencia y a las audiencias activas.

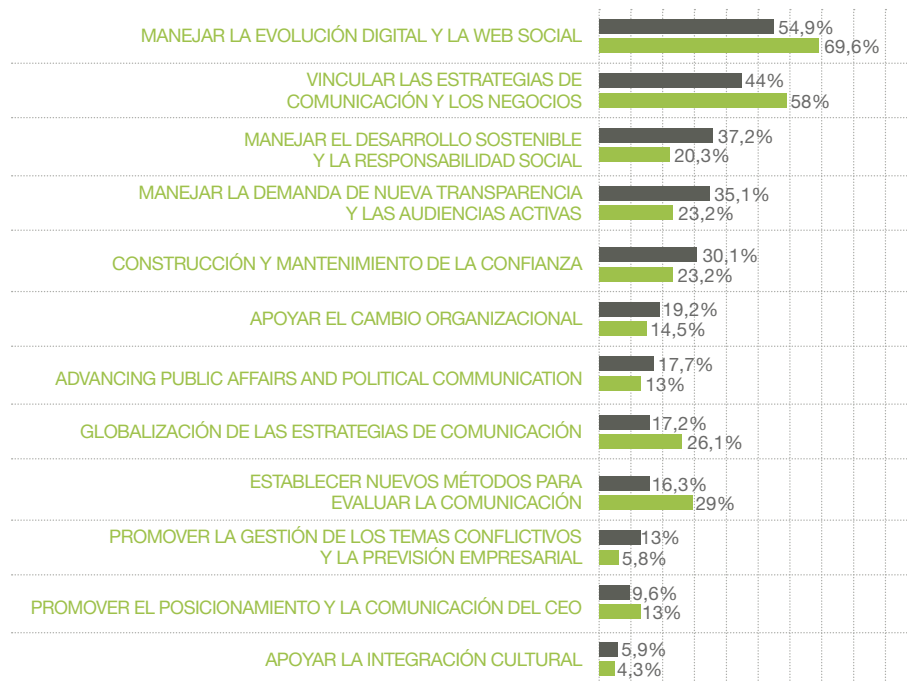
Respecto a estudios anteriores, aumenta considerablemente la importancia de saber afrontar la evolución digital, que ha subido 30 puntos en cinco años. Esta evolución está relacionada con la reciente incorporación a la

comunicación organizacional de nuevas herramientas y canales *online*, especialmente con la emergencia de las plataformas colaborativas 2.0. También ha crecido la necesidad de establecer nuevos métodos para evaluar la comunicación desde el primer estudio del ECM en 2007, un dato que ratifica la voluntad de las organizaciones de exigir resultados y la voluntad de los profesionales de rendir cuentas sobre la eficacia de las Relaciones Públicas.



Temas estratégicos más importantes (max. 3 ítems)

■ EUROPA ■ ESPAÑA



Fuente: European Communication Monitor 2011.

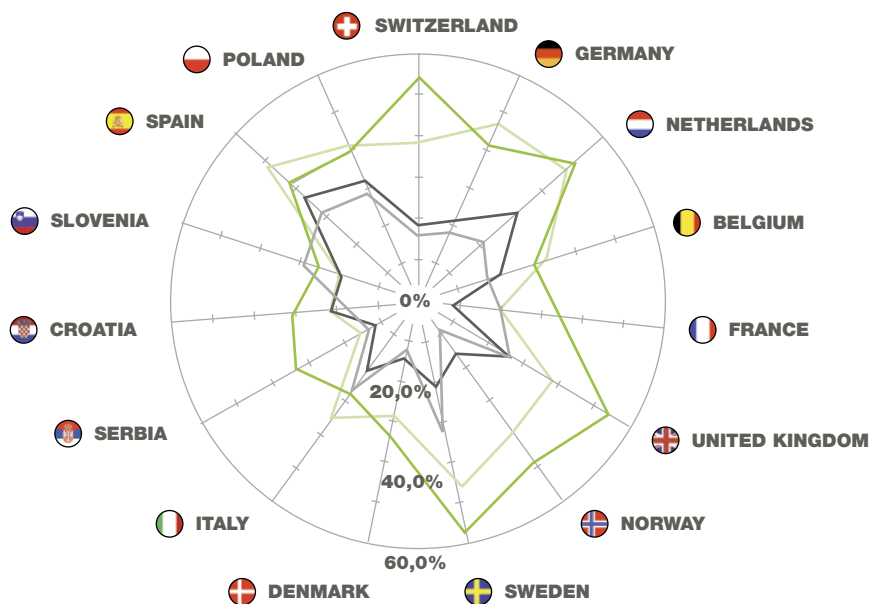
Respecto al manejo de *Social Media*, los profesionales de la comunicación en Europa están trabajando en la implementación de manuales de uso y pautas para la comunicación en los blogs o en herramientas de *microblogging* (Twitter), en el desarrollo de herramientas de monitorización en la comunicación con los *stakeholders* en la web social, la programación de formación en *Social Media* o en la identificación de indicadores de rendimiento clave para medir las actividades de la web social.

España destaca sobre todo en el desarrollo de herramientas de monitorización y en la implementación de manuales de uso para la comunicación en medios sociales.

Los profesionales españoles de la comunicación están más cercanos a sus colegas de Estados Unidos, que muestran una mayor predisposición hacia el riesgo

Sobre la forma más efectiva de ganarse la confianza de los *stakeholders*, la apuesta más importante tiene que ver con aumentar la confianza en la organización y/o la marca (92,5%);

Social Media: manejo, habilidades y actividades



■ PAUTAS EN SOCIAL MEDIA PARA LA COMUNICACIÓN EN BLOGS, TWITTER, ETC.
 ■ HERRAMIENTAS DE MONITORIZACIÓN EN LA COMUNICACIÓN CON LOS *STAKEHOLDERS* EN LA WEB SOCIAL
 ■ PROGRAMACIÓN DE FORMACIÓN EN SOCIAL MEDIA
 ■ IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE RENDIMIENTO CLAVE PARA MEDIR LAS ACTIVIDADES DE LA WEB SOCIAL

1 = Implementación realizada. 2 = Implementación prevista en 2011. 3 = Implementación no prevista aún.

Aspectos relevantes para ganar confianza



en los líderes de la organización (87,5%) y en los mercados y negocios en general (75%).

Crecimiento de todas las disciplinas de la profesión

En España, al igual que en el resto de Europa, la comunicación corporativa (85,3%), la comunicación de marketing/marca y consumidor (71,6%) y la comunicación de crisis (60,3%) son las tres disciplinas principales en el desempeño de las Relaciones Públicas. Le siguen, por orden de importancia, la Responsabilidad Social Corporativa y sostenibilidad (54,4%) –menos valorada por los profesionales europeos–; las relaciones con los inversores/comunicación financiera (48,5%) y la comunicación interna/gestión del cambio (47,1%). En cuanto a la previsión de crecimiento de cara a 2014, se aprecia un optimismo generalizado entre los profesionales de todo el continente, superando en su conjunto las perspectivas de sus colegas españoles. Europa espera un gran incremento en materia de RSC (+31,8%), comunicación interna (+29,9%) y *personal coaching*-formación (+29,6%), mientras que en España las mayores subidas se prevén en las disciplinas relacionadas con asuntos públicos-*lobbying* (33,8%), comunicación internacional (29,8%) y *personal coaching*-formación (29,4%).

La comunicación online despegue en Europa

A pesar de la creciente importancia de la comunicación *online*, especialmente en Europa (74,8%), los medios de comunicación impresos siguen constituyendo el principal canal de comunicación, todavía muy por encima del resto. Este dato resulta significativo en un momento en el que el futuro de los periódicos y revistas se encuentra en entredicho. Por otra parte, se observa que los medios sociales (*Social Media*) están todavía lejos de los primeros puestos y solo superan en



Disciplinas más importantes en la gestión de comunicación

HOY		EN 2014		
1	Comunicación corporativa (institucional /organizacional)	1	Comunicación corporativa (institucional /organizacional)	→
2	Comunicación de marketing/marca y consumidor	2	Comunicación interna y gestión del cambio	↑
3	Comunicación de crisis	3	Comunicación de marketing/marca y consumidor	↘
4	Comunicación interna y gestión del cambio	4	RSC y sostenibilidad	↑
5	Gestión de temas clave	5	Comunicación de crisis	↓

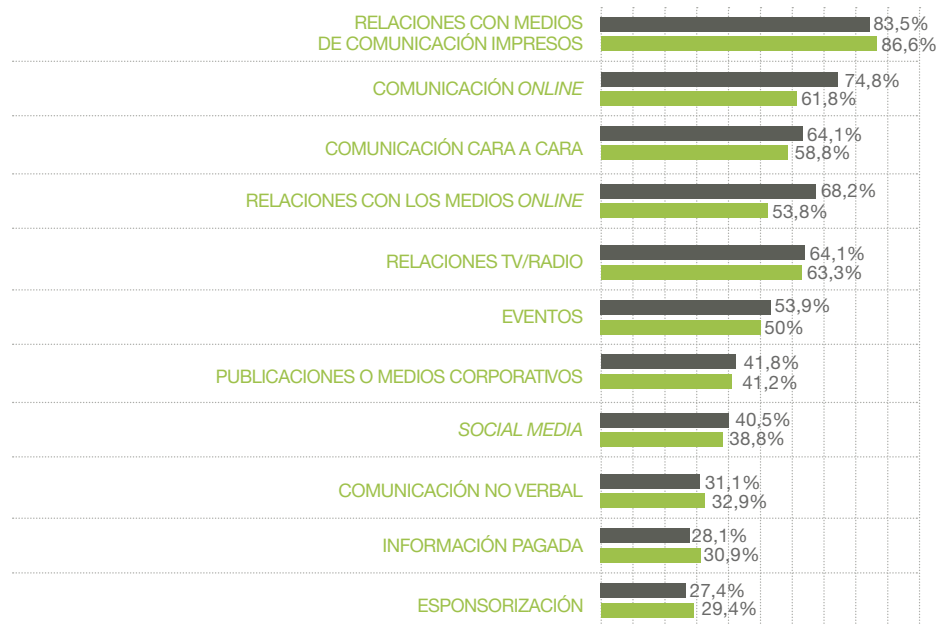
Disciplinas de la profesión

	EUROPA			ESPAÑA		
	HOY	2014	VARIACIÓN	HOY	2014	VARIACIÓN
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	74,7%	89,0%	14,3%	85,3%	97,2%	11,9%
COMUNICACIÓN DE MARKETING/MARCA Y CONSUMIDOR	67,0%	80,7%	13,7%	71,6%	82,1%	10,5%
COMUNICACIÓN DE CRISIS	55,9%	74,6%	18,7%	60,3%	82,4%	22,1%
COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN DEL CAMBIO	50,8%	80,7%	29,9%	47,1%	75,0%	27,9%
ASUNTOS PÚBLICOS, LOBBYING	47,4%	67,4%	20%	44,1%	77,9%	33,8%
GESTIÓN DE TEMAS CLAVE	48,7%	68,8%	20,1%	45,4%	57,6%	12,2%
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SOSTENIBILIDAD	43,3%	75,1%	31,8%	54,4%	75,0%	20,6%
COMUNICACIÓN INTERNACIONAL	43,3%	70,3%	27%	34,4%	64,2%	29,8%
RELACIONES CON LOS INVERSORES, COMUNICACIÓN FINANCIERA	39,2%	53,6%	14,4%	48,5%	61,8%	13,3%
PERSONAL COACHING, FORMACIÓN EN HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	32,6%	62,2%	29,6%	30,9%	60,3%	29,4%



Importancia de los canales de comunicación

■ EUROPA ■ ESPAÑA



importancia a la esponsorización (29,4%), la información pagada (30,9%) y la comunicación no verbal (32,9%). Comparando con estudios previos, en 2011 se aprecia una subida destacada de la comunicación *online* y de las relaciones con los medios *online* y, en general, de todos los canales a disposición de las Relaciones Públicas.

En relación a las previsiones realizadas hace cinco años, se aprecia una sobreestimación de algunos canales como el *Social Media*, la comunicación *online*, o las publi-

En estos últimos cinco años aumenta la importancia de saber afrontar la evolución digital, que ha subido 30 puntos

caciones corporativas, a los que se le preveía una importancia mucho mayor de la que han adquirido en 2011. Por el contrario, a los medios impresos se les auguraba un descenso cuando se ha producido un ligero crecimiento.

Los dircom como facilitadores estratégicos de la organización

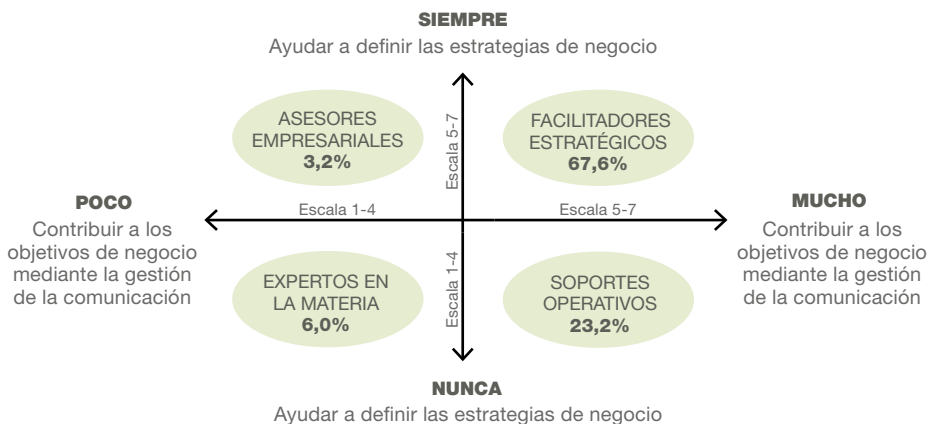
El perfil cada vez más estratégica de los profesionales de la comunicación en Europa y su aportación a la cuenta de resultados de las organizaciones se pone de manifiesto en la encuesta, en línea con las conclusiones del

Los profesionales tienden a sobreestimar la relevancia de los canales

	IMPORTANCIA ESTIMADA 2008-2011	IMPORTANCIA REAL 2008-2011	VARIACIÓN
Relaciones con los medios de comunicación impresos	-7,7%	+2,9%	+10,6%
Comunicación <i>online</i>	+33,6%	+16,7%	-16,9%
Comunicación cara a cara	+18,6%	+10,2%	-8,4%
<i>Social Media</i>	+42,8%	+24,2%	-18,6%
Relaciones con los medios <i>online</i>	+8,0%	+14,4%	+6,4%
Relaciones TV/radio	+6,8%	+6,5%	-0,3%
Eventos	+15,1%	+4,8%	-10,3%
Publicaciones o medios corporativos	+43,0%	+28,1%	-14,9%

año anterior: un dircom más estratégica, menos técnico y más formado. Así, siete de cada diez profesionales de la comunicación en Europa se consideran facilitadores estratégicos de las organizaciones y destacan su contribución a los objetivos de negocio mediante la gestión de la comunicación mucho más que meros soportes operativos en materia de comunicación (23,2%), expertos en la materia (6%) o asesores empresariales (3,2%).

Roles profesionales: acciones más comunes como facilitadores estratégicos o soportes operativos



¿En su trabajo diario, cuánto se centra en contribuir a los objetivos de negocio mediante la gestión de la comunicación? (1 = Poco. 7 = Mucho) / ¿... se siente responsable de ayudar a definir las estrategias de negocio? (1 = Nunca. 7 = Siempre)

Los profesionales españoles, partidarios de tomar riesgos para no perder oportunidades

Con toda la información disponible, y en igualdad de condiciones, uno de cada diez dircom españoles toman decisiones, frente a dos de cada diez de sus homólogos europeos. El 71% considera de utilidad tomar como referencia las mejores prácticas de organizaciones similares, el 69,6% prefiere la responsabilidad compartida que procede de la toma de decisiones grupales, mientras que el 62,3% asegura que revisar la literatura científica ayuda a tomar decisiones. Comparando la realidad de España con la del resto de Europa, destaca la mayor influencia que atribuyen los profesionales españoles a la disponibilidad de nuevas tecnologías de la comunicación (49,3%) y su percepción de que un riesgo que no se toma es, por lo general, una oportunidad perdida (66,6%). Los encuestados del resto de Euro-

Los medios de comunicación impresos continúan siendo el principal canal de las direcciones de comunicación, a pesar del incremento de la importancia de la comunicación online

pa se muestran menos dispuestos a aceptar riesgos en la toma de decisiones (45,1%). En este sentido, los profesionales españoles de la comunicación están más cercanos a sus colegas de Estados Unidos, que muestran una mayor predisposición hacia el riesgo.

Relación directa con el nivel más alto

Respecto a la posición de los profesionales de las Relaciones Públicas dentro de la organización, la situación en España es muy similar a la del resto de Europa y en ambos casos el 60% de los encuestados informan directamente al director general o director ejecutivo (CEO) y un 17% a otro miembro del consejo de administración. Por otra parte, el 22,5%

de los encuestados españoles forma parte del consejo, por el 17,8% de los europeos.

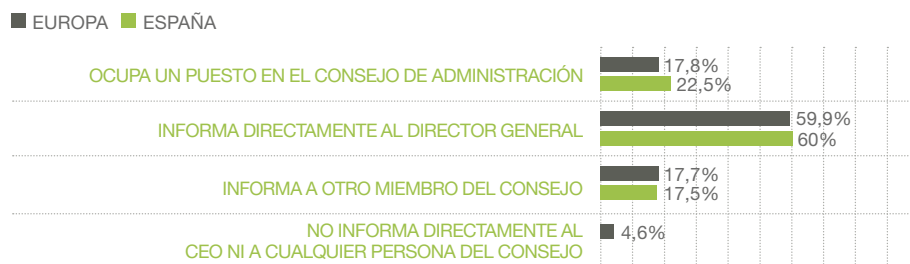
En cuanto a las responsabilidades, la diferencia más notoria entre España y el resto de Europa tiene que ver con la menor atribución de competencias por parte de los españoles ya que solo el 27,5% de los encuestados se ocupa de todos los ámbitos de comunicación y stakeholders, por el 41,7% de los europeos. La mayoría (55%) es responsable de al menos tres campos de comunicación y grupos de stakeholders, mientras que el trabajo del 10% se limita exclusivamente a las relaciones con los medios de comunicación y a la comunicación externa.

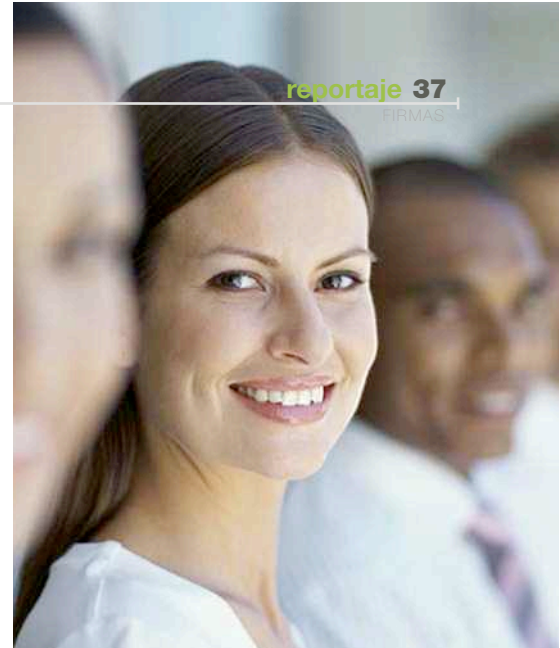
Si se analiza la posición del departamento de comunicación dentro de la organización, el estudio pone de manifiesto que los encuestados españoles consideran más relevante el papel que desempeña que sus colegas europeos. En este sentido, el 87% cree que el departamento se anticipa a las situaciones y temas en conflicto; el 82% que juega un papel importante en el rendimiento global de la organización e incluso el 80% afirma que "es insustituible", afirmación que suscribe el 69,8% de los profesionales del resto de Europa. La diferencia es más evidente en cuanto a la capacidad del departamento de comunicación para generar activos financieros e inmateriales para la organización, sentencia

Acuerdo con afirmaciones sobre la toma de decisiones



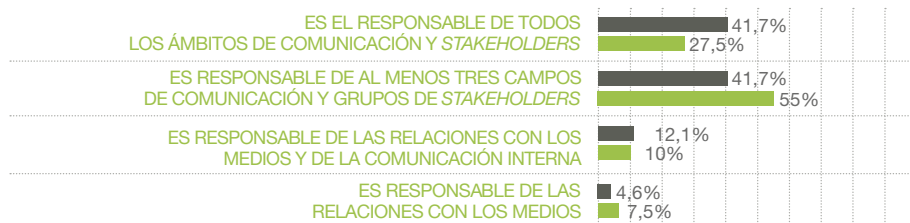
Poder de la función de comunicación: el responsable de comunicación





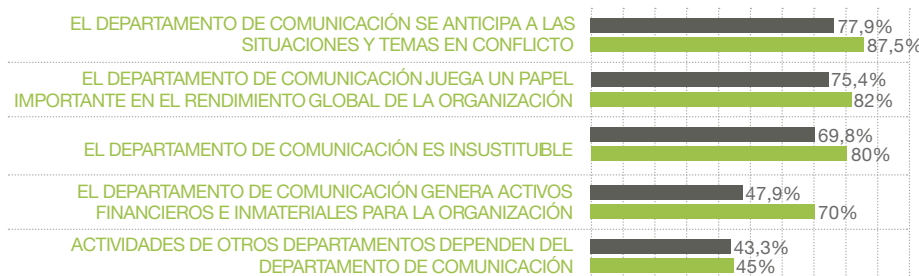
Responsabilidades del profesional de la comunicación

■ EUROPA ■ ESPAÑA



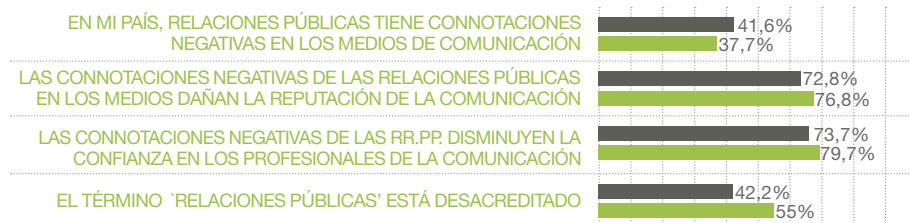
Posición del departamento de comunicación

■ EUROPA ■ ESPAÑA



Connotaciones negativas de las Relaciones Públicas

■ EUROPA ■ ESPAÑA



apoyada por el 70% de los españoles por tan solo el 47,9% de los europeos.

Relaciones Públicas, un término desacreditado en España y Europa

Más de la mitad de los profesionales españoles considera que el término Relaciones Públicas arrastra connotaciones negativas o está desacreditado (55%), un dato que pone de manifiesto la polémica terminológica que afecta a la disciplina y que repercute negativamente en su reputación y en la credibilidad de sus actividades (79,7%). Los resultados son muy similares a los del resto de Europa, donde el 41,6% de los encuestados acusa a los medios de comunicación de contribuir a desprestigiar el concepto y el 73,7% afirma que las implicaciones negativas disminuyen la confianza en los profesionales de la Comunicación.

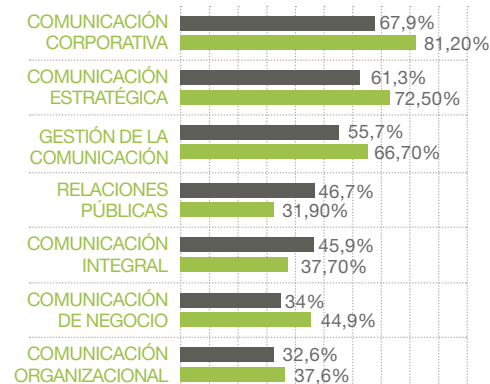
El término preferido por los encuestados de España para referirse a la profesión es el de comunicación corporativa (81,2%), seguido de comunicación estratégica (72,5%); Gestión de la comunicación (66,7%); comunicación de negocio (44,9%); comunicación integral (37,7%); comunicación organizacional (37,6%) y, en último lugar, Relaciones Públicas (31,9%). El rechazo al término de Relaciones Públicas no es tan acusado en el resto de Europa, donde es escogido por el 46,7% de los profesionales, por delante de términos como comunicación integral, de negocio y organizacional. Así pues, se aprecia un descrédito generalizado de la expresión en España que, tal y como se explica previamente, puede influir en el desarrollo de la actividad y su credibilidad.

European Communication Monitor

Estas son las principales conclusiones extraídas del European Communication Monitor (ECM), la mayor encuesta anual sobre profesionales de relaciones públicas y comunicación estratégica en Europa que llevan a cabo con la colaboración de 11 Universidades europeas, la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA), la European Association of Communication Directors (EACD) y la revista Communication Director, con el patrocinio de Infopaq y Grayling. La investigación de 2011 ha centrado su interés en analizar la posición de los profesionales de la comunicación dentro de las organizaciones, su influencia, la credibilidad, las necesidades de formación, el poder de los departamentos de comunicación, el desarrollo de disciplinas e instrumentos de comunicación, temas estratégicos, la gestión de los medios sociales, estilos de liderazgo, salarios y satisfacción laboral.

Descripciones adecuadas/etiquetas para las Relaciones Públicas

■ EUROPA ■ ESPAÑA



Conclusiones

- La capacidad de gestionar la evolución digital y de vincularlas estrategias de comunicación con los negocios se consolidan como los dos temas estratégicos más importantes.
- Los comunicadores auguran un crecimiento de todas las disciplinas de la profesión para 2014, sobre todo la RSC, la comunicación interna y el *personal coaching*-formación.
- En España también se prevé un incremento de los asuntos públicos y el lobby y la comunicación internacional.
- Los medios de comunicación impresos continúan siendo el principal canal de las direcciones de comunicación, a pesar del incremento de la importancia de la comunicación *online*.
- Los profesionales de la comunicación en Europa se consideran facilitadores estratégicos de la organización y destacan su contribución a los objetivos de negocio.
- Los profesionales españoles son más partidarios que los europeos de tomar riesgos para no perder oportunidades en sus trabajos.
- De forma mayoritaria, los responsables de la comunicación deben rendir cuentas ante el director ejecutivo e incluso el 22,5% -el 17,8% de los europeos- forma parte del consejo de administración.
- En España los profesionales auguran un crecimiento de todas las disciplinas de la profesión para el año 2014.
- Una minoría de los profesionales españoles se ocupa de todos los ámbitos de comunicación y *stakeholders* en su organización, una cifra muy inferior a la de los europeos.
- La mayoría de los profesionales españoles considera que el término Relaciones Públicas tiene connotaciones negativas.
- El concepto preferido para referirse a la disciplina es el de comunicación corporativa, seguido de comunicación estratégica y gestión de la comunicación.
- Los españoles valoran más el papel que juega el departamento de comunicación y ocho de cada diez lo considera 'insustituible'.

Metodología

El ECM recopiló sus datos mediante una encuesta online durante el mes de marzo de 2011 dirigida a directivos de comunicación y profesionales de Relaciones Públicas que trabajan en organizaciones y agencias en toda Europa. Los participantes respondieron a un cuestionario compuesto de 20 secciones, que había sido previamente pretestado por 31 profesionales de 10 países europeos. Se enviaron invitaciones para participar a más de 30.000 profesionales, de los cuales respondieron 4.014. Los resultados del análisis fueron extraídos de un conjunto de 2.209 respuestas completas que correspondían al *target* de la investigación, procedentes de 43 países. Los datos se han tratado con métodos de investigación empírica, análisis descriptivo y analítico y los resultados se han cotejado estadísticamente con test como chi-square de Pearson's (χ^2) y rango de correlación de Spearman (ρ).

En el caso de España, el trabajo de campo se ha realizado gracias al apoyo de Dircom. El 65,2% de los profesionales que respondieron trabaja en un departamento de comunicación (31,9% en empresas cotizadas; 17,4% en empresas no cotizadas; 5,8% en instituciones del sector público o políticas y el 10,1% en organizaciones sin ánimo de lucro), y el 34,8% en agencias de comunicación y Relaciones Públicas. El 58% ocupa un puesto directivo, el 62,3% es hombre y presenta una experiencia de más de diez años en el sector, el 65,2% cuenta con una titulación universitaria en comunicación -frente al 44,5% de Europa- y la edad media se sitúa en 40,8 años.

Bibliografía

- Arthur W. Page. *Society & Business Roundtable Institute for Corporate Ethics (2009). The Dynamics of Public Trust in Business -Emerging Opportunities for Leaders. A Call to Action to Overcome the Present Crisis of Trust in Business.* New York, Charlottesville: A. W. Page Society, Business Roundtable.
- Ernest, R.C. (1985). *Corporate cultures and effective planning.* Personnel Administrator, Vol. 30 (3), 49-60.
- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity.* Stanford (CA): Stanford University Press.
- Gregory, A., & Watson, T. (2008). *Defining the gap between research and practice in public relations programme evaluation -towards a new research agenda.* Journal of Marketing Communications, 14(5), 337-350.
- Harris, J.D. & Wicks, A.C. (2010). *Public Trust and Trust in Particular Firm Stakeholder Interactions.* Corporate Reputation Review, Vol. 13, 142-154.
- Hickson, D.J.; Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.E., & Pennings, J.M. (1971): *A Strategic Contingencies' Theory of Intra organizational Power.* Administrative Science Quarterly, Vol. 16 (2), 216-229.
- Likely, F., Rockland, D., & Weiner, M. (2006). *Perspectives on ROI of media relations publicity efforts.* Gainesville (FL): Institute for Public Relations. Available at www.instituteforpr.org.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power.* Chichester, New York: John Wiley and Sons.
- Lurati, F., Aldykhova, T., Dixius, U., & Reinhold, J. (2010). *Swiss Corporate Communications and Public Relations Practice Monitor.* Zurich, Lugano: Swiss Corporate Communications and Public Relations Observatory.
- Nielsen, B. (2006). *The Singular Character of Public Relations in a Global Economy.* The Institute for Public Relations, International Distinguished Lecture. London: The Reform Club.
- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity.* Stanford (CA): Stanford University Press.
- Pfeffer, J. (1992). *Understanding Power in Organizations.* California Management Review, Vol. 34 (2), 29-50.
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J. (1974). *The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University.* Administrative Science Quarterly, Vol. 19 (4), 453-473.
- Swerling, J. (2009). *Questionnaire for Sixth Annual Public Relations Generally Accepted Practices (G.A.P.) Study, GAP VI.* Los Angeles: University of Southern California. Unpublished document.
- United Nations Statistics Division (2011). *Composition of macro geographical (continental) regions, geographical sub regions, and selected economic and other groupings* (revised 17 February 2011). New York: United Nations. Available at: <http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49regin.htm#europe>.
- Werder, K.P., & Holtzhausen, D. (2009). *An Analysis of the Influence of Public Relations Department Leadership Style on Public Relations Strategy Use and Effectiveness.* Journal of Public Relations Research, Vol. 21 (4), 404-427.
- Werder, K.P., & Holtzhausen, D. (2011): *Organizational Structures and Their Relationship with Communication Management Practices: A Public Relations Perspective from the United States.* International Journal of Strategic Communication, Vol. 5 (2), 118-142.
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Vercic, D., & Verhoeven, P. (2008). *European Communication Monitor 2008. Trends in Communication Management and Public Relations -Results and Implications.* Brussels, Leipzig: EUPRERA, University of Leipzig. (available at: www.communicationmonitor.eu)
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Vercic, D., & Verhoeven, P. (2009). *European Communication Monitor 2009. Trends in Communication Management and Public Relations -Results of a Survey in 34 Countries.* Brussels: EACD, EUPRERA. (available at: www.communicationmonitor.eu)
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Vercic, D., & Moreno, A. (2010): *European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries.* Brussels: EACD, EUPRERA (available at: www.communicationmonitor.eu)
- Zerfass, A., Van Ruler, B., Rogojinaru, A., Vercic, D., & Hamrefors, S. (2007). *European Communication Monitor 2007. Trends in Communication Management and Public Relations -Results and Implications.* Leipzig, Brussels: University of Leipzig, EUPRERA. (available at: www.communicationmonitor.eu). ●

Getsionamos el agua, recoegmos y elmianimos los residuos,
gnerams enregías renoavbles y daserrollamos ifnrasturcutras para
que el luagr en el que vives sea mjeor cada día.

Acabas de entender un texto mal escrito. Está claro que
has puesto algo de tu parte, como haces siempre.

NOSOTROS CONSTRUIMOS INFRAESTRUCTURAS. TÚ NOS AYUDAS PARA QUE SEAN MÁS SEGURAS.

NOSOTROS RECOGEMOS Y TRATAMOS LOS RESIDUOS. TÚ LOS SEPARAS.

NOSOTROS GESTIONAMOS EL CICLO DEL AGUA A TRAVÉS DE AQUALIA. TÚ HACES UN CONSUMO RESPONSABLE.

NOSOTROS GENERAMOS ENERGÍA RENOVABLE. TÚ LA UTILIZAS DE MANERA INTELIGENTE.

LO ESTAMOS HACIENDO JUNTOS



Servicios Ciudadanos

Tendencias globales de la profesión

Grado de madurez de los comunicadores, denominación de la función o salarios de los profesionales en Estados Unidos y Europa, son los aspectos recogidos en este informe.

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

 @DircomSpain

Más allá de Europa

Más allá de la información detallada y valiosa que nos aporta el European Communication Monitor, ¿cuál es la situación de los dircom en el resto del mundo? ¿Son homogéneos los contenidos, la visión y el estatus de la profesión o varían en gran medida por regiones o sectores? A escala mundial no disponemos de estudios que estimen o cuantifiquen esta información, pero sí podemos aproximarnos al estado actual de la comunicación corporativa e Institucional acudiendo a la bibliografía más reciente y consultando algunos de los más reputados expertos para trazar, cuando menos a grandes rasgos, un panorama de la profesión. El presente artículo expone las tendencias globales identificadas y las compara con las europeas.

La Dirección de Comunicación actual

Igual que en Europa, en el resto del mundo existe una amplia variedad de formas de referirse a la función y, por extensión, a la profesión. Esa pluralidad de denominaciones denota en gran medida la mayor o menor importancia que en cada caso se concede a la comunicación, pero también el grado de madurez del debate sobre los contenidos de la comunicación y sobre la transversalidad de sus implicaciones en el conjunto de la organización. Si en el viejo continente las empresas y los profesionales tienden a preferir comunicación a Relaciones Públicas, considerando desprestigiada esta última etiqueta¹, en los Estados Unidos coexisten ambas denominaciones pero se observa todavía

una cierta preferencia por *Public Relations* y su acrónimo PR, que da nombre a la organización profesional de referencia, la Sociedad de Relaciones Públicas de América (PRSA, por sus siglas en inglés). Un motivo de esa preferencia puede ser la intensa labor desarrollada por la PRSA para prestigiar la profesión empleando ese nombre. También influyen las connotaciones que en cada idioma e

Parecen irse abriendo camino también en el mundo anglosajón nombres como *communications*

incluso en cada país se asocia a las diferentes etiquetas. En general, se puede decir que en las lenguas latinas Comunicación engloba



Anne Gregory



“En general, los CEO ya han entendido que la comunicación no es opcional, que es vital en la gestión de los activos intangibles de la compañía, hoy en día más valiosos que los activos reflejados en el balance”

más aspectos de la función y también más públicos, transmitiendo además una idea de mayor importancia e influencia que Relaciones Públicas.

Si en toda Europa tendemos hoy a considerar las labores de Relaciones Públicas como apenas una de las múltiples áreas de trabajo de nuestra dirección de comunicación ideal, los textos norteamericanos suelen hacer hincapié en la capacidad de la denominación Relaciones Públicas de abarcar precisamente todas las relaciones con todos los públicos, es decir, su capacidad de definir la gestión de las relaciones con todos los grupos de interés. Se pone el acento en la importancia de considerar al puesto directivo de PR como centro neurálgico de la gestión de las relaciones internas y externas de todo tipo, lo que iría según los norteamericanos más allá de la comunicación, término que parecería más limitado (comunicarse con alguien sería menos que relacionarse).

En los Estados Unidos, la PRSA diferencia los puestos de “especialista” y “directivo” en cuatro áreas con grandes zonas de intersección entre ellas: relaciones con los medios, relaciones con la sociedad, comunicación y relaciones públicas². Pese a todo esto, y en medio de la confusión de etiquetas —reflejo, en el fondo, de una confusión conceptual equivalente—, parecen irse abriendo camino también en el mundo anglosajón nombres como *communications* (expresado frecuente pero no únicamente en plural) en un intento por modernizar y conferir mayor respetabilidad a la función. Se evitan así las connotaciones negativas (de insinceridad y manipulación)

que, pese a los esfuerzos hechos desde la profesión, ha llegado a adquirir PR. Así pues, *communications* avanza pese a que, hasta hace poco, este término podía sonar excesivamente amplio y hasta pretencioso en inglés, al menos en Norteamérica. Pero, a fin de cuentas, los profesionales de las Relaciones Públicas son ante todo comunicadores (Dumas)³. Ese avance del término, seguramente originado en las empresas más internacionalizadas, guarda evidente relación con el proceso acelerado de convergencia global en todo lo relacionado con la Comunicación (Holmes)⁴, y concuerda con la evolución hacia una profesión más basada en la interrelación que en la simple persuasión⁵.

La mencionada variedad de matices en las denominaciones de nuestra función refleja toda una pluralidad de visiones de la misma. En términos generales, esa pluralidad parece mayor en el contexto global que en el europeo. Para algunos autores, se percibe una considerable ambigüedad en todas las tentativas de definir la profesión, y se tiende a llamar “establecer relaciones armoniosas con

los públicos” a lo que muchas veces termina siendo en realidad la simple provocación de percepciones positivas de la empresa en esos públicos⁶. La indefinición o la mala definición generan en todo el mundo malentendidos en la percepción de la profesión por parte de la sociedad⁷, pero se abre camino el consenso respecto al carácter estratégico de la comunicación como un ámbito crucial de la alta dirección de las empresas (Cornelissen)⁸.

En comunicación corporativa, Europa va en general algo por delante del resto del mundo e incluso de Norteamérica

Un repaso a las escasas referencias sobre los contenidos habituales de la función de comunicación arroja un resultado que quizá sorprenda a muchos: Europa va en general algo por delante del resto del mundo e incluso de Norteamérica. Si los Estados Unidos son indiscutiblemente el país del marketing, se puede decir en cambio —con el riesgo que toda generalización entrafña—, que parecen ir algo por detrás de nosotros en cuanto a la importancia que se concede a la comunicación corporativa, al menos desde un entendimiento estratégico, transversal a toda la organización y en-globador de la gestión de todos los intangibles.

En los Estados Unidos, la sociedad sigue teniendo en gran medida una percepción limitada de la función como mera gestora de las relaciones con los medios para conseguir notoriedad⁹. Sin embargo, las empresas sí son plenamente conscientes de la importancia actual de la

Paul Holmes



“Los medios sociales son un aliado de los dircom, ya que hacen imposible ignorar la importancia de la comunicación. Los CEO comprenden mejor que antes que la marca está constantemente en boca de todos”

¹ *European Communication Monitor*, edición de 2011, pág. 25 y siguientes. Los profesionales europeos prefieren las denominaciones “comunicación corporativa” (con más de un tercio de los consultados) y en segundo lugar “comunicación estratégica”, y desechan por inadecuada y equívoca la denominación “relaciones públicas”. ² Sitio web de la PRSA. ³ Dumas, Michel (2010): *Les relations publiques, une profession en devenir*. Presses de l'Université du Québec. Págs. 10 y 36. ⁴ Entrevista a Paul Holmes, experto en Comunicación Corporativa, realizada en Madrid el 21 de febrero de 2012. ⁵ Dumas, Michel, op. cit. Pág. 61. ⁶ Dumas, Michel, op. cit. Pág. 40. ⁷ Diggs-Brown, Barbara (2011). *Strategic Public Relations. An audience-centered approach*. Cengage Advantage Books. Pág. 2. ⁸ Cornelissen, Joep (2011). *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*. SAGE Publications, Londres. Pág. 5. ⁹ Diggs-Brown, op. cit. Pág. 2. ¹⁰ Cornelissen, Joep, op. cit. Pág. 3. ¹¹ Cornelissen, Joep, op. cit. Pág. 5.

función a la hora de construir, mantener y proteger la reputación corporativa¹⁰. Richard Edelman, CEO de la conocida consultora, afirma que “ahora la comunicación ya es el principio organizador de gran parte de las decisiones empresariales”¹¹. En palabras de Anne Gregory, presidenta electa de Global Alliance, “los CEO se

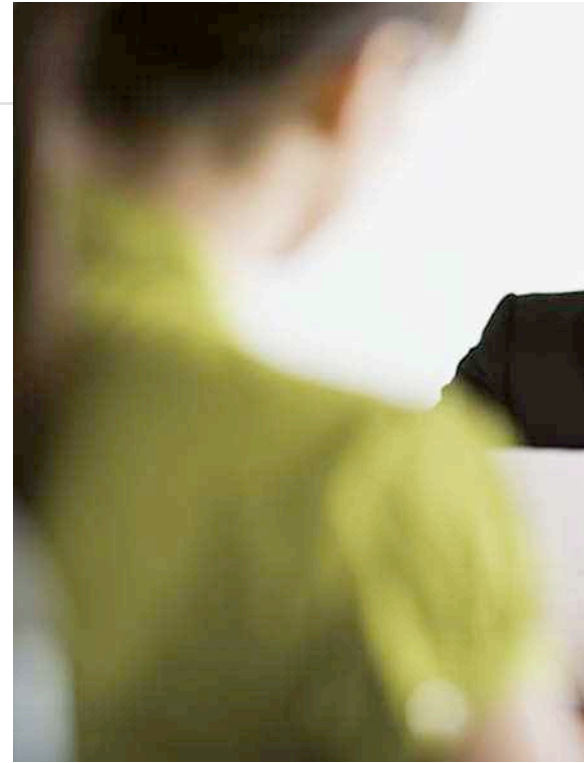
En el siglo XXI la comunicación es, de todas las funciones directivas, la de más amplio espectro

están dando cuenta de que la comunicación ya no es opcional, sino que ahora resulta vital para la cartera de activos intangibles de sus organizaciones, más valiosa hoy que los balances”¹². Los autores norteamericanos y los perfiles que

traza la PRSA consideran como idealmente propias de comunicación tareas que entre nosotros ya le son asignadas normalmente, como las relaciones con los medios, con los inversores y con el personal, el apoyo a marketing, la RSC y el buen gobierno, y los asuntos públicos¹³. La propia guía de estudio para los exámenes norteamericanos de acreditación en Relaciones Públicas pone el énfasis en las relaciones con los medios y no aborda, por ejemplo, la comunicación Interna aunque sí se ocupa, por ejemplo, de las cuestiones jurídicas en la relación con los medios, o de la gestión de crisis en las relaciones externas¹⁴.

Perfil competencial del dircom

Los más recientes trabajos sobre el estado de la profesión coinciden en señalar la carencia, no



Salaries for Corporate Communicators

AVERAGE SALARIES FOR CORPORATE COMMUNICATIONS PROFESSIONALS: 2012

POSITION	NATIONWIDE	PERCENTAGE CHANGE FROM 2011
SENIOR VICE PRESIDENT	\$163,200	-3.4%
VICE PRESIDENT	\$145,700	-2.8%
DIRECTOR	\$131,900	-2.2%
MANAGER	\$92,600	-10.9%
COMMUNICATIONS SPECIALIST	\$73,900	-6.4%

POSITION	COMBINED AVERAGE - NY, ATLANTA, CHICAGO, L.A.	PERCENTAGE CHANGE FROM 2011
SENIOR VICE PRESIDENT	\$156,700	-12.2%
VICE PRESIDENT	\$143,400	-10.9%
DIRECTOR	\$130,300	-9.9%
MANAGER	\$93,200	-14.1%
COMMUNICATIONS SPECIALIST	\$67,300	-15.3%

POSITION	COMBINED AVERAGE - BOSTON, DALLAS/HOUSTON, D.C., S.F.	PERCENTAGE CHANGE FROM 2011
SENIOR VICE PRESIDENT	\$174,500	+1.8%
VICE PRESIDENT	\$155,200	+0.2%
DIRECTOR	\$137,100	+2.3%
MANAGER	\$91,000	-14.2%
COMMUNICATIONS SPECIALIST	\$77,300	-5.1%

Source: “The Official PR Salary & Bonus Report” - 2012 Edition, Spring Associates, Inc., New York, N.Y.

de grados en comunicación, sino muy especialmente de contenidos de comunicación en las facultades y programas de Administración de Empresas¹⁵. En los Estados Unidos, un reciente estudio entre los programas de MBA ha arrojado el dato preocupante de que tan solo el 4 % de ellos incorpora algún elemento de comunicación¹⁶. Ésta es una carencia detectada igualmente en Europa, y una preocupación habitual de asociaciones como Dircom. Expertos como Paul Holmes consideran un problema el hecho de que la comunicación se enseñe en las facultades de Periodismo, porque impide que los jóvenes profesionales cuenten con los cimientos necesarios en materia de empresa y negocios. “Es arriesgado asumir que un buen periodista sea automáticamente un buen dircom”, afirma Holmes. En todos los países, la falta de formación de muchos dircom en materia presupuestaria y financiera es su carencia más grave (Gregory)¹⁷, y para que la profesión alcance su plena madurez el dircom deberá asumir crecientes responsabilidades de planificación y gestión, similares a las de cualquier otra función directiva. Pero todavía hoy la descripción oficial de los puestos de PR tiende a considerar implícitamente que el *background* formativo de los profesionales ha de ser normalmente el periodístico, y se enfatiza que es en las facultades de Periodismo donde se debe adquirir la formación especializada que abre las puertas de la profesión¹⁸.

¹² Entrevista a Anne Gregory, experta en Comunicación Corporativa, realizada en febrero de 2012. ¹³ Dumas, Michel, op. cit. Pág. 37. ¹⁴ Universal Accreditation Board (2010). *Study Guide for the Examination for Accreditation in Public Relations*. Págs. 3 y 4. ¹⁵ Dumas, Michel, op. cit. Pág. 36. ¹⁶ Entrevista citada a Paul Holmes.

¹⁷ Gregory, Anne (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns. A Strategic Approach*. Kogan Page, Londres. Pág. 13. ¹⁸ US Bureau of Labor Statistics (BLS) (2010). *Occupational Outlook Handbook*. US Government Printing Office, Washington (DC). Págs. 350 y siguientes.



Salaries for Corporate Communicators

AVERAGE SALARIES FOR PUBLIC RELATIONS PROFESSIONALS: 2012

POSITION	NATIONWIDE	PERCENTAGE CHANGE FROM 2011
EXECUTIVE VICE PRESIDENT	\$160,600	0.0%
SENIOR VICE PRESIDENT	\$138,300	0.0%
VICE PRESIDENT	\$112,700	+7.6%
ACCOUNT SUPERVISOR	\$75,600	+2.7%
SENIOR ACCOUNT EXECUTIVE	\$60,600	+1.6%
ACCOUNT EXECUTIVE	\$37,400	-25.6%

POSITION	COMBINED AVERAGE - NY, ATLANTA, CHICAGO, L.A.	PERCENTAGE CHANGE FROM 2011
EXECUTIVE VICE PRESIDENT	\$174,800	-1.6%
SENIOR VICE PRESIDENT	\$152,100	-0.9%
VICE PRESIDENT	\$124,600	-0.6%
ACCOUNT SUPERVISOR	\$79,800	+2.5%
SENIOR ACCOUNT EXECUTIVE	\$62,500	-0.6%
ACCOUNT EXECUTIVE	\$52,500	-0.5%

POSITION	COMBINED AVERAGE - BOSTON, DALLAS/HOUSTON, D.C., S.F.	PERCENTAGE CHANGE FROM 2011
EXECUTIVE VICE PRESIDENT	\$166,300	+0.4%
SENIOR VICE PRESIDENT	\$141,900	+0.6%
VICE PRESIDENT	\$113,400	+2.0%
ACCOUNT SUPERVISOR	\$74,400	+2.7%
SENIOR ACCOUNT EXECUTIVE	\$59,600	-0.6%
ACCOUNT EXECUTIVE	\$48,400	-2.1%

Source: "The Official PR Salary & Bonus Report" - 2012 Edition, Spring Associates, Inc., New York, N.Y.

El perfil de competencias y destrezas que se requiere del nuevo dircom incluye la capacidad de ofrecer seguridad como consultor interno del más alto nivel, con la responsabilidad última de "asegurar la buena salud del negocio y la integridad de la organización". Una correcta gestión de los activos intangibles genera crecimiento futuro y resiliencia (capacidad de sobreponerse a las crisis)¹⁹.

La profesión se encuentra globalmente en un momento de creciente afirmación de su importancia estratégica

Perfiles predominantes. En todo el mundo, seguramente como consecuencia de la oferta formativa, las empresas han recurrido con frecuencia a contratar periodistas para la función de comunicación corporativa²⁰, pero, como hemos visto, los expertos señalan con escepticismo las carencias del periodista convencional para asumirla –a menos que su formación complementaria y/o su experiencia profesional corrijan ese sesgo inicial–. Del estudio *Influence 100*, que analiza a los cien dircom más influyentes del mundo, se desprende que hoy en día ya hay tantos dircom con formación periodística como procedentes del ámbito de las ciencias sociales y políticas²¹, un *background* académico que Holmes considera preferible para la función²². Con independencia del origen académico, se espera del dircom una vasta cultura general,



¹⁹ Gillis, Tamara L. (2011). *The IABC Handbook of Organizational Communication*. John Wiley & Sons, San Francisco. Págs. 26 y 111. ²⁰ Dumas, Michel, op. cit. Pág. 2. ²¹ Sitio web www.theinfluence100.com. ²² Entrevista citada a Paul Holmes. ²³ Gillis, Tamara L. op. cit. Pág. 49 y 60.

Retos inminentes de la profesión

CRECIMIENTO

La profesión se encuentra globalmente en un momento de creciente afirmación de su importancia estratégica. Es una de las áreas que, pese a la coyuntura económica, crece más deprisa que la media²⁵, hasta el punto de que en los Estados Unidos se prevé casi un 25 % de incremento en el total de profesionales durante la década de 2008 a 2018, alcanzando los 341.000 empleos²⁶. Mientras en Australia y Nueva Zelanda la función está ampliamente extendida en las organizaciones, en otros mercados como Hong Kong o Singapur aún está en desarrollo –con el liderazgo de las empresas extranjeras implantadas localmente–, pero ya se considera en general como un elemento indispensable para asesorar al primer ejecutivo y participar en los comités de dirección²⁷. En África, los expertos perciben “luz al final del túnel” para la profesión, cuyo papel en el desarrollo socioeconómico y político ya se considera esencial²⁸.

ESTRATEGIA Y PUBLIC AFFAIRS

Como en Europa, los profesionales de la comunicación del resto del mundo se enfrentan al reto de hacer que

los CEO comprendan la importancia de la función que desempeñan y su carácter estratégico. En palabras de Anne Gregory, el reto es hacer de las empresas “organizaciones comunicacionalmente eficientes” y esto requiere de los dircom una visión que supera con mucho sus cualidades técnicas como gestores de canales y contenidos²⁹, porque la empresa ha llegado a un punto de inflexión estratégica que requiere situar la comunicación en el centro de decisión y comprender que la clave es la autenticidad. Cuatro ejes estratégicos emergen como esenciales en la labor de los dircom: definir y asentar los valores corporativos, construir y gestionar las relaciones con todos los grupos de interés, liderar la implantación de las nuevas tecnologías de información y gestionar la confianza en todas sus dimensiones³⁰. Para Paul Holmes, toda decisión estratégica corporativa debe contemplar cuatro aspectos: financieros, operativos, legales y relacionales. El dircom gestiona el último de esos cuatro elementos, pero debe estar al nivel de los otros tres directivos, comprender sus respectivas áreas y hacer comprender la que a él le compete³¹.

Evolución de una comunicación táctica a una orientación estratégica



En el siglo XXI la comunicación es, de todas las funciones directivas, la de más amplio espectro por la multiplicidad de audiencias a las que se dirige y de grupos de interés con los que interactúa³². Los dircom son una ventana abierta al exterior, son los importadores de información sensible sobre los diversos públicos y sobre las cuestiones sociales y políticas relevantes, y los responsables de su correcta ingesta en el proceso de toma de decisiones,

Para Paul Holmes, toda decisión estratégica corporativa debe contemplar cuatro aspectos: financieros, operativos, legales y relacionales

que hoy es ineludible. Son por ello, también, los responsables de frenar la tentación habitual de los CEO y otros directivos a presentar sus mensajes de forma unívoca y demasiado técnica o pomposa. La PRSA norteamericana define de forma muy sencilla la función: “Ayudar a la organización y a sus públicos a adaptarse


una especial sensibilidad para atender los factores interpersonales y generar confianza, una visión global de la realidad externa y un conocimiento transversal de la propia empresa, porque solo así podrá ejercer su rol de “líder organizacional tanto en lo relativo a la función de comunicación como en lo relacionado con el conocimiento específico de los demás departamentos, aportado al dircom por sus respectivos líderes”²³.

Consideración profesional y salarios

Los datos salariales de Estados Unidos²⁴ son los únicos actualizados y fiables para

contrastar con los aportados por el Monitor Europeo. Cabe destacar una cierta similitud de los salarios de los máximos responsables de comunicación norteamericanos con los de Europa occidental y septentrional, muy superiores a los del Este y el Sur de nuestro continente. Así, un *senior vice president* en comunicación corporativa ganó de media en los Estados Unidos 163.200 dólares en 2011 (unos 124.000 euros). Comparativamente, se hallaría así en la banda salarial más habitual de estos altos directivos en los países más desarrollados de Europa, pero todavía le superaría más de un tercio de sus homólogos en esos países.

²⁴ The Official PR Salary and Bonus Report(2012). Spring & Associates, Nueva York. ²⁵ Diggs-Brown, op. cit. Pág. 20. ²⁶ US Bureau of Labor Statistics (BLS), op. cit. Pág. 352. ²⁷ Devereux, Mary M. y Peirson-Smith, Anne (2009). *Public Relations in Asia Pacific*. John Wiley & Sons, Singapur. Capítulos 1 y 2. ²⁸ Odelele, Sunday (2008). *Public Relations and Communication Management in Africa*. Petros-Faith Public Relations, Lagos. Págs. 8 y 170. ²⁹ Entrevista citada a Anne Gregory. ³⁰ Gregory, Anne, op. cit. Pág. 2. ³¹ Entrevista citada a Paul Holmes. ³² Caywood, Clarke L. (2012). *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Marketing Communications*. McGraw-Hill. Pág. 3. ³³ Diggs-Brown, op. cit. Pág. 4. ³⁴ Caywood, Clarke L., op. cit. Pág. 4 a 11. ³⁵ Diggs-Brown, op. cit. Pág. 5.



convince skeptics



break through

www.ketchum.com

mutuamente³³. El dircom actual ya no es un periodista concentrado en que “salgan noticias” sobre la empresa, sino un estratega de esa adaptación a múltiples relaciones. Integrar todas esas relaciones y el encaje general de la empresa en la sociedad es su gran reto en nuestro siglo (Caywood)³⁴, y pesa sobre él la responsabilidad de interpretar la opinión pública sobre la compañía y aconsejar en consonancia a todos los niveles de decisión³⁵.

El lobby y los asuntos públicos (*public affairs*) adquieren cada vez más peso en su agenda, y refuerzan a su vez la importancia de la función para la compañía (Gregory). Esa importancia es cada vez menos táctica y más estratégica, al pasar de la gestión de relaciones asumida a partir de la década de los setenta hacia el posicionamiento organizacional propio del nuevo siglo³⁶. El dircom es un estratega del impulso

La PRSA norteamericana define de forma muy sencilla la función: “ayudar a la organización y a sus públicos a adaptarse mutuamente”

social, mediático y político a las causas coincidentes con los intereses de la compañía. Si los asuntos públicos no son gestionados de forma temprana o permanente por los dircom, nos encontraremos con *stakeholders* que se organizarán para demandar de las autoridades decisiones que afectarán a la empresa³⁷. Antes al contrario, el dircom debe incorporar a su estrategia objetivos de influencia sobre las decisiones políticas que entrañen riesgos u oportunidades para el negocio³⁸. Para ello, adquieren relevancia en el dircom actual (y sobre todo en el de empresas multinacionales) competencias como la interculturalidad, la sensibilidad política, la comprensión de los procesos institucionales locales, la ética aplicada a los negocios, la diplomacia corporativa y los conocimientos de sociología³⁹.

Responsabilidad Corporativa

La incorporación de estrategias de gestión de la RSC constituye una oportunidad de reivindicación del papel estratégico de la comunicación, al emerger las relaciones con



la comunidad como una función propia del núcleo del negocio⁴⁰. Los dircom necesitan estar a la altura de esa realidad y evitar un enfoque instrumental de la RSC orientado principalmente a la generación de argumentos de persuasión o de impactos en los medios. La estandarización de la RSC y el liderazgo de su estrategia son en todo el mundo retos y oportunidades para el nuevo dircom. Para que la comunicación de la RSC resulte efectiva, debe derivar realmente de los valores corporativos, y requiere particulares dosis de planificación y paciencia⁴¹.

Comunicación Interna

La definición y ejecución de estrategias de comunicación Interna implica ahora nuevos retos derivados de la difuminación de las fronteras entre lo interno y lo externo⁴². Por ello, es más importante que nunca aplicar el sistema simétrico, que mejora el clima laboral al integrar realmente al personal en la toma de decisiones con un enfoque cada vez más participativo y menos jerárquico⁴³. Definir la cultura organizacional deseada y después impulsarla en la realidad de la empresa es una tarea de creciente importancia estratégica para los dircom⁴⁴.

Medios Sociales

Los cambios “sísmicos” producidos por las nuevas tecnologías de la comunicación digital están provocando movimientos en las fuentes tradicionales de autoridad, generando nuevas

élites entre quienes consiguen comprender realmente lo que está sucediendo⁴⁵. Para Paul Holmes, el auge de los medios sociales refuerza al dircom, ya que hace imposible ignorar todo lo relacionado con la comunicación y ayuda a que los CEO visualicen que la compañía está permanentemente en boca de todos⁴⁶, lo que abre innumerables posibilidades pero también es una fuente de nuevas “pesadillas comunicacionales”⁴⁷. Tanto las oportunidades como las amenazas surgen de forma constante y espontánea en el mundo del tiempo real⁴⁸. En un contexto de difuminación de los medios convencionales, el papel del dircom se refuerza al proveer su departamento no ya los mensajes, sino los propios (nuevos) medios y cauces esenciales, tanto internos como externos⁴⁹.

Los retos digitales a los que se enfrenta el dircom norteamericano son la humanización del tono (frente al lenguaje solemne que ha sido habitual en la profesión y que hoy está obsoleto), la respuesta en tiempo real, la combinación de un número creciente de herramientas y plataformas, la vinculación entre la micropotavocía y la estrategia general y la capacidad de arriesgar en este nuevo entorno (Dillenschneider). Para ello, más que diseñar una estrategia perfecta y ejecutarla con decisión, resulta hoy fundamental desarrollar una comunicación ágil y con capacidad de maniobra en el curso del diálogo, entendiendo además que todas las acciones están interconectadas aunque no lo parezca, como si estuvieran unidas por

³⁶ Cornelissen, Joep, op. cit. Pág. 24. ³⁷ Bowen, Shannon et al (2010). *An Overview of the Public Relations Function*. Business Expert Press, Nueva York. Pág. 117. ³⁸ Carroll, Archie B. y Buchholtz, Ann K. (2011). *Business and Society. Ethics, Sustainability and Stakeholder Management*. Cengage, Mason (Ohio). Pág. 137. ³⁹ Carroll, Archie B., op. cit., Pág. 140. ⁴⁰ Cornelissen, Joep, op. cit. Pág. 233. ⁴¹ Gillis, Tamara L. op. cit. Pág. 67, 68 y 95. ⁴² Cornelissen, Joep, op. cit. Pág. 164. ⁴³ Gillis, Tamara L. op. cit. Pág. 9. ⁴⁴ Gillis, Tamara L. op. cit. Pág. 32. ⁴⁵ Gregory, Anne, op. cit. Pág. 1. ⁴⁶ Entrevista citada a Paul Holmes. ⁴⁷ Dillenschneider, Robert L. (2010). *The AMA Handbook of Public Relations*. Amacom, Nueva York. ⁴⁸ Scott, David Meerman (2012). *Real-Time Marketing and Public Relations*. John Wiley & Sons, Hoboken (Nueva Jersey). Pág. 34. ⁴⁹ Devereux, Mary M. y Peirson-Smith, Anne, op. cit. Capítulo 3. ⁵⁰ Dillenschneider, Robert L, op. cit. Pág. 6 a 8 y 26. ⁵¹ Scott, David Meerman, op. cit. Pág. 190.

hipervínculos. El medio social por excelencia, la blogosfera, enfatiza esas cualidades actuales de la función al dotar de “rostro humano” a la empresa y a su marca⁵⁰. La medición y la detección de conversaciones sobre nuestra empresa pasa a ser una ocupación importante de las direcciones de comunicación, y su capacidad de reacción debe adecuarse al nuevo ritmo y, a la vez, a las normas trazadas y a la estrategia general⁵¹.

Bibliografía

Bowen, Shannon et al (2010). *An Overview of the Public Relations Function*. Business Expert Press, Nueva York. ISBN: 978-1-60649-099-0.

Carroll, Archie B. y Buchholtz, Ann K. (2011). *Business and Society, Ethics, Sustainability and Stakeholder Management*. Cengage, Mason (Ohio).

Caywood, Clarke L. (2012). *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Marketing Communications*. McGraw-Hill. ISBN: 978-0-07-176746-0.

Cornelissen, Joep (2011). *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*. SAGE Publications, Londres. ISBN: 978-0-85702-242-4.

Devereux, Mary M. y Peirson-Smith, Anne (2009). *Public Relations in Asia Pacific*. John Wiley & Sons, Sin-

gapur. ISBN: 978-0-470-82430-6.

Diggs-Brown, Barbara (2011). *Strategic Public Relations. An audience-centered approach*. Cengage Advantage Books.

Dilenschneider, Robert L. (2010). *The AMA Handbook of Public Relations*. Amacom, Nueva York. ISBN: 978-0-8144-1525-2.

Dumas, Michel (2010). *Les relations publiques, une profession en devenir*. Presses de l'Université du Québec. ISBN: 978-2-7605-2651-8.

EACD y EUPRERA (2011). *European Communication Monitor, 2011*. ISBN: 978-3-942263-12-2.

Gillis, Tamara L. (2011). *The IABC Handbook of Organizational Communication*. John Wiley & Sons, San Francisco. ISBN: 978-0-470-89406-4.

Gregory, Anne (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns. A Strategic Approach*. Kogan Page, Londres.

Odedele, Sunday (2008). *Public Relations and Communication Management in Africa*. Petros-Faith Public Relations, Lagos.

Scott, David Meerman (2012). *Real-Time Marketing and Public Relations*. John Wiley & Sons, Hoboken (Nueva Jersey). ISBN: 978-1-118-15599-8.

Universal Accreditation Board (2010). *Study Guide for the Examination for Accreditation in Public Relations*. PRSA, Nueva York.

US Bureau of Labor Statistics (BLS) (2010). *Occupational Outlook Handbook*. US Government Printing Office, Washington (DC). ISBN: 978-0-16-084318-1.

Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Vercic, D., & Verhoeven, P. (2008). *European Communication Monitor 2008. Trends in Communication Management and Public Relations –Results and Implications*. Brussels, Leipzig: EUPRERA, University of Leipzig. (available at: www.communicationmonitor.eu)

Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Vercic, D., & Verhoeven, P. (2009). *European Communication Monitor 2009. Trends in Communication Management and Public Relations –Results of a Survey in 34 Countries*. Brussels: EACD, EUPRERA. (available at: www.communicationmonitor.eu)

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Vercic, D., & Moreno, A. (2010). *European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries*. Brussels: EACD, EUPRERA (available at: www.communicationmonitor.eu)

Zerfass, A., Van Ruler, B., Rogojinaru, A., Vercic, D., & Hamrefors, S. (2007). *European Communication Monitor 2007. Trends in Communication Management and Public Relations –Results and Implications*. Leipzig, Brussels: University of Leipzig, EUPRERA. (available at: www.communicationmonitor.eu) ●

Compromiso Mejor Servicio

Servicio Apptualízate* de Vodafone

* Tu nuevo Smartphone
configurado y listo
para disfrutar



power to you



Tiendas Vodafone
vodafone.es/apptualizate



comunicación global

- 50** LOS DIRCOM, LÍDERES MÁS NECESARIOS QUE NUNCA EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO
Por Helena Borràs Cases, Directora de Change Management de Ketchum Pleon Spain.
- 52** EL GESTOR DEL CAMBIO
Por Magdalena Mut Camacho, Profesora de la Universitat Jaume I de Castelló.
- 54** ESTRATEGIA E *ISSUES MANAGEMENT*: NUEVOS RETOS PROFESIONALES PARA LOS DIRCOM
Por Kathy Matilla, Vocal de la Junta Directiva y Presidenta de la Comisión de Formación y Docencia de Dircom Catalunya.
- 56** COMUNICACIÓN + RECURSOS HUMANOS = ECUACIÓN ESTRATÉGICA
Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.
- 60** MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN: DE LA INFORMACIÓN A LOS RESULTADOS DE NEGOCIO
Por Sergi Guillot, Consejero Delegado Acceso y Director Board de AMEC.

Los dircom, líderes más necesarios que nunca en la gestión del cambio

Por Helena Borràs Cases, Directora de Change Management de Ketchum Pleon Spain
@KetchumPR

¿Por qué más necesarios que nunca? Tanto la coyuntura económica actual, que va más allá de una crisis circunstancial, como la ya tan señalada revolución de la sociedad de la información son factores clave en el cambio estructural socioeconómico que están sufriendo las sociedades desarrolladas. Por todo ello, estamos atravesando un momento de reflexión profunda de nuestros valores fundamentales.

Esta situación repercute en los modelos de negocio, gestión y liderazgo de cualquier compañía. Éstas deben adaptarse a las nuevas demandas del mercado, de sus socios, de sus empleados, de sus colaboradores y sumarse a procesos de reflexión, innovación o reinención hacia esta nueva realidad. Una realidad que impone modelos flexibles susceptibles al cambio y

El dircom deberá asumir la responsabilidad de apoyar a los líderes en la gestión del cambio siendo un asesor clave

a la innovación continua, procesos que en la disciplina del *Change Management* (ampliamente estudiada en EE. UU. y más recientemente incorporada en la formación de los líderes españoles como Gestión del cambio) pueden desembocar en 5 tipos de cambios tipificados dependiendo de la operatividad de su gestión:

1. Cambio visionario
2. Cambio a raíz de una crisis
3. Cambio energético (centrado en la gestión de personas)
4. Cambio procedimental (por ejemplo, la incorporación de nuevas tecnologías)
5. Cambio organizacional (algún tipo de alianza)

Este nuevo modelo de negocio sujeto al cambio continuo requiere de líderes capaces de entender estos procesos como una oportunidad, capaces de transmitir entusiasmo y seguridad y capaces de gestionarlos adecuadamente.

Innovar, cambiar, convertirnos en algo diferente de lo que éramos hasta ahora como empresa, como producto o como servicio para adaptarnos a las nuevas necesidades no es una conclusión reciente. Sin embargo, no debemos olvidar que venimos de una etapa estable de crecimiento en la que el cambio y la innovación no eran imprescindibles para el éxito, más bien al contrario: el cambio era en muchos casos concebido como una amenaza.

Liderar un cambio, liderar la innovación, requiere ser capaces de comprender el momento en el que estamos y anticiparse, planificar, gestionar y evaluar para finalmen-

te poder volver a empezar. Todo ello parecen aptitudes propias de los líderes pero hacerlo de la misma forma que se venía haciendo hasta ahora ya no es suficiente. La transformación de valores comentada hace que algunas actitudes sean imprescindibles. Los líderes de esta nueva etapa deben saber transmitir, entusiasmar, convencer y contagiar a sus colaboradores y, si no lo hacen, todo su esfuerzo por innovar, cambiar, caerá en un cajón sin fondo en el que la frustración y el desasosiego serán las menores consecuencias de un proceso cargado de energía mal gestionada.

Los directores de comunicación por su formación y experiencia son los líderes de las organizaciones que por su tradicional función poseen todas estas actitudes imprescindibles y por ello cabe destacar que el dircom "post Lehman-Brothers" ha adquirido un nuevo valor dentro de las organizaciones. A partir de ahora éste deberá asumir la responsabilidad de apoyar a los líderes en la gestión del cambio transformándose en asesor clave hacia la innovación continua, protagonizando un papel fundamental para lograr mantener el compromiso (*engagement*) de todos los colaboradores (socios, empleados, consumidores, accionistas, reguladores) en el camino y garantizar un movimiento eficaz.

Mención especial merece la perspectiva procedimental del cambio, en la que los dircom deberán recurrir para abordar con eficacia la gestión del cambio y su rol clave de asesor en este proceso. Disponemos en la literatura de nuestro ámbito de un amplio abanico de teorías que coinciden básicamente en tres o cuatro grandes etapas: hablamos de una primera fase más analítica, estratégica y de planificación, seguida de una etapa considerada de *hearing* en la que empezamos a dirigir la acción hacia nuestras audiencias. Seguidamente accederíamos a la etapa que desde Ketchum Pleon llamamos *living*, más operativa, en la que el cambio en sí está en rodaje, para acabar finalmente en el *believing*, etapa de refuerzo positivo del cambio y de evaluación, momento idóneo para contrastar los resultados con los objetivos establecidos en la primera fase.

En definitiva, el dircom es un activo indispensable. En los momentos de incertidumbre organizativo asociado con cambios corporativos importantes, la comunicación ágil, transparente y creíble es más crítica que nunca. Hoy el dircom se convierte dentro de cualquier organización en el resorte capaz de liderar la innovación y apoyar al resto de líderes en procesos de cooperación y colaboración. Procesos que son el origen y el medio de cambio eficaz y por tanto necesarios para poder afrontar el futuro. ●





DKV 360°

RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

DKV
SEGUROS MÉDICOS

DKV360 es el programa de Responsabilidad Empresarial de DKV con el que se compromete a impulsar la salud de todos sus grupos de interés a nivel individual, empresarial y social. Sus acciones abarcan todos los aspectos de la salud: bienestar, innovación responsable, ética, educación, prevención, transparencia, medio ambiente, integración laboral, conciliación...

Con este programa, DKV apuesta por **la salud en todo y para todos**.

<http://rsc.dkvseguros.com>

¡Vive la Salud!

a member of **MUNICH HEALTH**

El dircom, gestor del cambio

Magdalena
Mut Camacho,
Profesora de la
Universitat Jaume I
de Castelló

La figura del dircom inicia un desafío conceptual dada la amplitud, la profundidad y la complejidad de sus funciones. Una tarea altamente vinculada con el entorno y una nueva visión de la empresa más unitaria, cercana y perceptiva remodela su vanguardia conceptual. Esta nueva cimentación viene dada por el avance teórico que va apuntalando conceptos, la situación socioeconómica que redefine el papel de las empresas en la sociedad y el salto tecnológico que ofrecen las nuevas herramientas de comunicación de gran valor táctico.

En el momento histórico de crisis e incertidumbre en el que estamos, se aúnan dos cuestiones trascendentales: por un lado la compleja situación económicosocial del contexto de cambio y, por tanto, la necesidad de un nuevo actuar (hacer algo diferente a lo que se ha hecho hasta ahora), como desafío al que se enfrentan las organizaciones; y, por otro, la pérdida de confianza en las empresas y el valioso papel que el dircom tiene como gestor de la confianza.

Analizar el entorno que envuelve a la empresa es necesario. Es parte de su tarea el entenderlo, analizarlo y estrujarlo si es preciso, para descubrir ideas estratégicas, tomar decisiones y llenar de contenidos la comunicación y la acción corporativa (que también es comunicación). Bien mirado, no es nada nuevo, son los cambios del entorno y de la sociedad los que han ido conformando a la empresa en sus señas identitarias; por ello, la tarea del dircom siempre ha ido muy unida a la gestión del cambio. Solo en una situación de entorno social inamovible podría una empresa sobrevivir sin reacciones homeostáticas, pero, como esto no es así, ello nos lleva a aceptar que la gestión estratégica de la reputación de una empresa es un continuo, un flujo, un sinfín de constante adecuación a cada cambio del entorno.

Como ya sabemos que el ritmo, la cadencia y la importancia de las variables en la gestión empresarial irán en función de los cambios que se produzcan en la sociedad, podemos concluir que el dircom también es un gestor del cambio. Pero hagamos una taxonomía de motivos:

- **Porque es el gestor de la confianza.** Si nos hallamos ante una época de profunda transformación donde la confianza se ha derrumbado, es el dircom el que ha de aportar las certezas para la reparación de la confianza.
- **Porque es un estratega de la organización.** El cambio en el que estamos inmersos se orienta hacia el encuentro de valores como la sostenibilidad, la recuperación de lo humano como medida de actuaciones y la responsabilidad como actitud. Identificar los retos críticos que puedan surgir para prever,

preparar y tener un mayor control del futuro.

- **Porque su tarea es fomentar valores.** Trabaja sobre todos esos significados que permiten a las organizaciones ser sostenibles; para ello el dircom requiere conocer las expectativas de los *stakeholders*, o sea, dominar el entorno y sus variaciones.
- **Porque es una figura transversal en la organización.** Gestionar la reputación implica entender la importancia del conjunto. Si la organización no se siente un todo, su papel como agente transformador del cambio será mermado, mediocre y falto de coherencia.
- **Porque es el gestor de los intangibles.** Gestionar los valores intangibles de la organización requiere de planificación, de sistema y de métricas. Para entender los intangibles hay que entender el entorno. Es necesario adentrarse en él, impregnarse de él y comprenderlo desde dentro, no tan solo para poder intuir los cambios del futuro, sino también para interpretar los cambios del presente.

El dircom toma el papel de gestor del cambio, velando por el beneficio de su empresa y de la sociedad

- **Porque la comunicación se considera fundamental en el proceso de cambio que vivimos.** El dircom integra en su departamento el conocimiento y la experiencia en los procesos comunicativos, en técnicas y herramientas, en nuevas tecnologías tan eficientes y llenas de potencialidades creativas.
 - **Porque la interacción para el conocimiento de las tendencias es fundamental.** El dircom conoce que el futuro pasa por la innovación llevada a todos los aspectos de la gestión.
 - **Porque se imponen nuevos conceptos de dirección.** La formulación de ideas, las relaciones abstractas, los nuevos conceptos, el decidir de forma creativa y el resolver con pensamiento estratégico son sus habilidades. El dircom debe ser un libre pensador lleno de audacia y con capacidad de innovación. Observa y analiza, estudia y recopila información, prevé con investigación, vaticina con creatividad y propone con autoridad.
- En el afianzamiento conceptual se erige un dircom que toma el papel de gestor del cambio, velando por el beneficio de su empresa y de la sociedad. Le podemos definir como un responsable de los recursos intangibles de la empresa, cuidador de los riesgos reputacionales, investigador del entorno y adaptador de este entorno a la empresa. ●



Hay
razones
para creer
en un
mundo
mejor.



Coca-Cola, la botella, contour, la curva, el triángulo, el contorno y el disco rojo son marcas registradas de The Coca-Cola Company.

Kathy Matilla,
Vocal de la
Junta Directiva
y Presidenta
de la Comisión
de Formación y
Docencia de
Dircom Catalunya



De un análisis detallado de las principales conclusiones de las pasadas ediciones del magnífico estudio European Communication Monitor se desprende un hecho incuestionable: en Europa en los últimos cinco años, el perfil profesional del dircom ha evolucionado drásticamente, pasando de tener una consideración meramente instrumental a una más táctica y a una de corte más estratégico. La turbulencia del entorno obliga a que los dircom se reinventen a sí mismos a diario para hacer frente a las exigencias del cambio permanente en cuyo seno deben desarrollar el día a día de su actividad. El dominio estratégico, por lo tanto, ya no es una opción, sino una necesidad ineludible. Y ahí radica precisamente el reto profesional de los próximos años.

Se está consolidando la orientación estratégica del ejercicio profesional de los dircom

Estamos protagonizando un cambio tan profundo que, en realidad, hay indicios suficientes para afirmar que se trata de un cambio de paradigma. Por lo que respecta a los profesionales de la comunicación, los recientes movimientos sociales están propiciando la creación de múltiples asociaciones de interés compartido (*lobbies*) que se están integrando en el ámbito de actuación de los procesos de toma de decisiones de los planes estratégicos de Comunicación, que los contemplan como parte integrante y estable de sus mapas de *stakeholders*, junto a los poderes públicos y a los medios, entre otros.

Elo es consecuencia de que la dinámica política se contempla como un componente fundamental de la configuración del entorno y, así, las estrategias de comunicación, bajo el formato de estrategias de relaciones con la prensa, de *lobbying*, o de difusión de defensa (*Issues Management* o Gestión de Conflictos Potenciales) comienzan a configurarse en formas de comunicación habituales.

El temor que ha experimentado el ser humano frente a las incertidumbres que depara el futuro está en el origen de la estrategia, entendida como la capacidad de gestionar ese futuro incierto, anticipándose. En el ámbito comunicativo, en la pasada década de los 70, mientras se iba consolidando la metodología estratégica, en los EE. UU. nació la técnica de comunicación corporativa y de relaciones públicas más proactiva: el *Issues Management*.

El *Issues Management* es un proceso de gestión plenamente anticipativa que, mediante sofisticadas técnicas de investigación prospectiva

(de “futuribles”), permite identificar, de forma sistemática y permanente, asuntos o temas (*issues*) emergentes que, potencialmente, pueden llegar a afectar negativamente a una organización en el futuro, entrando a formar parte del debate público y de la *agenda-setting* de los medios de comunicación. Disponer de dicha información permite a un dircom gestionar avanzadamente los asuntos internos y externos de su empresa, de forma que no tomen rumbos indeseados y entren en ámbitos de opinión conflictivos que coloquen en situación de riesgo su reputación. Es decir: poseer en primicia dicha información de privilegio permite participar en el debate público del *issue* antes que nadie y “apropiarse” del control del debate, para orientar los puntos de inflexión de su futuro ciclo de vida en la dirección que resulte más conveniente para los objetivos de la organización promotora del proceso, lo que a nadie se le escapa que supone una ventaja competitiva.

La práctica del *Issues Management* es habitual en EE. UU., Australia y varios países del norte de Europa. Sin embargo, en España no solo no se aplica, sino que sigue siendo una técnica completamente desconocida para la gran mayoría de los profesionales de la comunicación que se autodenominan directivos.

Resulta poco creíble afirmar que, en nuestro país, se está consolidando la orientación estratégica del ejercicio profesional de los dircom a menos que se demuestre con hechos. La estrategia no es fruto del mero deseo de su existencia y menos aún del azar. Obliga a invertir recursos importantes en investigación empírica que aporten la información suficiente para una toma de decisiones de calidad en ese proceso proactivo que supone anticiparse al futuro desde la gestión de la comunicación. Solo así, identificando tendencias en nuevos *issues* y tomando el timón de su gestión, podrá un dircom establecer prioridades de actuación sobre ese tema emergente y aún no visible públicamente, desarrollar programas estratégicos, implantar planes de comunicación alineados con los objetivos corporativos y evaluar los resultados obtenidos, en términos de eficacia y de eficiencia.

Estamos protagonizando un apasionante proceso de avance en la consolidación profesional de los dircom y el perfeccionamiento en el dominio de las herramientas estratégicas se configura como el reto fundamental de los próximos años. Sin duda el *Issues Management* se configura como uno de sus principales protagonistas y su uso habitual será la prueba de que hemos alcanzado el listón propuesto en ese camino imparables hacia la mejora continua que supone ser un dircom de pleno derecho. ●

¡Habla!

Cuéntale al mundo quién eres

Cuéntale al mundo qué haces

Amplía la repercusión de tus mensajes empresariales con EFE PBD, la línea de producción y difusión de contenidos corporativos de la Agencia EFE; un servicio que aprovecha lo mejor de la mayor agencia de información en español del mundo para incrementar la eficacia de las estrategias de comunicación empresarial.

CREACIÓN

PRODUCCIÓN

DIFUSIÓN

EFE PBD Producción y difusión de contenidos corporativos

Videocomunicados · Cobertura de eventos empresariales · Clips divulgativos
· Videos institucionales · Reportajes RSC · Contenidos 2.0





Comunicación + Recursos Humanos = ecuación estratégica

El mayor activo de una empresa son las personas que trabajan en ella. La motivación del capital humano y su compromiso con los objetivos de la empresa son fundamentales para el éxito de ésta. Aquí interviene el trabajo conjunto de los departamentos de Comunicación y Recursos Humanos.

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. [@DircomSpain](#)

El equipo humano es el mayor activo con que cuenta una organización productiva. Para alcanzar los objetivos de competitividad y mejora de la producción, las empresas tienen que movilizar y motivar a sus empleados. Para lograrlo, es necesario el trabajo conjunto de Recursos Humanos y Comunicación. De ellos depende la gestión, planificación y puesta en marcha de acciones conjuntas encaminadas a lograr objetivos como la mejora de la productividad, la atracción y retención del talento, inculcar una cultura corporativa, el compromiso con la empresa, la resolución de posibles conflictos laborales, etc. El plan de comunicación interna debe ser desarrollado conjuntamente por Comunicación y Recursos Humanos. No nos podemos olvidar

de que los empleados son una audiencia más de la comunicación de una empresa y así debe estar reflejado en la estrategia de comunicación.

En este marco, se celebró una jornada de trabajo, organizada por la APD (Asociación para el Progreso de la Dirección) y Dircom, donde directores de Comunicación y de RR.HH. nos dieron su visión de la relación entre estos departamentos.

Todo éxito empresarial tiene su base en las personas

Para Josep Santacreu, consejero delegado de DKV Seguros, en comunicación interna las herramientas son importantes, pero las personas lo son aún más. Atraer, entusiasmar, retener a

los mejores a través de distintos valores como son la ética, el respeto a los individuos, el orgullo de marca o la comunicación son las metas comunes de los departamentos de Comunicación y Recursos Humanos.

El diseño, elaboración, ejecución y seguimiento del Plan de Comunicación Interna para DKV España es corresponsabilidad de dos departamentos, el de Recursos Humanos y el de Comunicación y Responsabilidad Empresarial. Para que esta bicefalía funcione son fundamentales la transparencia, la igualdad –en la que ninguno de los dos departamentos tenga preeminencia sobre el otro–, la misma visión sobre los objetivos de la compañía y una buena comunicación interdepartamental.

Un objetivo común: que el desarrollo personal y profesional de las personas sea lo más importante

En el panorama actual de crisis, ha sido el valor de la comunicación interna el que ha ganado importancia. “En estos momentos, la comunicación interna resulta fundamental para que todos en la empresa ‘boguemos’ en la misma dirección, de acuerdo con los principales proyectos y decisiones. En definitiva, es como la palanca que dinamiza el engranaje del día a día”, en palabras de Joseph Santacreu.

La comunicación, una herramienta de gestión del talento

Para Esther Pérez Bravo, gerente de Recursos Humanos, y Carlos de la Iglesia, director de Comunicación y Desarrollo Corporativo, ambos de Microsoft Ibérica, la colaboración y el trabajo conjunto de los equipos de Recursos Humanos y Comunicación es condición necesaria, pero no suficiente, para el éxito en el desarrollo de la estrategia de comunicación interna. Uno de los elementos fundamentales es contar con un compromiso firme y, lo más importante, visible para toda la organización, de la alta dirección. En el caso de Microsoft, los planes de comunicación interna son parte de la estrategia global de la compañía y se analizan y se les da seguimiento desde el Comité de Dirección de la compañía.

En cuanto al éxito en la gestión de las personas en una empresa, éste llega con la creación de un entorno de trabajo atractivo, capaz de atraer al mejor talento. Y para Carlos de la Iglesia, “todo depende en última instancia de las personas que constituyen la organización, pero la empresa debe facilitar las herramientas necesarias para que esto

ocurra: entorno de trabajo flexible, oportunidades de desarrollo profesional y promoción interna, medidas de conciliación de vida personal y profesional, etc.”.

La gestión estratégica de personas es la meta de Recursos Humanos

Para Laura González-Molero, presidenta y consejera delegada de Merck en España, los departamentos de Comunicación y Recursos Humanos basan su estrategia en un pilar común: las personas que hacen posible una compañía y su actividad se encuentra al servicio del empleado. Por este motivo, la vinculación entre ambos resulta clave para el éxito de las estrategias que tienen en las personas su foco de actuación, logrando el compromiso del empleado y contribuyendo a su desarrollo personal y profesional.

En estos tiempos de crisis en los que vivimos, ¿ganan importancia Comunicación y Recursos Humanos? “En mi opinión, se trata de departamentos estratégicos para las compañías en cualquier momento. Si bien es cierto que, en períodos de incertidumbre como el que atravesamos actualmente, la transparencia y coordinación de los mensajes que reciben los empleados cobran especial importancia, siempre coordinados a través de ambos departamentos”, recalca Laura.

Que todos estén vertebrados por una misma cultura corporativa

En BBVA, ambas áreas, Comunicación y Recursos Humanos, trabajan de manera colaborativa desde hace años. Lo que esta sinergia ha aportado a la compañía es una mejora del conocimiento que tienen sus equipos de las políticas, productos e iniciativas de RR.HH.; potencia los atributos de transparencia, cercanía y credibilidad; refuerza el compromiso, el sentimiento de pertenencia, la satisfacción y la motivación de las personas y contribuye a que el empleado sea el mejor embajador de la marca.

Para Ataulfo Alcalde, director de Recursos Humanos en España y Áreas Globales, e Ignacio Jiménez, director de Comunicación Corporativa en España, ambos de BBVA, el cada vez más complejo mapa de públicos de interés obliga a las empresas a gestionar la comunicación con criterios de segmentación, anticipación y sencillez. La segmentación implica adaptar el mensaje a cada público, tanto en el tono y la terminología como en el canal. La adaptación, entendida como la gestión del momento de contactar con el público, reduce el riesgo del rumor y de la in-





interpretación negativa. Y la sencillez es fundamental en un entorno saturado de mensajes.

Los profesionales son los mejores embajadores de la marca

Para Carina Szpilka, directora general de ING DIRECT España, los departamentos de Comunicación y RR.HH. deben formar un tándem estratégico en cualquier empresa y estar perfectamente alineados. “En ING DIRECT, creemos que una comunicación interna eficaz debe ser bidireccional, de forma que no solo la dirección transmita sus mensajes, sino que los profesionales tengan la oportunidad de trasladar sus ideas, sugerencias, opiniones, inquietudes, etc.”. Desde el banco, consideran a sus profesionales los mejores embajadores de la marca en su día a día, ya que trasladan sus valores, su razón de ser y su posicionamiento a contactos, socios, clientes, proveedores, amigos y familiares amplificando el mensaje.

El plan de comunicación interna deben desarrollarlo Comunicación y RR.HH.

¿Qué lleva a una empresa al éxito en la gestión de personas? Para Carina Szpilka la respuesta es sencilla: “Que las personas sean lo más importante, que su desarrollo personal y profesional sea uno de los principales objetivos y, por supuesto, que se sientan valoradas y reconocidas dentro de la organización. En ING DIRECT, la política de Recursos Humanos está orientada a ofrecer a todos los profesionales del banco el mayor

bienestar en todos los ámbitos que faciliten el pleno desarrollo de su trabajo”.

De Comunicación y RR.HH. depende en gran medida el éxito empresarial

Nuria Vilanova, presidenta de Inforpress, tiene claro que RR.HH. y Comunicación son dos departamentos que se enriquecen el uno al otro cuanto más y mejor se entienden, siendo las dos áreas de cualquier organización con mayor capacidad de impacto en las personas y que naturalmente pueden generar cambios en los comportamientos que estimulen un cambio global en la empresa.

¿Y en tiempos de crisis? “Ante la coyuntura actual, las empresas se mueven. En todos los sectores vemos cambios de modelo de negocio, nuevas estrategias, fusiones, adquisiciones, y todos estos cambios tienen una consecuencia común: que afectan a los empleados. Esto ha fortalecido al departamento de RR.HH. Por otro lado, para poner en marcha estos cambios, se hace absolutamente necesario que estos se conozcan, se comprendan y se interioricen”, asegura Nuria Vilanova. Aquí cobra relevancia la Comunicación: se hace indispensable que las personas entiendan el porqué y el para qué.

La atención dedicada al cuidado de la marca y la imagen es cada día mayor

En opinión de Vicente Condés Moreno, director de Marketing y Relaciones Institucionales de la APD, la relación entre los departamentos de Comunicación y RR.HH. tiene que ser necesariamente muy estrecha. “No es suficiente trabajar por parte del departamento de Comunicación la imagen de marca que queremos al exterior si nuestro principal embajador, el personal de la empresa, no conoce los valores, la cultura, la misión de la empresa y lo traslada hacia los distintos *stakeholders* de forma adecuada”, enfatiza.

El trabajo en equipo de ambos departamentos les llevará a alcanzar metas comunes y, en especial, a lograr la meta que rige la actividad de toda empresa: el crecimiento sostenido y sostenible. A partir de aquí, el punto donde convergen, según Vicente Condés, de forma más clara Comunicación y RR.HH. es en asegurarse que todo el personal conoce y desarrolla en su día a día la cultura y los valores de la empresa. ●

Carlos de la Iglesia: [@cdelaiglesia](#)

Ignacio Jiménez: [@PressRoom_BBVA](#)

Carina Szpilka: [@carinaszpilka](#)

Nuria Vilanova: [@nuriavilanova](#)



Detalle del encuentro “Comunicación y Recursos Humanos: un tándem estratégico”



MAPFRE, personas que cuidan de personas

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

Estamos a tu lado, con más de 36.000 empleados y cerca de 70.000 colaboradores en 43 países de todo el mundo esforzándose todos los días en seguir mejorando nuestro servicio. Para que cada uno de nuestros 20 millones de clientes pueda sentirse seguro y protegido en la mejor compañía.

mapfre.com



Medición y evaluación de la comunicación: de la información a los resultados de negocio

El mundo de la comunicación ha cambiado con la llegada de Internet, lo que supone un reto para los modelos de medición, que buscan la alineación con los objetivos de negocio.

Por Sergi Guillot,
Consejero Delegado
Acceso y Director Board
de AMEC (International
Association for
the Measurement
and Evaluation of
Communication)
 @sergiguillot



La actual crisis en la que vive el mundo pone de manifiesto profundos cambios sistémicos, de valores y formas de hacer que hasta hoy han sido válidos. También en la comunicación, las reglas del juego han cambiado por completo. La cadena de comunicación controlada por las empresas y los *mass media* se ha alterado de una manera fundamental con la aparición de Internet, que ha dado a los consumidores un poder que hasta ahora no tenían. Son consumidores interconectados, con más información y que producen sus propios contenidos.

Nos hemos vuelto exigentes con la información que recibimos y consumimos, ya que el volumen de mensajes y opiniones que nos impactan cada día es tan alto que nos enfrentamos a una intoxicación de información, o “infoxicación” como acuñan algunos expertos.

Ganar visibilidad frente a la competencia, y en definitiva, conseguir estar en la mente de nuestros *stakeholders* cobra especial importancia en este contexto de crisis.

La comunicación ha sido una disciplina basada en estrategias definidas a partir de la intuición, la experiencia y la genialidad de algunas personas. Estas estrategias no son en general evaluadas ni sus resultados se contrastan y condicionan con los intereses del negocio. En el contexto actual, teniendo en cuenta el volumen de información disponible, las interacciones entre usuarios y la velocidad de propagación de los mensajes, es imprescindible disponer de herramientas y métricas que ayuden a la toma de decisiones. Las tecnologías de la información y la digitalización de contenidos son determinantes en este sentido.

Medir es la clave para gestionar

La accesibilidad a los contenidos y la expansión de las Redes Sociales han sido un factor clave en el interés por desarrollar el ámbito de la medición.

Hemos transformado departamentos de información (bidireccional y en un solo

sentido) en departamentos de comunicación (multidireccional y en ambos sentidos). La marca ya no es un ente abstracto que lanza mensajes unidireccionales a un público masivo, sino que habla y dialoga directamente con cada uno de sus fans, *followers*, seguidores, críticos, consumidores enfadados, asociaciones... esto ha provocado que la comunicación sea abierta, transparente y accesible.

Los nuevos modelos analíticos han de estar alineados con los objetivos de negocio y medir el valor real de la comunicación

El ámbito de la medición de comunicación se ha desarrollado en paralelo a este cambio de paradigma. Tradicionalmente, la medición de comunicación estaba enfocada a un plano cuantitativo, en el que el número de artículos, la audiencia y el AVE (*Advertising Value Equivalent*) eran las métricas comúnmente utilizadas.

Los nuevos modelos analíticos han de estar alineados con los objetivos de negocio, y medir el valor real que la comunicación aporta a dichos resultados. En muchas ocasiones estos valores no se podrán monetizar al 100%, pero sí debemos buscar métricas e indicadores que permitan medir cuál es su impacto sobre los resultados.

Medición cualitativa

Las métricas deben ofrecer indicadores de resultados en cada una de las fases de relación entre la marca y el cliente desde el conocimiento hasta la compra y la recomendación: *marketing funnel*.

Deben aportar información que permita evaluar resultados:

- Ayudando a forjar su reputación a través de la transmisión de los atributos estratégicos en la información.
- Consiguiendo mayor visibilidad y *engagement* en el público a través del análisis cualitativo de la conversación.
- Evaluando la transmisión de mensajes a través de medios, *bloggers* y prescriptores de la marca.
- Buscando correlaciones con los resultados de negocio: recomendación de compra,



- 2) Medir el resultado es preferible a medir solo las acciones-outcomes vs. outputs.
- 3) El efecto en los resultados de negocio puede y debe ser medido cuanto sea posible.
- 4) La medición de la información en medios requiere "cantidad y calidad".
- 5) El concepto AVE (*Advertising Value Equivalent* o valor equivalente publicitario) no mide el valor de la comunicación.
- 6) La actividad de relaciones públicas en medios sociales puede y debe ser medida.
- 7) Transparencia y metodologías replicables son las claves para una medición adecuada.

La fijación de unos principios consensuados en el sector ha sido un motor de impulso para el desarrollo de métricas y la creación de grupos de trabajo en los que se desarrollan modelos analíticos específicos para cada tipo de negocio y fase del proceso comunicativo: acto de comunicación-efecto intermedio-impacto en audiencia.

La medición se enfrenta a un gran reto en el que la traslación de los resultados cualitativos a indicadores, y la correlación con los resultados del negocio deben ser la piedra angular para conseguir dotar al ámbito de la comunicación de información estratégica para la aportación de valor al negocio. ●

prescripción de la marca, aumento en ventas, ahorro de costes o aumento de la cuota de mercado.

En este contexto de cambio, los organismos internacionales encargados de consolidar el ámbito de la medición en comunicación (AMEC, IPR) trabajan unidos en la búsqueda de modelos analíticos cercanos al negocio, y que aporten valor en cada una de las fases mencionadas.

En el año 2010, se celebró en Barcelona la 2ª cumbre europea de medición de comunicación

y relaciones públicas, con la finalidad de fijar las líneas estratégicas de desarrollo de este sector.

“Declaración de Barcelona: Principios de Medición” de AMEC

Doscientos congresistas de 33 países ayudaron a sentar dichas bases, que se han recogido en la “Declaración de Barcelona: Principios de Medición”. Repasemos los siete principios:

- 1) Establecer objetivos y medirlos es fundamental en las estrategias de comunicación.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

www.ua.es/otri


...tu socio tecnológico



medios

- 64** SIN PERIODISTAS NO HAY DEMOCRACIA
Por Elsa González Díaz de Ponga, Presidenta de la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE).
- 66** QUEDARÁ EL PERIODISMO...
SEA CUAL SEA EL SOPORTE
Por Carmen del Riego, Presidenta de la Asociación de la Prensa de Madrid (APM).
- 68** LA RED, UN NUEVO AGENTE
EN LA ESTRATEGIA
Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.
- 70** PUBLICACIONES 360°:
¿EN QUÉ ÁNGULO ESTOY?
Por Virginia Lavín, Directora de La Factorí@, Prisa Revistas.
- 72** PERIÓDICOS DEL SIGLO XXI
Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

Sin periodistas
no hay democracia

Elsa González Díaz de Ponga, Presidenta de la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE)
 @ElsaGlezDiaz

Corremos el riesgo de que la crisis de los medios de comunicación y de los periodistas deterioren nuestro sistema de libertades. Sin periodistas no hay periodismo y sin periodismo no hay democracia.

En los últimos tres años se han cerrado numerosos medios y el paro y la precariedad están devaluando la calidad de la información. Se ha reducido drásticamente el número de corresponsales, de reporteros de investigación, de periodistas especializados... al tiempo que crecen prácticas como las conferencias de prensa sin preguntas o la ampliación de los denominados bloques electorales en las televisiones privadas. Sin duda, una merma de calidad. El resultado es que ofrecemos más datos, pero menos información porque carece de profundidad.

Las Redes Sociales han conectado como nunca a la ciudadanía, pero no la han transformado en una sociedad más informada. En absoluto. Reconozco que ahora el ciudadano no es un agente pasivo ante los medios. Han caído las barreras de acceso mediático. Nadie tiene el monopolio de la información. Pero, en la maraña de noticias, es más difícil distinguir lo importante de lo accesorio, lo verdadero de lo falso. Y solo el periodista se responsabiliza de la información, contrasta fuentes, contextualiza y lo cuenta con profesionalidad.

El humorista El Roto afirma en una de sus viñetas: "Gracias a las nuevas tecnologías me informo al segundo y me olvido al instante". Y es que las Redes Sociales son grandes aliadas de nuestro oficio, pero la investigación sobre el terreno es fundamental.

Y ése es ahora nuestro gran desafío: demostrar que somos más necesarios que nunca para asegurar la democracia. Solo una actuación periodística responsable controla el poder político. Los ciudadanos deben ser conscientes de que la ética periodística es el gran aval de la libertad.

La Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE) realiza un gran esfuerzo para garantizar el ejercicio de un periodismo digno, que recoge el compromiso de los profesionales a asumir sus deberes de manera responsable. Una Comisión de Quejas y Deontología independiente que ha dictado numerosas resoluciones que están sentando una jurisprudencia-doctrina deontológica sólida. Nuestro objetivo es que la reciente Fundación, creada para potenciar la autonomía de esta comisión ética, se convierta en un órgano de autorregulación. Una fórmula que dificultaría la politización. Es precisa la autorregulación de periodistas y, especialmente, de empresas, que generen una

responsabilidad compartida, en la que los receptores de la información, la audiencia, no debería sentirse exenta. Manuel Núñez Encabo, el presidente de la Comisión Deontológica de FAPE, subraya que nos hallamos "en unos momentos de gran confusión en que la apelación a la ética y a la autorregulación es, la mayoría de las veces, un mero discurso retórico nominalista para causar buena imagen, que reduce la ética a una cuestión estética".

Estrenamos una nueva Era de la Información. La tecnología ha transformado soportes y también al usuario, que ahora demanda noticias las 24 horas del día. Pero, el culto a la inmediatez no puede imponerse al rigor y a la calidad, principios periodísticos inalterables tanto en la vieja como en esta nueva Era de la Información marcada por la evolución tecnológica. Dos piezas esenciales en la democracia y, desde luego, la razón de ser del periodismo. Estamos obligados a ser emprendedores. Con editores o sin ellos. Es la clave de futuro para el periodista.

El culto a la inmediatez no puede imponerse al rigor y a la calidad, principios periodísticos inalterables tanto en la vieja como en esta nueva Era de la Información

En EE. UU., la industria digital ha superado, por primera vez, a la analógica. Allí, el autoempleo supone la plataforma de salvamento de la profesión periodística. Es preciso abrir horizonte al empleo periodístico. No es un camino difícil para quienes practicamos este oficio. Imaginación e investigación constituyen dos constantes que deben acompañar a una buena pluma. La tecnología está de nuestra parte.

Los editores tienen mucho que aportar, pero, aturdidos por la crisis, siguen ajustando plantillas como única alternativa, sin abordar el futuro con ideas actuales, adaptadas a los nuevos tiempos. Urge retomar la esencia del periodismo. Ética e independencia. Desde los medios de comunicación ayudamos a interpretar el mundo y a hacerlo más justo. Un compromiso que no podemos cumplir sin dosis de responsabilidad y, fundamentalmente, sin credibilidad.

Solo el periodista puede evitar una relación perversa entre tecnología, comunicación y verdad. Nuestro porvenir va en ello. El del periodista y el de una sociedad libre.

Soy entusiasta ante el futuro. No utópica. Intuyo que aún tenemos una larga travesía de desierto. Son tiempos complicados, pero grandes tiempos. ●





infraestructuras que funcionan



abertis

abertis autopistas

abertis telecom

abertis airports

fundación abertis

abertis gestiona eficazmente infraestructuras en todo el mundo. Rigor, exigencia y responsabilidad para que autopistas, telecomunicaciones y aeropuertos, sirvan a la movilidad y a la comunicación de las personas, los países y los territorios en los que operamos. Para que todo funcione.

abertis

Quedará el periodismo... sea
cual sea el soporte

Carmen del Riego,
Presidenta de la
Asociación de
la Prensa de
Madrid (APM)
@CarmendelRiego

Todos los calificativos que se utilizan diariamente en las páginas de economía de cualquier diario para describir la crisis económica en España se quedarían cortos para describir la situación que atraviesan los medios de comunicación españoles. Solo los adjetivos a los que la prensa recurre para poder dibujar la situación en Grecia se acercarán a las palabras necesarias para retratar con fidelidad el grave momento del sector de los medios de comunicación. Pocos sectores, quizá la construcción, han sufrido la crisis como la prensa. Iñaki Gabilondo se hacía eco en una conferencia de la crudeza de la realidad con sus, como siempre, palabras claras, que no dejaban lugar a la duda: "Las empresas periodísticas están al borde del caos y la desesperación". Y coincidía, como lo hacemos todos, en que la gravísima situación es fruto del conjunto de dos crisis superpuestas, la económica y la que ya vivía antes de que ésta estallara en 2008.

La comunicación necesita a periodistas que transmitan la información para garantizar el cumplimiento del artículo 20 de la Constitución

Los datos del último año en el sector no son nada alentadores. En 2011 cerraron siete periódicos diarios, numerosas revistas y dos canales de televisión nacional, a los que sin duda se unirán otros canales autonómicos después de las reformas que está introduciendo el Gobierno para permitir la participación privada en su gestión, sin hablar de las televisiones locales, muchas de las cuales han dejado de emitir en los últimos años. Estas últimas fueron las más afectadas, porque muchas tuvieron como promotores a empresas constructoras que vieron en este sector no solo un negocio, sino la posibilidad de utilizar la influencia que tienen los medios en beneficio propio. Un beneficio que no pasaba por las cuentas de resultados, sino por la posibilidad de dirigir la opinión de los ciudadanos hacia donde ellos querían, que normalmente era una recalificación que les interesaba o la construcción de determinada urbanización, campo de golf o centro comercial. Acabado el negocio de la construcción se acabó el interés de los empresarios de este sector por los medios de comunicación y ya han abandonado todos el barco.

Pero todavía quedan editores, de los de verdad, que arriesgan su dinero para hacer un medio de comunicación, sea periódico, radio, televisión o cualquier otro soporte,

para transmitir información al público. Éstos también están en crisis, la económica, como cualquier otro sector, y la de modelo de negocio, donde el papel de las televisiones, de la prensa escrita, de la gratuita y de los ya medios tradicionales, buscan su futuro influidos por Internet, las nuevas tecnologías y últimamente por las Redes Sociales, cuyo papel presente y futuro está aún por descubrir, definir y organizar.

Los datos vuelven a ser elocuentes. Cinco de los principales grupos del sector de la comunicación acumularon en los tres primeros trimestres del año un descenso del 4,5% en su volumen de negocio; la difusión de los diarios bajó en 2011 un 6,6%, y la de revistas, un 4%. Una crisis en toda su dimensión, que no sólo afecta a la prensa escrita. La televisión pierde audiencia, por lo menos la televisión tradicional. Los jóvenes se han acostumbrado ahora a ver lo que les interesa en la televisión no cuando las televisiones lo emiten, sino cuando ellos quieren, e Internet les ha dado esa posibilidad, ya sea en las páginas web de las propias televisiones, a través de las múltiples oportunidades de ver, por ejemplo, series *online*, en la Red.

Negro panorama el del sector después de cuatro años de crisis económica. Los ingresos de las empresas siguen cayendo, tanto por circulación como por publicidad. Bajan la audiencia y la difusión; baja la publicidad.

Cuando todo pase, la crisis económica sea historia y el modelo de negocio de la información se haya clarificado y dejado de ser futuro para ser presente, quedará el periodismo. No sabemos con cuántas empresas, o microempresas. No sabemos cuántos quedaremos, después de sufrir una de las peores reconversiones económicas vividas por la economía española, que ha expulsado del mercado de trabajo a 9.000 periodistas, 4.000 de ellos en el último año.

Pero habrá nuevas posibilidades. La comunicación es necesaria en todos los ámbitos. Una comunicación de ida y vuelta, que necesita a profesionales que la pongan en el mercado, periodistas que transmitan esa información, no por capricho, sino porque cumplen su papel: la garantía de que el artículo 20 de la Constitución, el que concibe la información como un derecho de los ciudadanos, se cumple. Las nuevas tecnologías no harán desaparecer el periodismo, al contrario. La cantidad de información a la que se puede tener acceso es inmensa, pero siempre se necesitará un profesional, un periodista que la expurgue, que elimine la paja del grano, que la interprete, ilustre, digiera y la ofrezca a los ciudadanos para que pueda entenderla. Siempre se necesitará el periodismo, sea cual sea el soporte triunfante de estos momentos convulsos. ●





Hemos puesto el corazón
en acercarte al mundo.

Ponemos a tu alcance más de 750 destinos en 150 países.



iberia.com

La Red, un nuevo agente en la estrategia

Las salas de prensa 2.0 y las nuevas herramientas digitales suponen la rotura de las reglas que imperaban hasta ahora en la relación de las empresas con los medios de comunicación. El mensaje adquiere un nuevo protagonismo y nace un nuevo público objetivo fundamental en la creación de la imagen de marca.

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. [@DircomSpain](#)

Hasta hace poco, los correos electrónicos de los periodistas se veían inundados de convocatorias, notas de prensa, fotos e información de multitud de empresas hablando de las virtudes de sus productos y servicios. En poco tiempo esto ha cambiado e Internet ha tenido todo que ver con esto.

Las características de la Red hacen necesario adecuar la comunicación de las empresas, lo que hace que surjan nuevas herramientas de Relaciones Públicas. Entre ellas la más destacada es la sala de prensa 2.0, un lugar que facilita el acceso de los medios a información relevante de la compañía. Las posibilidades son infinitas, sobre todo por la capacidad de la Red para albergar contenido multimedia, lo que proporciona un valor añadido al periodista a la hora de elaborar su material. Las organizaciones tienen la posibilidad de ofrecer en estos espacios, además de notas de prensa y material escrito, vídeos corporativos, imágenes en diferentes resolución, logos, podcasts, y sobre todo facilita

aún más la posibilidad de establecer una relación bilateral con los medios.

Otras herramientas utilizadas recientemente en las Relaciones Públicas son los RSS (*Really Simple Syndication*), las Redes Sociales y los Blogs. Los primeros proporcionan alertas automáticas a las personas interesadas en información sobre una página web en

A veces, las empresas convierten su presencia digital en un objetivo en sí mismo, no en un medio, sin importar el mensaje

particular. A través de un titular, una breve descripción y un *link* a la noticia completa, el periodista maneja la información que le interesa en tiempo real. Por otro lado las Redes Sociales como Twitter o Facebook permiten una fácil diseminación de los mensajes y una alta interacción con periodistas y públicos objetivo. Esta interactividad también es una

característica de los blogs, donde las empresas reflejan noticias, opiniones y pensamientos sobre temas de interés relacionados con la compañía.

La "Primavera social"

Todas estas herramientas permiten también que el mensaje de las empresas llegue a un público no profesional de los medios que utilizará las informaciones en sus blogs o tweets y que serán fundamentales a la hora de crear y comunicar la imagen de la compañía y sus productos. Para Eduardo Lazcano, Relationship Manager Digital & Experiential de Pernod Ricard España, de la misma manera que la Primavera árabe significó que los individuos se comunicaran con la sociedad como conjunto, al margen de los políticos que eran quienes controlaban y manipulaban el mensaje, "la aparición de las Redes Sociales ha hecho que los individuos se relacionen con las marcas al margen de quienes teníamos monopolizada





la comunicación, que éramos los publicitarios”. Según Lazcano, en este momento, una marca ya no es lo que los publicitarios dicen que es, sino el conjunto de percepciones que la sociedad tiene de esa marca.

Por lo tanto, nos encontramos ante una oportunidad única de emplear estas herramientas para transmitir el mensaje de la compañía a los medios de comunicación para acompañar y arropar esa percepción que tiene el público objetivo sin necesidad de luchar, ni manipular al consumidor. Como ejemplo, Eduardo Lazcano cuenta que “con nuestra marca Chivas, pasamos años intentado hacer ver que era *cool*, invirtiendo dinero para conseguirlo; cuando hicimos un ejercicio de reflexión y descubrimos que nuestro público objetivo no es alguien sofisticado al estilo de Brad Pitt, sino un hombre tradicional, al que le gusta comer en un asador, el fútbol y el mus, cambiamos la estrategia para acompañar a esta percepción y así conseguimos aumentar nuestra cuota de mercado”.

Reflexión antes de la acción

Este ejercicio de reflexión también habría que hacerlo a la hora de utilizar estos instrumentos comunicativos; si no, se corre el peligro de no aprovechar sus bondades y sufrir consecuencias indeseadas. Quizá uno de los mayores errores que se está cometiendo con estas herramientas es su uso indiscriminado, sin saber si obedece a los objetivos comunicativos de la empresa o si simplemente se utiliza “porque todo el mundo lo hace”. Lazcano cree que “hemos entendido Internet y los medios digitales como una herramienta que hay que ponerse a

usar antes de entender cuál es su naturaleza y para qué sirve”. Habría que meditar antes de emplear recursos en algún instrumento que no obedeciera al mensaje que se quiere transmitir. En muchos casos, las empresas convierten su presencia digital en un objetivo en sí mismo no en un medio, sin importar el mensaje, lo que genera comunicaciones vacías y sin alma.

El mensaje es lo más importante y para que sea transmitido eficazmente habría que

ponerse en el lugar del medio de comunicación y detectar cuáles son sus necesidades informativas antes de generar los mensajes y seleccionar las herramientas para transmitirlos. Ellos saben mejor que nadie qué quieren sus consumidores. Eduardo reconoce que “cuando hacemos un *photocall* lo primero que hago es ponerme con los fotógrafos, hablar con ellos y ver qué necesitan. Yo aprendo mucho de esto”. ●

Beneficios 2.0

Una vez realizada esta introspección, los gabinetes de prensa digitales encontrarán en estas herramientas aliados perfectos para la consecución de sus objetivos con multitud de beneficios. Para Eduardo Lazcano, “una de las grandes virtudes de estas herramientas sería que permiten segmentar mucho el mensaje”; por ejemplo, se pueden proporcionar notas de prensa diferentes en función del público al que se quieran dirigir y el enfoque que se quiera dar: económico, social, diarios de provincia, etc. Además, se hace de una manera mucho más económica, donde incluso los propios usuarios pueden ser el canal de comunicación.

Los medios también se ven beneficiados por estos instrumentos. La crisis ha provocado una escasez de equipos que puedan desplazarse a cubrir noticias o editarlas. Tener acceso al paquete informativo elaborado por las propias empresas en un formato periodístico facilita la tarea de los periodistas. Por otro lado otorga a la empresa cierto control sobre los mensajes que utilizan.

Asistimos al nacimiento de una nueva era en la relación de las empresas con los medios de comunicación basada en la inmediatez e interactividad. Las reglas del juego clásico han cambiado y han sido sustituidas por un futuro 2.0.

Publicaciones 360°: ¿en qué ángulo estoy?

En los últimos años se han multiplicado los medios con los que llegar a la audiencia: papel, web, Redes Sociales, etc. A la hora de crear contenidos para el amplio abanico de medios disponibles, ¿son válidos los mismos contenidos?

Por Virginia Lavín, Directora de La Factorí@, Prisa Revistas.

[@VirginiaLavín](#)

Al principio estaban el papel y la web; después llegaron los medios sociales, los *smartphones* y las *tablets* y, con ellos, el “hay que estar”. Es una de las frases que más hemos pronunciado en los últimos años dircom y expertos en contenido. Pero, ¿por qué y cómo estar? ¿Cuál es la oportunidad perdida por subir un mal producto al *App Store* o el coste de estar en Redes Sociales para pasar desapercibidos o sin haber previsto la capacidad de reacción frente a una posible crisis?

A medida que se abren nuevos canales, las posibilidades de conectar con diferentes públicos se multiplican exponencialmente; tenemos capacidad de contacto casi ilimitada si sabemos emplear el lenguaje propio de cada medio. Pero la diversidad de canales y de públicos nos obliga a ser más exigentes con el contenido y a trabajar con una estrategia más definida. Todo no vale para todo. Hace años aprendimos, a base de prueba y error, que arrojar el contenido del papel a la web tenía un resultado soporífero. No podemos ahora pensar que es reutilizable en iPad o en *smartphones*, esas pequeñas pantallas a las que se obliga a veces a soportar cargas de texto inabarcables cuando, en el fondo, nuestro sentido común nos dice que lo único que hay que pedirle es que sean

funcionales y obedezcan a un toque. Como explica Mónica Rabino, Directora de Desarrollo Online de Prisa Revistas, “el contenido en el móvil debe ser breve y conciso, adecuado a la pantalla, integrando las Redes Sociales, geolocalización y realidad aumentada si es posible. Una de las apps mejor pensadas que conozco es *The Scoop*, de *The New York Times*”.

Usuario premium

En un lado muy diferente del espectro se sitúan las *tablets*. Los usuarios de *smartphones* y de *tablets* no son necesariamente los mismos ni es la misma la actitud con la que se relacionan

Solo los *tablets* igualan al papel en magnetismo, permiten crear objetos bellos capaces de fascinar y con un inmenso poder de generar imagen de marca

con el mundo *online*. Desde el punto de vista de compra, los usuarios de *tablets* están mucho más dispuestos a comprar en Internet y gastan un 50% más por compra que los usuarios de *smartphones* y un 20% más que los usuarios de portátil (Adobe Digital Marketing Insights).

Estamos hablando de la *crème de la crème* de los consumidores, un público aún escaso pero que a comienzos de 2012 en España rondaba ya el millón de usuarios con una previsión de duplicarse a lo largo del año (AIMC y TheApp Date). La mayoría tiene entre 30 y 45 años, un alto nivel adquisitivo, alto nivel de estudios y, lo más importante: cuando decide descargarse una aplicación toma una decisión y hace un ejercicio de voluntad similar al del lector que acude al quiosco. Nosotros no ponemos la revista en su buzón, es él quien se acerca y decide si se la descarga o no. Si conseguimos que ponga los ojos en nosotros, habremos logrado que se acerque *motu proprio* un perfil de usuario *premium*. Si, además, le ofrecemos un contenido interesante, divertido y que sea capaz de colocar a nuestra marca en una posición de prescripción, habremos ganado un fan convertido. Y si le ofrecemos la interacción adecuada, puede que un cliente nuevo.

Llegar donde el papel no llega

Solo las *tablets* igualan al papel en magnetismo, permiten crear objetos bellos capaces de fascinar y con un inmenso poder de generar imagen de marca. En el mundo de las publicaciones corporativas, las *tablets* abren posibilidades inmensas: ponen al alcance de un público *premium* y global todo el potencial de seducción de una revista, con una posibilidad de interacción con la marca inmediata y un coste de producción y distribución muy inferiores.

Cuando a principios de año subimos al *App Store* la aplicación para iPad de la guía de Madrid que ya habíamos realizado en papel en cinco idiomas para el Madrid Convention Bureau, nos llevamos una sorpresa: durante la primera semana, en la que aún no habíamos hecho ningún tipo de comunicación, un 12% de las descargas espontáneas procedían de Estados Unidos, y un 8% de China. Y era



Publicaciones editadas por Prisa Revistas.

la versión en castellano. Las ediciones en papel iban a cubrir estratégicamente varios mercados europeos, pero la versión para iPad había llegado sola a donde no podía el papel. Cruzar el charco con un envío de revistas es misión imposible, pero no comunicar a los posibles viajeros de ultramar, a través de medios sociales específicos, que Madrid está al alcance su mano en el quiosco de Apple.

Cada soporte cumple una función clave en la estrategia de comunicación y, del mismo modo que en una empresa no puede funcionar cada departamento por separado, los proveedores de contenido corporativo no podemos tener una visión parcial de un producto sin tener en cuenta los otros. Es necesario, más que nunca, reivindicar la excelencia de los contenidos específicos para cada medio; es nuestra única oportunidad de ser oídos en medio del maremágnum de la

información. Entonces sí podremos hacer llegar los mensajes de la marca, ganar fans (vengan del papel, de la web, de las Redes Sociales o de las apps), prestigio y beneficios. Al final, todo se reduce a una ecuación muy simple que rige la mayoría de las relaciones humanas: si nos esmeramos en dar algo bueno, solemos obtener un buen retorno. ●

Las aplicaciones para tablets cuentan con infinitas posibilidades.



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 viento 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 nuestro bienestar no queda en el aire.





Periódicos del siglo XXI

Internet y las nuevas tecnologías se perfilan como una buena oportunidad para la prensa escrita. Lejos de ver una amenaza a su negocio, las principales cabeceras de diarios y revistas se han lanzado a conquistar clientes en la Red a través de sus quioscos digitales. Nuevos canales para nuevos tiempos.

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. [E @DircomSpain](#)

Las plataformas digitales se han sumado a las ediciones digitales de la prensa escrita en estos últimos dos años. La prensa escrita se enfrenta a un proceso donde los soportes digitales se perfilan como el siguiente escalón de su evolución. Son muchos integrantes de la industria de los medios de comunicación los que apuestan por esta vía como el camino para afrontar con éxito los retos que plantea la era digital. Así, Orby, quiosco digital español, lanzado en marzo de 2010 por Unidad Editorial, ha sido la primera experiencia en este sentido. “Orby es la forma de leer el periódico en el siglo XXI”, comentaba el Director de *El Mundo* Pedro J. Ramírez. Una nueva forma de leer el periódico para un nuevo perfil de lector de prensa escrita. Y es que, para la Directora Gerente de Orby, Arancha Lois García, “el perfil del nuevo lector es el que quiere tener en sus manos a cualquier hora, en cualquier lugar y mediante cualquier dispositivo un análisis conjunto de todo lo que ocurre”.

A Orby, además del periódico *El Mundo*, se han incorporado distintas cabeceras como *La Razón*, las del grupo Zeta (que también participan en Kiosko y más), varias revistas del grupo Hachette y las publicaciones de Unidad Editorial, como *Telva* o *Expansión*. Esta plataforma cuenta con más de 52.000 lectores suscritos en sus dos años de andadura. Como apunta Arancha, “se ha convertido en un sistema rápido, completo y económico de leer un periódico”.

Competencia digital

Kiosko y más, con setenta cabeceras entre las que se incluyen grandes periódicos generalistas, económicos, deportivos y revistas de estilo de vida, corazón, viajes o técnicas, se presentó en julio del pasado año. Esta alianza de editores liderada por Vocento y Prisa cuenta con la colaboración de los grupos de prensa; Axe Springer, Diario de Navarra, Grupo Godó, Grup Serra, Grupo Zeta, La Voz de Galicia y RBA, entre otros. La plataforma se ha ideado (pensando en un lector exigente) como complemento perfecto tanto para los lectores de prensa en papel como para los que denominan “nativos digitales”. Y es

A través de la distribución de periódicos por medios electrónicos, viviremos una edad de oro de la prensa

que la interacción con la tecnología y las Redes Sociales es completa. Así se permite enviar el artículo, una vez adquirido, por *e-mail*, imprimirlo, o compartirlo a través de Twitter o Facebook.

Los responsables de esta plataforma han trabajado con la idea de trasladar el concepto tradicional de quiosco a Internet y ofrecer a los lectores la posibilidad de, en una única página web, encontrar variedad de cabeceras para descargarse. Y una vez abonado un importe, leer en el ordenador, el teléfono móvil o en las *tablets*,

como el iPad el producto adquirido. El precio, en esta plataforma, lo marca cada editor, existiendo la posibilidad de pago diario o suscripción a medida, mensual, trimestral, semestral o anual.

Entre los diarios de información general que se encuentran en Kiosko y Más están *El País*, *ABC*, *La Vanguardia*, *Diario de Navarra*, *Diario Sur*, *El Comercio*, *El Correo*, *El Diario Montañés*, *El Diario Vasco*, *El Periódico de Aragón*, *El Periódico de Cataluña*, *El Periódico Extremadura*, *Heraldo de Aragón*, *Hoy*, *Ideal*, *La Rioja*, *La Verdad*, *La Voz de Cádiz*, *La Voz de Galicia*, *Las Provincias*, *Mediterráneo* y *Norte de Castilla*.

La línea que se ha seguido desde Kiosko y más ha sido desembarcar en Internet sin perder el espíritu de lectura en papel y ofrecer a los lectores una lectura de mayor calado a la inmediatez de las ediciones web gratuitas de las publicaciones. Su apuesta es ofrecer el producto de papel en PDF, enriquecido con análisis y otros elementos de valor añadidos.

Periodismo para el siglo XXI

El pasado mes de enero, el Club Málaga Valley y la edición española de la revista *Technology Review del Massachusetts Institute of Technology (MIT)* concedían su primer Premio a la Innovación a Unidad Editorial, por la plataforma de contenidos digitales Orby. En el acto de entrega se hacía hincapié en el esfuerzo de adaptación de la prensa escrita al entorno digital. En un



Orbyt y Kiosko y más, nuevas formas de leer el periódico.

mundo en evolución permanente como es el tecnológico, el futuro inmediato de los nuevos soportes digitales de los medios de comunicación estará marcado por la capacidad de adaptación de los medios para ver oportunidades y convertir a la tecnología en su aliada.

El Director de *El Mundo*, Pedro J. Ramírez, con motivo de la concesión del Premio a la Innovación a Unidad Editorial por el Club Málaga Valley y la edición española de la revista *Technology Review del Massachusetts Institute of Technology (MIT)* expresaba que “a través de la distribución de periódicos por medios electrónicos vamos a vivir una nueva edad de oro de la prensa”. ●

Claves para el desarrollo de las plataformas digitales

- **Ofrecer respuestas a nuevas demandas publicitarias.** Las marcas necesitan a los medios de comunicación como soportes para conectarse con sus consumidores, ya que a su vez los diarios son marcas muy potentes. Al estar presente en la Red, las plataformas ofrecen una respuesta a la demanda de globalización de los medios y las marcas.
- **Presencia global.** Las plataformas digitales son un canal ideal de comunicación e interrelación con el lector.
- **Retroalimentación de canales.** En este momento en el que conviven las ediciones en papel, las webs gratuitas y los nuevos soportes de pago, se apunta hacia la retroalimentación de los tres canales y no hacia la supresión de alguno de ellos.
- **Extensión del uso de las tablets.** El éxito de las plataformas se vincula al incremento de la competencia y la popularización de las *tablets* entre la población.
- **Contenidos de calidad.** Ofrecer contenidos con valor añadido que merezca la pena pagar por ellos. “La competencia, sí, es infinitamente más dura en Internet. Pues eso significa que hay que decuplicar o centuplicar el valor de esos contenidos: noticias, análisis, opinión, pero también vídeo, audio, bases de datos, participación del lector, compras, enlaces, mensajería...”, concreta Arancha Lois García.
- **Independencia económica.** “En Unidad Editorial pensamos que el periódico es la principal fuente de información de los países libres y debe seguir siéndolo, sin que importe el soporte, de papel o electrónico (o lo que venga). Pero para ser independiente y servir a la sociedad, el periódico tiene que ser autosuficiente económicamente. Si sus contenidos han bastado, durante largo tiempo, para convencer a muchos ciudadanos de gastarse unas monedas a diario en el quiosco, deben bastar hoy para que lo hagan ante una pantalla (o un móvil, o una *tablet*)”, explica la directora gerente de Orbyt.

Consiga

Tarjeta American Express mas Gold

NOCHE GRATIS con sus compras

Y además:

15.000 puntos mas de regalo*
(equivalentes a una NOCHE GRATIS)

+ Le regalamos la cuota
el primer año

Solicítela ahora en americanexpress.es/masgold o en el **900 10 13 82**

*Sujeto a condiciones.



redes sociales

- 76** LA INFORMACIÓN VUELA EN TWITTER
Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.
- 78** “EN LA ERA DIGITAL, ES ESENCIAL LA RAPIDEZ Y UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA QUE AGILICE LAS DECISIONES”
Entrevista a Virginia Huerta, Managing Consultant de Text 100.
- 80** BLOGS DE ÉXITO
Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.
- 82** RIESGOS DE EXCLUSIÓN EN LAS NUEVAS TENDENCIAS
Por María Jesús Varela, Directora del Centro de Investigación Tecnológica Cidat-ONCE.
- 84** UNA GUÍA TECNOLÓGICA PARA LOS COMUNICADORES
Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

La información vuela en Twitter

Desde su lanzamiento en 2006 por Jack Dorsey, Biz Stone y Evan Williams, Twitter ha revolucionado el periodismo hasta tal punto que muchos de sus tweets se han convertido en noticia. Esta plataforma, que reúne las ventajas de los blogs, las Redes Sociales y la mensajería instantánea, ha conseguido hacerse un hueco entre los medios de comunicación y las empresas por ser una herramienta que permite la comunicación inmediata y bidireccional.

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. [@DircomSpain](#)

Perfiles corporativos

Las empresas también se han apuntado a la moda Twitter. Atraer nuevos clientes y dar mayor visibilidad a la compañía son las principales ventajas que están obteniendo muchas compañías. Grandes firmas, como Dell o Coca Cola, han conseguido aumentar sus ventas o promocionarse aún más si cabe.

Twitter acaba de poner en marcha las páginas comerciales para las empresas y, aunque no se diferencian mucho de las personales, la ventaja que tienen es que se dará acceso a las estadísticas de visitas, clics y localización de los visitantes a los poseedores de estas cuentas especiales. Volkswagen, Coca-Cola y Huffington Post han sido los primeros en tener este perfil corporativo.

Sea el mensaje que sea, podemos enviarlo al mundo en un máximo de 140 caracteres. Twitter ha puesto de moda comunicarse en titulares y ésta es una de las razones por las que se ha convertido en una herramienta relevante. Millones de usuarios de todo el mundo se conectan a diario a este servicio de *microblogging* para opinar, recomendar, comentar noticias de terceros o incluso vivencias propias.

Las razones del éxito

¿Cuál es el atractivo irresistible que ofrece Twitter? La respuesta es sencilla: ha conseguido combinar los mecanismos de comunicación más exitosos de los últimos tiempos: la mensajería instantánea, las Redes Sociales y los blogs.

El crecimiento exponencial de Twitter obedece, también, al uso que algunos personajes célebres han hecho de este sistema de comunicación. La participación en el *microblogging* de algunos famosos, deportistas y políticos es tal, que hacen el papel de paparazzis y reporteros, convirtiéndose en las fuentes de información.

Igualmente, ya resulta perfectamente natural encender la televisión y ver aparecer en programas de televisión una dirección de Twitter, un *hashtag* o una mención. Muchos de ellos cuentan con la participación de miles de usuarios y hablan de su éxito en función de su presencia en los *trending topics*.

Es noticia

La revolución egipcia o tunecina, en 2011, y las protestas electorales en Irán, en 2009, son algunos ejemplos de cómo Twitter ha nutrido la actualidad periodística.

Ahora cualquier usuario testigo de un hecho noticiable puede compartirlo, incluso con imágenes, con el resto de usuarios. Muchos ciudadanos de a pie llegan, en primicia, donde los periodistas aún no han podido acudir. Y con su participación en las Redes Sociales están dando a conocer hechos muy destacados para la actualidad periodística.

El periodismo ciudadano se ha convertido en un fenómeno imparable a raíz del auge de los blogs y de las Redes Sociales. Los que antes eran consumidores pasivos se están incorporando activamente al proceso de producción de contenidos.

Los tiempos cambian y la información ya no es propiedad exclusiva de los periodistas y de los medios de comunicación. El *microblogging* se ha convertido en una fuente de información, en detector de tendencias y en testigo de noticias.

Contrastar noticias

Aunque es cierto que el periodista no puede darle la espalda a las Redes Sociales, debe saber navegar entre millones de datos y hechos de los que desconoce su veracidad. Twitter, en efecto, puede ser una valiosa fuente de información, pero a ello hay que sumar trabajo, inteligencia y observación.

Seleccionar y procesar la información es una tarea que ha de llevarla a cabo una persona con suficiente conocimiento y experiencia

Rosa Jiménez Cano, pionera en el periodismo digital y Responsable de Tecnología en *El País*, considera que aunque “el periodista hace que Twitter sea un canal de difusión más poderoso, es necesario actuar con cierta cautela y mucha curiosidad. Se trata de saber cribar y escoger la información valiosa entre muchísima irrelevante”.

Se corre el riesgo de dar por cierto lo que solo es un rumor o caer en manos de los malintencionados *fakes*, verdaderos clones de cuentas auténticas que hacen circular información errónea deliberadamente.

Por lo tanto, nos encontramos con uno de los retos más importantes para los periodistas y medios que interactúan en las Redes Sociales:

“En la era digital, es esencial la rapidez y una buena comunicación interna que agilice las decisiones”

Una comunicación más directa, más rápida y transparente con el cliente. Son las claves del éxito de los Twitter corporativos que muchas empresas han creado para estar en contacto con sus públicos, ya sean internos o externos. Desgranamos las claves de esta Red Social con Virginia Huerta.

Virginia Huerta,
Managing Consultant
de Text 100.
[@virginiahuerta](#)



¿Cuándo han descubierto las empresas el valor de Twitter como herramienta corporativa?

Twitter quizás haya sido, junto a LinkedIn, la Red Social que desde su nacimiento ha tenido un uso más corporativo, probablemente motivado por el buen uso que le dieron empresas pioneras en estas prácticas como Microsoft o Dell. Y así lo avalan estudios que muestran que la fidelidad y confianza de clientes que siguen a empresas con buenas prácticas en Twitter es mayor. ¿Por qué? No creo que haya una sola respuesta pero una de ellas es sin duda el hecho de que la comunicación con el cliente es más directa, más rápida y transparente.

¿Para qué emplean las empresas Twitter? ¿Qué tipo de mensajes y a qué públicos llegan desde esta Red Social?

La inmediatez es una de las principales ventajas de Twitter y por ello situaciones que requieren de una comunicación inmediata, tales como una situación de crisis, la hacen idónea. Casos como huelgas de compañías aéreas o accidentes han sido algunos de los más sonados en lo que a buenas y malas prácticas de esta Red Social se refiere. Muchos dicen de Twitter que es lo más parecido a una conversación entre mucha gente y, pensándolo así, entenderemos que las empresas lo utilicen también para conversar con sus públicos y comentar sobre tendencias, anuncios que quieran hacer o incluso responder a dudas y comentarios de los seguidores. Lo más importante y quizás el mayor reto es que requiere de un seguimiento continuo y la dedicación de recursos y no todas las empresas lo toman en serio cuando deciden abrir una cuenta en Twitter.

¿Cómo se integra esta herramienta en la forma de comunicar de una empresa y cómo convive con la Web, la sala de prensa online, un blog corporativo, etc.?

Son herramientas distintas. Es como si en la llamada “comunicación tradicional”

nos preguntáramos cómo conviven una entrevista con un comunicado de prensa. Realmente tienen tonos, formatos y fines muy distintos. Y es que, aunque todas las que mencionas son herramientas digitales que también aceptan la interacción con los públicos, ésta es mucho menor. Los usuarios pueden dejar comentarios en un blog o en la web pero nunca será tan ágil, por no hablar de la extensión que obviamente es mucho mayor y por eso es ideal para compartir más contenidos.

¿Cuál debe ser la estrategia o el plan a seguir por una empresa que quiere tener presencia en Twitter?

Twitter es una herramienta más dentro de la estrategia de comunicación de una empresa y como tal tiene que obedecer a unos objetivos concretos. Abrir una cuenta por el simple hecho de tener presencia no tiene sentido. Es importante conocer el objetivo que tiene y así poder definir mejor los públicos con los que queremos interactuar (a quién seguimos y quién nos sigue) y el tipo de contenidos que propondremos en nuestras conversaciones.

La inmediatez es una de las principales ventajas de Twitter y situaciones que requieren de una comunicación inmediata, como una situación de crisis, la hacen idónea

¿Qué errores más comunes se cometen al crear un Twitter corporativo?

La falta de planificación y el pensar que Twitter es un canal más para enviar las notas de prensa simplemente. Es triste pero nos encontramos con muchas empresas que solo piensan en los *tweets* que pondrán y no en las respuestas que darán a sus seguidores y quiénes son. Y eso es lo realmente importante de esta herramienta. Ser capaz de atraer a los públicos que realmente interesan a la empresa y, una vez conseguido, ser transparente, constante y honesto en la comunicación. No basta con abrir la cuenta y empezar a seguir a gente sin pensar quiénes son, solo

por el hecho de intentar animar al grupo de seguidores y que sea cada vez mayor.

¿Nos podías comentar algunos casos prácticos o ejemplos de Twitter corporativos?

Por lo reciente del caso, me gustaría comentar la campaña en Twitter que hizo McDonald's en EE. UU. La cadena de comida rápida publicó un mensaje con el *hashtag* #MeetTheFarmers (ConoceAlosGranjeros) en el que presumía del compromiso del restaurante con el uso de verduras frescas y carnes de alta calidad. La reacción fue inmediata y no muy positiva pero la compañía no hizo seguimiento o hizo caso omiso y se atrevió a proponer un segundo *hashtag* #McDStories donde pedía a sus clientes que compartieran sus historias.

Lo interesante de cualquier acción con una Red Social es que brindamos a los clientes la oportunidad de participar y eso no siempre quiere decir que la opinión vaya a ser positiva. De hecho, en la siguiente hora se produjeron decenas de miles de *tweets* contando todo tipo de experiencias horribles relacionadas con la falta de higiene y efectos en el peso.

Por seguir con compañías americanas, podemos citar casos como el de la petrolera BP cuando vivió el vertido de crudo en aguas del Golfo de México. Este caso me parece curioso porque la compañía abrió su cuenta de Twitter e informó sistemáticamente de la situación pero ya se había abierto antes otra cuenta no oficial de BP con los grupos contrarios a la gestión de la petrolera que tuvo muchos más seguidores y ruido en la Red que lo que la propia petrolera quería comunicar. Por eso, en esta nueva era digital que vivimos, la rapidez es esencial así como una buena comunicación interna que agilice las decisiones. ●

Un caso de éxito: Skype



Una de las claves de su éxito ha sido la completa integración con el resto de canales de Skype en español –un blog y una página en Facebook– de manera que la estrategia de relaciones públicas está totalmente alineada y aprovechan cada canal según sus particularidades pero bajo un mismo objetivo.

Este año, durante la feria por excelencia en telefonía móvil, Mobile World Congress, Skype aprovechó para anunciar sus novedades. En esta ocasión, además de la gestión de sus canales en español Text 100 se ocupó también de sus canales globales. Además, decidió que no se usara ninguna de las herramientas tradicionales y que todos los anuncios se

apoyaran exclusivamente en sus canales en Redes Sociales: Big Blog, Facebook, Twitter (@Skype y @SkypeEvents) y YouTube.

Se presentó la aplicación de Skype para Windows Phone (Beta) y la acogida entre la comunidad de Skype fue muy positiva.

Los resultados hablan por sí solos. Durante los cuatro días de la feria, el blog recibió 20.803 visitas, hubo más de 3.600 menciones en Twitter, 59.769 usuarios visitaron el vídeo de la nueva aplicación en YouTube; 1.783 Me gusta y más de 300 comentarios en Facebook. De hecho, los tweets del anuncio estuvieron en el ranking de los Top Tweets en Twitter durante la semana.

Una vez más, todos los canales estuvieron perfectamente sincronizados y el equipo de social media se encargó de desarrollar los posts, tweets y Facebook posts que se utilizarían en el lanzamiento, así como de monitorizar y contestar las dudas y comentarios de los seguidores.





Blogs de éxito

Su simplicidad, escasa repercusión económica en el balance, gran alcance en la promoción de productos y servicios, así como el elevado grado de interactividad con el cliente, hacen de los blogs una de las herramientas de marketing digital más apetecibles. Fijarse en los de mayor repercusión y proyección dará las claves para ver hacia dónde hay que encaminarse.

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. [@DircomSpain](#)

La comunicación a través de blogs ha dejado de ser una nueva tendencia para convertirse en práctica obligatoria. Solo Technorati tiene contabilizados más de un millón de blogs. Por categorías, destaca *Entertainment*, con cerca de 40.000. De éstos sorprende que sean los dedicados a libros los más numerosos, con 16.663. Muy de cerca siguen los tecnológicos, con un total próximo a los 35.000. En

Seleccionar y procesar la información es una tarea que ha de llevarla a cabo una persona con suficiente conocimiento y experiencia

el capítulo de negocios son cerca de 32.000. El estilo de vida, moda, viajes, gastronomía, mascotas suman más de 53.000. Y estos datos tan abrumadores se refieren a blogs norteamericanos. Con estas cifras ninguna empresa, corporación o institución puede verse al margen de una vía de comunicación tan útil como fascinante.

Sin embargo, una herramienta tan sencilla como en principio barata no siempre se

implementa correctamente. Las claves que marcan el éxito de un blog se dejan ver en los siguientes ejemplos que marcan tendencia.

Especialización, selección e internacionalización

El blog de Ferrovial sobre innovación, transporte y ciudades del futuro, *Infraestructurasinteligentes.com*, responde a uno de los principios que posicionan a un blog como referente; mantiene una temática común con la actividad empresarial de la propia compañía. A esto se suma la adecuada profesionalidad del equipo de redacción, que ofrece contenidos altamente especializados. Aunque parezca un contrasentido, en este blog no prima que el número de seguidores sea muy elevado, por el contrario, se busca acceder a un público especializado y conocedor de los ámbitos donde la empresa está posicionada. Eso sí, sin olvidar la conexión con Redes Sociales como Twitter y Facebook. Teniendo en cuenta que el universo digital utiliza como lengua mayoritaria el inglés, uno de los puntos a remarcar es la opción que ofrece el blog de seguir sus

contenidos en esta lengua. Se da respuesta a un posicionamiento internacional de la compañía y no se pierden entradas desde otros ámbitos.

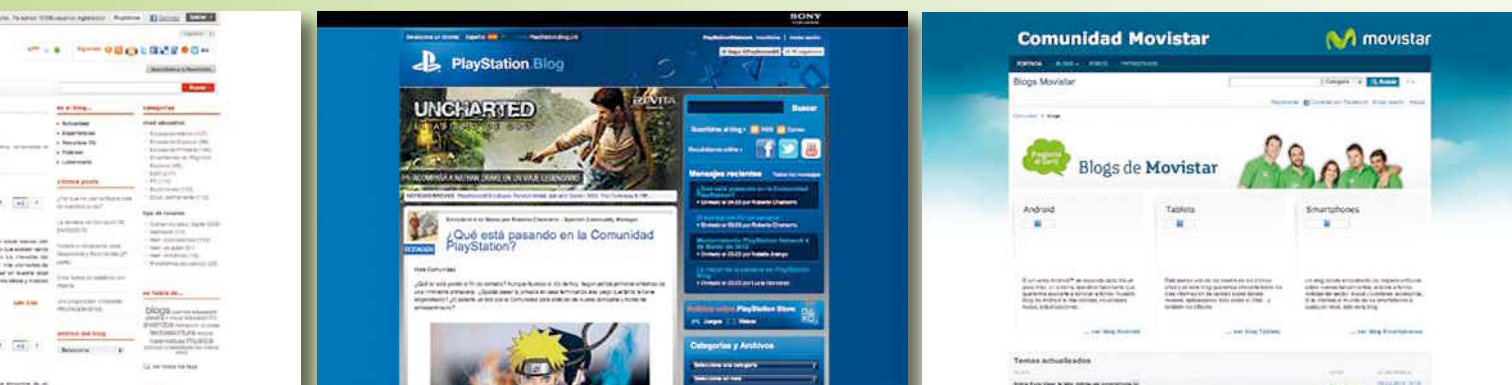
infraestructurasinteligentes.com

Información y conectividad

Sobre una imaginaria planta 29, con la que no cuenta el edificio, se creó este blog con la intención de acercar la sociedad de la información a sus empleados. Bajo el azul corporativo y una presentación diáfana, el blog del BBVA se adentra en la innovación, las nuevas ideas en la Red y las noticias que afectan al grupo bancario.

La conexión con las Redes Sociales es una máxima que aplica el blog, de forma efectiva y destacada. La oferta de sus propios productos cuenta con un perfil bajo por lo que no se percibe como una publicidad remarcada. Los contenidos, muy amplios y variados, hacen referencia a asuntos más allá de los meramente bancarios. Éste es, sin duda, uno de los puntos fuertes de este blog.

www.centrodeinnovacionbbva.com/planta29



Constancia, colaboración e intercambio

La página del Ministerio de Educación alberga uno de los blogs institucionales más interesantes. Con 18.128 usuarios registrados, el blog de educacantic.es centra su atención en el uso de las TIC en las aulas. En el ámbito de la comunicación 2.0, la colaboración, el intercambio y la creación de comunidades son sus pilares y educacantic.es cumple con creces estos requisitos. Con una media de tres artículos diarios, responde ante el capítulo de constancia que se requiere para despertar interés entre los seguidores. Otro elemento destacado es el archivo con el que cuenta. Y si el intercambio es uno de sus principales atractivos, éste se ve reforzado con los botones de las principales Redes Sociales (Twitter, Facebook) para que sea efectivo y sencillo a la hora de llevarlo a la práctica.

www.educacantic.es/blog

Elevada masa crítica, fiel y conocedora del producto

Según Technorati, uno de los buscadores de blogs más consultado, playstation.com se sitúa entre los 100 con mayor repercusión, otorgándole 722 puntos. El gigante de las consolas de videojuegos cuenta con un público fiel, entregado y muy familiarizado con el entorno. Una de las principales preocupaciones de la blogosfera mundial es atraer comentarios y visitantes, punto que Playstation tiene solventado. Cada artículo que se edita, unos tres diarios, recibe más de cinco comentarios. La principal baza de este blog es que conoce muy bien a su audiencia y conoce de igual modo sus necesidades informativas. Implementa este canal para fidelizar a sus clientes y recibir puntualmente sus necesidades para así verterlas en nuevos productos.

Blog.es.playstation.com

Conexión total con el cliente

Grandes multinacionales incrementan su apuesta por la comunicación *online* 2.0. El pasado mes de octubre, Movistar lanzó tres nuevos blogs especializados en el mundo de las tecnologías. En palabras de la multinacional, "los blogs Movistar surgen con la intención de transmitir a los usuarios de Internet información de calidad sobre la tecnología y poder servir como punto de conocimiento y debate al respecto. Mediante los comentarios de los usuarios, éstos ofrecerán sus propias opiniones y aportaciones sobre cada tema, bien de forma anónima o a través de registro previo (para los usuarios de la comunidad Movistar o de Facebook)".

El blog de Android (www.movistar.es/blog-android) consta de noticias, novedades, trucos e indicaciones relacionadas con el sistema operativo de Google para todo tipo de dispositivos.

El blog de *smartphones* (www.movistar.es/blog-smartphones) cuenta con análisis de terminales, aplicaciones, lanzamientos, rumores y entrevistas sobre este tipo de teléfonos móviles.

En cuanto al blog de *tablets* (www.movistar.es/blog-tablets), sirve para analizar modelos, aplicaciones, nuevos dispositivos y contenido de utilidad para todos sus usuarios.

La base del éxito de estos tres blogs, que se presentan bajo el paraguas de Comunidad Movistar, radica en su contenido altamente cualificado y de gran calidad. Los títulos son sugerentes, y el desarrollo claro y práctico. La presentación es atractiva y sencilla. Otro punto a referenciar es la contención de la publicidad, que no satura al usuario ni le hace pensar que el cometido es vender la última promoción de la empresa.

www.movistar.es/blogs

Algunas fechas curiosas sobre los blogs

Es difícil marcar la fecha del nacimiento del primer blog, aunque parece ser que fue en 1992 cuando ve la luz *What's News*, de manos de Tim Berners-Lee, trabajador del proyecto Mosaic, uno de los primeros navegadores web. En su blog, Berners-Lee compartía enlaces y los comentaba.

En 1997 se acuñó el término *weblog*, por parte de Jorn Barber, que unía *web* y *log*. Dos años después, la palabra perdería las dos primeras letras, gracias a Meter Merholz que se quedó solo con *blog*, como se ha hecho más popular.

En el año 2005, la RAE introdujo el vocablo *blog* en el Diccionario Panhispánico de Dudas, para someterlo a análisis para su acepción y posterior inclusión en el diccionario.

Y, como no podía ser de otra manera, los blog también cuentan con su día internacional, que se celebra cada 31 de agosto desde el año 2006.

Riesgos de exclusión en las nuevas tendencias

María Jesús Varela,
Directora del Centro
de Investigación
Tecnológica
Cidat-ONCE

Para las personas con discapacidad, los riesgos de exclusión de las nuevas tendencias de información y comunicación no son un riesgo de futuro: son un presente, una realidad.

En la actualidad, nadie duda que información y comunicación se apoyan especialmente en Internet. La televisión está en la Red, o tenemos la Red en la televisión; la noticia está en las Redes Sociales, y el sentir de la sociedad también. Llevamos la Red en el bolsillo para ser receptores o emisores de información en cualquier momento. Pero ¿todos podemos utilizarla? La respuesta es negativa y, si éste es el origen de esas tendencias tecnológicas, el futuro no parece que vaya a presentarse más halagüeño.

Cada vez que se anuncia una novedad tecnológica, hay un amplio sector de la sociedad que piensa “qué fantástico, pero... ¿Podré utilizarlo? ¿Me ayudará o por el contrario me complicará más las cosas?”. Parece increíble que tras tanta insistencia de sectores como las personas mayores o las personas con discapacidad (cuatro millones en España), todavía quienes llevan a término esos dispositivos y/o servicios no piensen en que tal vez lo que están diseñando no pueda ser utilizado por todos.

Los avances son imparables, y así deben ser y seguir. Pero la brecha que pueden producir a parte de la población, en ocasiones, se hace insuperable

Hoy día, las Redes Sociales son uno de los principales canales de comunicación y socialización. Búsqueda de empleo, contacto con amigos o profesionales, revisión de las noticias de actualidad, grupos y recursos de educación y formación, son algunas de sus utilidades. Por eso, quien no está en esas redes se queda aislado. Y si ese aislamiento se debe a la existencia de barreras que impiden dicha presencia, no a una decisión personal, lo que se está produciendo es una discriminación

directa de los derechos fundamentales de los individuos.

Las Redes no son accesibles, y muchos de los dispositivos que se utilizan para acceder a ellas, tampoco. Pero esta afirmación puede extenderse a los medios y contenidos a través de los que se consume y se aporta información. A día de hoy, para muchas personas con discapacidad no es accesible la televisión digital terrestre que todos utilizamos, menos todavía lo son los servicios de televisión que se ofrecen por satélite, cable o IP, ni lo son en general los *smartphones*, ni la mayor parte de las páginas web, ni ninguna de las Redes Sociales últimamente tan utilizadas.

Pero si hablamos del futuro de los medios de comunicación, advertimos que la tendencia se dirige hacia la personalización de los contenidos. Sus nuevos usuarios estarán activos en múltiples servicios en Internet, consumirán contenido en diferentes formatos (*vídeos*, *podcasts*, *blogs*, *tweets*, etc.), y los generarán, opinarán sobre él y lo compartirán. Ellos decidirán qué contenido tiene visibilidad, de qué productos, personajes o marcas quieren saber y cómo, cuándo y dónde recibirán la información. Las plataformas que soportarán toda esta actividad serán múltiples. Todo el contenido será digital y “fluirá” a través de una mezcla de terminales personales y dispositivos de almacenamiento (*netbooks*, ordenadores, *smartphones*, smart TV, etc.) ¡Fantástico! Pero, ¿accesible y usable para todos?

En el escenario ante el cual nos encontramos solo saldrán adelante y se desarrollarán como parte de la sociedad las personas que sean capaces de utilizar de manera más ágil, inteligente e integral las nuevas herramientas tecnológicas a su alcance. Pero si éstas no tienen en cuenta desde el origen el diseño universal, si no se conciben pensando en que el mayor número de personas puedan hacer uso de ellas, una importante parte de la población se quedará fuera, una vez más, como se queda fuera de un edificio con escaleras y sin rampa un usuario de silla de ruedas, o como lo hace un ciego cuando no puede comprarse un billete de avión o quedar con sus amigos por Facebook porque los cuadros de diálogo y los enlaces no están etiquetados correctamente.

Los avances son imparables, y así deben ser y seguir. Pero la brecha que pueden producir a gran parte de la población, en ocasiones, se hace insuperable. No olviden que también son/somos consumidores de información y de productos y servicios. ●





www.adif.es

24 ciudades conectadas y
2.665 kilómetros de alta velocidad,
en la vanguardia mundial

Ya hemos abierto nuevos caminos entre 24 ciudades españolas, y más que vendrán. Son 2.665 kilómetros de líneas de alta velocidad que ya están en tu vida, para favorecer el desarrollo sin dañar la naturaleza, impulsando la competitividad del ferrocarril, apostando por la innovación.

Porque en Adif trabajamos pensando en ti, pensando en que el desarrollo debe ser compatible con el respeto al medio ambiente y a las personas, para que todos podamos estar orgullosos de nuestro ferrocarril, tal vez el mejor ferrocarril del mundo.



ACORTAMOS DISTANCIAS. ACERCAMOS PERSONAS.

www.fomento.es

UNIÓN EUROPEA

Este proyecto está cofinanciado por el **Fondo de Cohesión**, por el **Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)** y por las ayudas RTE.

Una manera de hacer Europa



Una guía tecnológica para los comunicadores

La comunicación en la Red está en constante evolución. Las opciones crecen cada día, lo que obliga al dircom a estar constantemente aprendiendo sobre nuevas herramientas de comunicación y evaluando la forma de incorporarlas a la estrategia de comunicación en medios sociales.

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.  @DircomSpain



esa velocidad la que nos genera una sensación de obsolescencia constante de la que nadie está exento”.

Una productiva colaboración

Los profesionales de la comunicación son a quienes va dirigida una guía de herramientas tecnológicas que ha nacido de la colaboración entre la Asociación

Nacional de Empresas de Internet (ANEI) y la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom).

Ante la aparición constante de nuevas plataformas y herramientas en el entorno 2.0, estas dos organizaciones profesionales vieron la necesidad de crear esta guía que facilite orientación a los profesionales en el cambiante entorno de los *social media*. Este manual pretende ser una fuente de consulta, ya que supone un directorio de las principa-

les herramientas 2.0 que debe conocer un dircom de una compañía o un responsable de gestión *online*.

En esta *Guía de herramientas tecnológicas para profesionales de la Comunicación*, se recopilan las plataformas más extendidas y utilizadas en el sector junto con una breve descripción. La selección se ha realizado en función de la repercusión que han tenido y de la utilidad de estas plataformas. Como recalcó Sebastián Cebrián, Director General de Dircom, durante la presentación: “En esta guía no están todas las herramientas que son ni son solo todas las que están pero, desde luego, es una guía absolutamente referente”.

Así arranca la guía

Las herramientas se han englobado en diferentes áreas. La primera de ellas que nos encontramos es la de Redes Sociales, ya sean generalistas (como Facebook o Tuenti), profesionales (como LinkedIn y Xing), las Redes Sociales de contactos profesionales con

El mundo de la comunicación cambia muy rápido. La llegada de nuevas tecnologías, nuevos soportes, Redes Sociales, etc. han modificado la forma de trabajar de los profesionales de la comunicación y de los dircom. En palabras de Miguel Errasti Argal, Presidente de la Asociación Nacional de Empresas de Internet (ANEI), “Internet es un medio joven y dinámico en su evolución, casi diríamos frenético. Y es

¿Qué nos ofreces, Google?

Google es el gran gigante de Internet, tanto por su buscador como por la cantidad de herramientas adicionales con las que cuenta. Entre las áreas que abarcan estas herramientas se encuentran la analítica web, el correo, compartir documentos, planificación publicitaria, etc.

Algunos de los servicios más completos son, desde luego, el motor de búsqueda más usado del mundo; el correo a través de Gmail (o Google Mail como se le conoce en algunos países), gratuito y con una gran capacidad de almacenamiento;

Google Docs para compartir documentos *online*; la aplicación AdWords que permite crear enlaces patrocinados y AdSense, el servicio de anuncios.

Además, ofrece la posibilidad de crear y compartir webs, enviar mensajes instantáneos, crear un blog, etc. Las posibilidades de Google son enormes.



más usuarios en España) o verticales (donde la audiencia se segmenta, como en Tripadvisor, la mayor comunidad de viajes del mundo con 40 millones de usuarios al mes).

Otra área que nos encontramos en la guía es lo que tiene que ver con los blogs, los gestores de contenidos para blogs y las herramientas que podemos emplear. También los *microblogging*, donde nos encontramos con Twitter, una plataforma de *microblogging* que se estima que tiene más de 200 millones de usuarios en todo el mundo.

Precisamente, gracias al éxito y la versatilidad de Twitter, han aparecido herramientas, aplicaciones y servicios orientados a dar nuevos usos a este tipo de plataforma.

Plataformas audiovisuales

Una de las áreas que recoge esta guía nos descubre las oportunidades en los *social media* para difundir o consultar vídeos e imágenes. Partimos de una cifra: el 40% de los internautas ven vídeos a diario. Y si hablamos de

vídeos, el rey indiscutible es YouTube, donde cada día se reproducen más de 4.000 millones de vídeos. Otras opciones son Dale al play o Vimeo. Picasa o Flickr permiten almacenar fotos (también vídeos en algún caso) y Spotify es para música.

Además, la interacción de estas plataformas con las Redes Sociales, por ejemplo, pueden dar una mayor visibilidad a los archivos. La magnitud de algunos nos dan una idea de la importancia de las Redes Sociales combinadas con estas plataformas: cada día se reproducen en Facebook 150 años (1 año tiene 8.760 horas) de vídeo de YouTube, y cada minuto se comparten en Twitter más de 700 vídeos de YouTube.

Otras herramientas interesantes

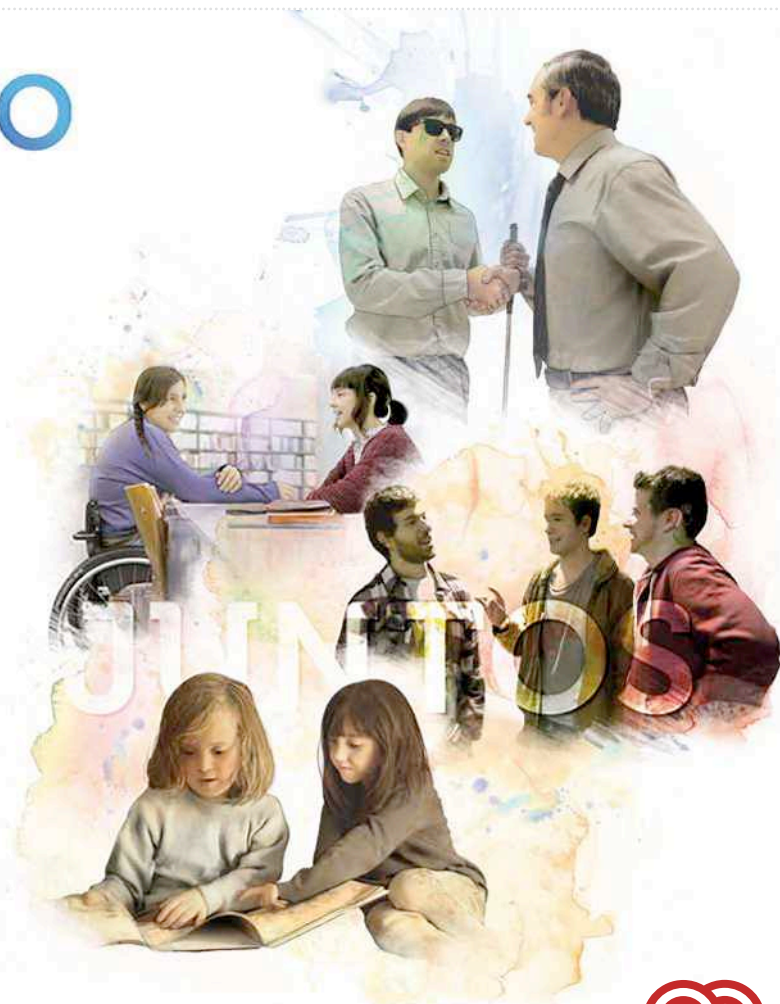
En la *Guía de herramientas tecnológicas para profesionales de la Comunicación*, además, se tratan otras herramientas muy interesantes, tales como:

- Alertas de actualización de contenido.

- Marcadores para una web o un contenido específico al que tendremos acceso desde cualquier ordenador.
- Creación y gestión de foros, una valiosa fuente de información.
- Herramientas que nos ayudan en la gestión de perfiles, páginas y canales, una de las tareas que mayor dedicación exige.
- Plataformas para realizar encuestas y formularios.
- Almacenaje de documentos en la nube, que nos permiten acceder a nuestros archivos desde un ordenador con conexión a Internet en cualquier parte del mundo.
- Monitorización. La guía hace un repaso a algunas de las opciones que existen, gratuitas o de pago, que recopilan datos sobre visitas, enlaces compartidos, menciones en Redes Sociales, impacto de una marca, etc.

Para obtener más información sobre esta guía, puedes consultar la web <http://ght.dircom.org>.

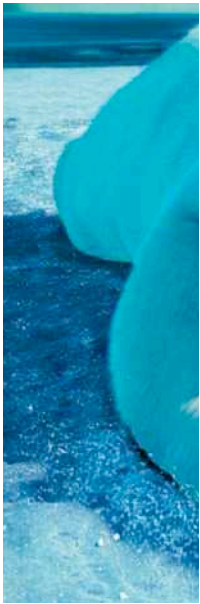
PIENSA EN ALGO
MÁS GRANDE.
PIENSA EN
TODO LO QUE
PODEMOS
HACER
JUNTOS.





marca

- 88** BRANDING “EMOCIONANTE”
Por Borja Borrero, Director Creativo Ejecutivo de Interbrand Iberia.
- 90** EL MENSAJE, EL AUTÉNTICO REY DEL MAMBO
Por Mateu Llinàs i Audet, Socio Fundador y DG de Manifesta Comunicación Corporativa.
- 92** HAY MUCHO EN JUEGO CON LA POSICIÓN DE LAS MARCAS
Por Nadine Szyf-Beley, International Marketing and Communications Director.
- 94** MARKETING 360°, DONDE ESTÁ EL CLIENTE
Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.
- 96** EL RELATO, CLAVE PARA TRANSMITIR UN LEGADO
Por José María Moncasi de Alvear, dircom, descendiente español del Brigadier de la Armada y Mayor General, Diego de Alvear y Ponce de León.



Branding “emocionante”

En los últimos años, las marcas han buscado involucrar al consumidor. El discurso ha cambiado y la forma de comunicarse también. ¿A qué se debe este cambio?

Por Borja Borrero, Director Creativo Ejecutivo de Interbrand Iberia.

Branding “emocionante”. Se trata de una petición cada vez más extendida, algo que los clientes piden cada vez con más insistencia, no sabemos si por convencimiento propio o por la pura inercia del “yo también lo quiero” (el famoso *me too*). Hablamos del discurso corporativo cercano, emocional y cálido. ¿Es esto algo realmente innovador o empezamos a acusar su desgaste como discurso? ¿Sirve para cualquier marca o industria? ¿Por qué este discurso? ¿Es una moda o es realmente algo diferenciador e interesante...?

A mi modo de ver, los orígenes los podemos encontrar en la búsqueda y el afán por la diferenciación de los productos y servicios. Antes, las compañías hablaban de solvencia, de solidez, de confianza, etc. Algunas lo siguen haciendo, de hecho es de lo único de lo que saben hablar. Sin duda se trata de un discurso manido, casi agotado. Pero, ¿por qué?; muy sencillo; muchos productos y servicios (banca, automoción, aerolíneas, seguros...) han sufrido una estandarización, casi una “comoditización” de su oferta que los ha igualado unos a otros haciendo difícil identificar el valor añadido que aportan al consumidor. La

diferenciación se apalancaba en la solvencia y profesionalidad de las compañías para justificar su decisión de compra (calidad, confianza...) pero eso ahora resulta casi irrelevante, es algo que se da por hecho y sin lo cual esas compañías ni serían “consideradas” desde un principio por los consumidores.

Lenguaje sencillo y cercanía

Sin embargo, de un tiempo a esta parte (ya más de una década), el discurso clásico construido sobre la solvencia, la solidez, etc. ha ido migrando hacia otro discurso también bastante extendido: el de la cercanía. Tanto es así que hasta se ha convertido en otro cliché. Bancos que hablan de “tú”, compañías que “acercan” su energía, coches que despiertan “emociones”, el territorio de las emociones y la calidez es ya otro lugar común que se suma al anteriormente mencionado de la solidez.

Dentro de este discurso podemos encontrar una variante que es el de los mensajes “claros y directos”. La marca comunicándose a través de un lenguaje sencillo, sintético, al grano. Es un discurso construido sobre el de la cercanía, sobre el diálogo de “tú a tú”.





pasado de códigos de identidad visual “sólidos” a otros que desarrollan toda una serie de matices.

Así, hasta hace 15 o 20 años, las marcas sustentaban su discurso visual en base a la identificación por color o simbología. Es decir, construían su imaginario apalancándose principalmente en un uso determinante del cromatismo y de un símbolo que a base de repetir e implementar de manera consistente y “sólida” (a veces hasta la extenuación), hacían que la marca calase en el imaginario colectivo como una marca “fuerte”.

Es interesante observar cómo la “identidad visual” de las marcas se ha ido sofisticando a lo largo de los años

Con la llegada de este discurso “cercano” en la comunicación, y debido a la saturación de opciones existentes en el mercado, las marcas han tenido que echar mano poco a poco de recursos visuales cada vez más sofisticados para ser capaces de construir un nuevo imaginario que, si bien siempre se sustenta en la solvencia, la confianza y la seriedad (calidad), profundiza en los nuevos matices emocionales que mencionábamos.

No solo el lenguaje se ha hecho más cordial, sino que también los colores se han sofisticado, se han vuelto más ricos en matices, en transparencias, degradados, se solapan y se combinan en composiciones más interesantes. Las marcas también se valen de tipografías elaboradas y hechas a la medida de sus necesidades, que definen una personalidad más allá del color o la simbología. Los códigos fotográficos se pautan y se normalizan, definiendo un imaginario concreto con personajes en situaciones predefinidas que construyen un discurso en la dirección argumental que define la estrategia

de marca. La ilustración es otro elemento que ha pasado a ser una herramienta de personalización, así como el *sonic branding*, que aparece como un elemento más memorable que el mero uso de un color corporativo o un símbolo...

El discurso de la marca

Es interesante observar cómo la “identidad visual” de las marcas se ha ido sofisticando a lo largo de los años, pautando y definiendo cada vez más elementos de cara a construir ese discurso. Como he enumerado antes, ahora una identidad corporativa necesita que todos esos elementos que la componen estén debidamente acotados y definidos para construir un *storytelling*. Es curioso ver cómo se cierra el puente entre *branding* y comunicación tradicional (publicitaria, interna, etc.). El discurso, la historia que la marca cuenta, viene definida por el *branding* y solo bajo las pautas que éste define, se articulan las distintas campañas de comunicación que la marca hace y que construyen una historia más grande (que es la que cuenta la marca).

Hablamos por tanto del “discurso” de la marca, y ése es precisamente uno de los puntos donde se ha producido una mayor evolución. En ese afán de querer involucrar al consumidor, las grandes marcas se han convertido en grandes “contadores de historias”, que son realmente las que seducen y convencen al consumidor. Son historias construidas alrededor de ideas muy sencillas, fácilmente recordables, pero que hilan un discurso coherente en todo lo que la compañía hace y dice a través de todos sus puntos de contacto. Y este discurso siempre apela a las emociones, a los sentimientos. Hablamos de conceptos sencillos, hablamos de “Libertad” en el caso de Harley Davidson, de “Reinvención” en el caso de Ikea o de “Disfrute” en el caso de Coca-Cola. ●

También es tendencia y en algunos sectores, como el financiero, se ha convertido en otro de esos lugares comunes por donde transitan la mayoría de las marcas, seguramente con la idea de “purgar” sus pecados y su mala reputación a través de una oferta “honestas” que no esconde segundas lecturas o letra pequeña. Sin embargo, pocas son las compañías que saben salvar el salto (el *gap* que dirían los americanos) que se establece entre lo que la compañía dice y lo que hace. Al final, las consecuencias para la reputación de la marca son mucho peores porque el consumidor se siente frustrado o engañado de que a ese discurso “buenrollista” no le acompañe una actitud acorde.

Cambia el código visual

Hasta ahora hemos hablado del tono de la comunicación. Ahora querría profundizar un poco más sobre la forma: ¿qué códigos visuales son los que acompañan a esos discursos que hemos ido enumerando? Si hablamos del discurso de la solvencia y la solidez, las marcas han evolucionado de manera notoria también en los últimos años. Han

La evolución de las marcas

En definitiva, hemos pasado del discurso del “poder” al de la “empatía”, del “usted” al “tú” y de la comunicación unidireccional a la participativa o bidireccional (Redes Sociales). Toda una revolución impulsada sobre todo por las nuevas tecnologías y la posibilidad de interacción y opinión de los consumidores. La gente ahora quiere involucrarse y aportar.

Lo que queda preguntarnos ahora es cuál será el siguiente paso. La respuesta solo la tiene el futuro. Como decía Darwin: “Las especies –en nuestro caso las marcas– que sobrevivirán en el futuro no serán las más fuertes, sino aquellas que mejor sepan adaptarse al entorno”.

El mensaje, el auténtico rey del mambo

Mateu Llinàs i Audet,
Socio Fundador y
DG de Manifesta
Comunicación
Corporativa



Escribo este artículo en medio de la gran polémica suscitada a raíz de la campaña publicitaria colgada en YouTube por una de las pocas marcas de lujo españolas con proyección internacional. Compañía que, desafortunadamente, tampoco ha resistido los encantos de la “economía global”, al aceptar hace años la oferta de compra por parte de una de las grandes corporaciones mundiales del lujo.

La enseña, especializada en sus orígenes en complementos de piel y más recientemente en moda de alta calidad, se encuentra en un complejo proceso de reposicionamiento para intentar rejuvenecer su estereotipo habitual de clientes adultos y acomodados. Para ello ha decidido apostar por dos ingredientes que, a priori, pueden resultar infalibles en estos días para provocar la reacción de los consumidores: el diseño de la campaña a un director creativo de éxito y su distribución a través de los canales 2.0.

La comunicación digital y 2.0 requiere orientación estratégica y “criterio corporativo”

El ruido, la notoriedad, generada por el anuncio central de la campaña –con un estilo provocador y *trendy*– en las Redes Sociales ha sido espectacular. En pocas horas se ha convertido en uno de los TT (*trending topic*) en España de Twitter, una de las herramientas sociales (más de 4 millones de usuarios en España en 2012) a las que más atención vamos a tener que prestar los profesionales de la comunicación.

Pero, y aquí empieza el problema, una gran parte de la rápida reacción generada en la opinión pública digital, y especialmente entre los consumidores más jóvenes deseados, ha sido especialmente hostil y agresiva contra la marca. Las críticas se han extendido, sin piedad, a medios de comunicación, así como entre los cada vez más influyentes líderes de opinión del entorno digital y *bloggers*.

Al cabo de unos días del lanzamiento de la campaña, es pronto para evaluar sus resultados comerciales –atención, todo es posible entre la clase adinerada internacional–. Sin embargo, lo que sí ya es un hecho es el fuerte impacto negativo en una gran parte de la opinión pública sobre la impecable imagen y reputación que, desde mediados del siglo XIX, ha construido la marca en España y a nivel internacional.

Entre las críticas más extendidas, la extrema falta de sensibilidad de la campaña en momentos de crisis económica y social excepcional (casi un 45% de los jóvenes a los que prioritariamente se dirige están en paro), el nulo auto-

reconocimiento de la mayoría de este público objetivo con el mensaje publicitario y una marcada divergencia entre el tono utilizado y la personalidad y los valores tradicionales de la marca.

Sirva esta introducción para exponer una de las tendencias que considero deberá marcar el futuro inmediato de la comunicación empresarial: la comunicación digital y 2.0 requiere orientación estratégica y “criterio corporativo” para aportar, en positivo, a la reputación de la marca.

Aunque pueda parecer una obviedad, los hechos demuestran que éste no ha sido el criterio adoptado por numerosas marcas a la hora de lanzarse al ruedo digital. La lista de errores convertibles en *digital case studies* aumenta y, lo que es peor, se extiende viralmente día a día.

La presión comercial, la necesidad de aumentar las ventas al precio que sea, está conduciendo a numerosos departamentos de marketing a precipitar la presencia de las marcas en las Redes Sociales. Pero en no pocas ocasiones este trascendental paso se efectúa sin diseñar una estrategia global de marca, sin tener en cuenta los “básicos” de la comunicación corporativa o las exigencias mínimas a la que nos somete la política de RSC de la compañía.

Ninguna organización está exenta de cometer deslices y especialmente en una disciplina tan compleja como es la gestión digital de la reputación de una marca. Sin embargo, muchos de estos errores no se convertirían en graves situaciones de crisis si se tuvieran más en cuenta algunos parámetros nucleares de la comunicación: el respeto a la historia y los orígenes de la marca, su visión y misión, el discurso y los valores y atributos corporativos, la personalidad y la cultura organizacional, el posicionamiento estratégico o el perfil ético de la organización.

En todos los casos, ingredientes de un exigente *check list* cuyo manejo requiere un conocimiento exhaustivo de la entidad, criterio y sensibilidad corporativa, sentido común y experiencia y recorrido en la gestión de la comunicación.

La identidad digital ha pasado por méritos propios a convertirse en un ingrediente relevante de la imagen de las marcas. Los datos, las cifras, los hechos así lo demuestran y ya nadie, profesionalmente al día, se atreve a cuestionarlo. Sin embargo, la configuración de dicha identidad digital solo podrá contribuir a aumentar la reputación y el prestigio de las marcas cuando ésta se ajuste y se someta a la personalidad y a la identidad corporativa global de la marca.

Así pues, asumiendo la extraordinaria importancia de los nuevos canales, los dircom y/o agencias de comunicación deberemos velar, con diligencia, por la calidad y la coherencia del mensaje, auténtico rey del mambo. ●



Tu viaje empieza en el aeropuerto

En Aena Aeropuertos 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 lo que te ofrecen nuestros aeropuertos, infórmate en los puntos de contacto que ponemos a tu disposición.

INFÓRMATE ANTES DE VIAJAR:

☎ 902 404 704
(+34) 91 321 10 00

💻 www.aena-aeropuertos.es

SÍGUENOS EN:



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE FOMENTO

ACORTAMOS DISTANCIAS. ACERCAMOS PERSONAS.

www.fomento.es

Hay mucho en juego con la posición de las marcas

Nadine Szyf-Beley,
International
Marketing and
Communications
Director
@Kantar_Media



A veces alabadas, otras machacadas, las marcas constituyen uno de los fenómenos sociales más polémicos. La alquimia que genera la fuerza de una firma se ha enriquecido muchísimo y se ha hecho más compleja con el paso de los años. Si hace algunas décadas un distintivo se limitaba a ser un sello de calidad y su superioridad cualitativa bastaba para justificar su precio, éste ha tenido que hacer soñar con sus comunicaciones y así participar en una cierta evasión de la vida cotidiana.

Por otra parte, si llevamos cerca de 25 años explicando que el cliente está en el centro, hoy eso es una realidad porque están efectivamente en el corazón y en la gestión de las empresas, cuyos productos compran. Pueden hacer y deshacer la reputación de una empresa con un solo clic. Con el desarrollo de la telefonía y de los terminales individuales, en la Tierra contamos hoy con cerca de 5.000 millones de transmisores de opinión. Los datos, los comportamientos y las marcas han dado un giro de 180°.

Hoy la comunicación activa unos mecanismos hasta ahora desconocidos. Así pues, gracias al nacimiento de la *Brand Equity*, la gestión de las marcas se ha convertido en un tema principal de los cuadros directivos de las empresas. A medida que avanzan la conciencia medioambiental y la mediatización de los escándalos financieros o de los conflictos sociales, el consumidor está cada vez más atento al comportamiento de las compañías.

Estos cambios profundos tienen un impacto inevitable en el “marketing mix” clásico de las marcas.

Para una buena acogida de la marca, al mismo nivel que para atraer inversores de capital, hay que apoyarse ahora en valores que tienen un sentido a largo plazo y adoptar comportamientos ejemplares. Se trata de valores abstractos que ninguna contabilidad es capaz de traducir y que, sin embargo, harán cada vez más visible el verdadero valor de las marcas y, por consiguiente, de las empresas.

“*Social web is about being social*”. Esta frase, de Tara Hunt, pone en evidencia el estrecho vínculo entre los medios sociales y la noción de la reputación. Una marca debe tener que decir algo más allá de expresiones como “yo tengo los mejores productos” o “mis productos son los más competentes y los mejor diseñados”. Sobre todo, tiene que salir del campo de lo funcional (compra, recompra, notoriedad, consideración) para entrar en el campo de lo emocional y de las relaciones humanas.

Y es que, hoy en día, la marca debe atender a múltiples partes implicadas. Ya no puede

dividirse en fragmentos, sobre todo con respecto a la marca corporativa y la marca comercial. Y no se puede olvidar el atractivo que hace la marca empleadora. El riesgo de la reputación ya no es solo inmaterial, puesto que depende de las esferas operacional (productos/servicios, innovación) y estratégica (gobernanza, ciudadanía, liderazgo).

Por tanto, las estrategias de *Brand Content* evolucionan mucho y se inscriben en una dimensión que va más allá de las relaciones humanas. Esto es así hasta el punto de que haría falta más bien hablar de experiencias compartidas que de contenidos consumidos.

Hoy en día lo esencial está en la construcción de este intercambio: las marcas no solo proponen contenidos lúdicos o útiles, sino que también inventan nuevas formas de iniciar una relación y de intercambiar opiniones con los consumidores, facilitándoles la vida, informándoles, ayudándoles o divirtiéndoles, pero también teniendo en cuenta las interacciones entre ellos y las repercusiones de estas interacciones con la marca.

Una marca tiene que salir del campo de lo funcional (compra, recompra, notoriedad, consideración) para entrar en el campo de lo emocional y de las relaciones humanas

Esto conlleva una relación permanente en un período de tiempo más largo. Se trata de una filosofía de comunicación diferente y de un modo de relación renovado, en la medida en que la narración de la marca entra en contacto con los individuos y el mensaje se cuenta cada vez más a más interlocutores.

Es este cambio profundo lo que las marcas todavía no han asumido bien porque ya no se trata de la calidad de un mensaje artístico o lúdico la que crea el *buzz* o el zumbido en los medios sociales y hace circular la campaña (antiguos esquemas de difusión de lo “ganado” en relación con lo “pagado”), sino que se trata de la calidad de la idea, la calidad humana del intercambio generado y la coherencia con la identidad de la marca las que hacen vivir a la comunicación a partir de ahora encarnada en la propia conversación.

Las marcas que han comprendido esta refundación de lo *owned* o lo adquirido –en el sentido de la riqueza profunda de la marca– tienen ya parte del trabajo hecho. He ahí una de las principales apuestas para los años venideros. ●

A large-scale photograph of an offshore wind farm. In the foreground, a single wind turbine is shown in detail, with its three blades extending outwards. The turbine is mounted on a yellow and white structure. In the background, a long line of similar wind turbines stretches across the horizon over a vast, blue ocean under a clear sky with some light clouds. The overall scene conveys a sense of clean, sustainable energy.

SIEMENS

El mundo de mañana necesita respuestas duraderas.

Por este motivo empezamos a construirlas hoy con clientes de todo el mundo.

Y por este motivo diseñamos nuestra tecnología para que sea más duradera y consuma menos recursos. Ayudamos a nuestros clientes a reducir sus emisiones de CO₂, e innovamos ofreciendo respuestas nuevas con una de las carteras medioambientales más amplias del mundo.

Como resultado de este trabajo, hemos sido designados los mejores de nuestro sector por el Dow Jones Sustainability Index. Además, el Carbon Disclosure Project (la base de datos independiente más grande del

mundo con información corporativa sobre cambio climático) nos ha reconocido como la mejor empresa del mundo.

Sin embargo, nunca afirmaríamos que tenemos todas las respuestas. Por eso trabajamos con 190 países, miles de ciudades y decenas de miles de empresas en los sectores de la energía, la industria y la salud.

Trabajamos en el mundo de hoy para crear respuestas que lleguen al mundo de mañana.

[siemens.com/answers](https://www.siemens.com/answers)

Marketing 360°, donde está el cliente

El consumidor está cambiando. La interconectividad total ha marcado nuestra vida y, por supuesto, la forma en que compramos. Ser creativo hoy y pensar solo en medios convencionales es cosa del pasado. Si queremos llegar al cliente, estamos obligados a crear campañas transversales que tengan en cuenta otras plataformas, como Twitter, Facebook o YouTube.

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. [@DircomSpain](#)

Reinventarse o morir. Las Redes Sociales y la comunicación 2.0 no son una moda, son el presente y han venido para quedarse. Forman parte de nuestro día a día, tanto para uso personal como comercial o empresarial. Este nuevo entorno supone un cambio en las estrategias de comunicación de las empresas y en la forma de llegar al cliente. Si hablamos de marketing y publicidad, las campañas que salen airoosas son pensadas de manera integral y ven a los *social media* como una oportunidad, y no como una amenaza.

Una campaña 360° efectiva aprovecha el potencial de cada medio, reforzando la idea

¿Qué es una campaña 360°? Una estrategia de marketing que pretende agotar todos los medios para llegar al consumidor. Estar donde el cliente está, pero no de cualquier manera. Por ejemplo, se crean anuncios en radio, televisión y prensa gráfica, a los que se le suman campañas en Redes Sociales, *mails*, enlaces patrocinados... Pero si solo nos preocupamos de adaptar el mismo mensaje a cada formato, solo lograremos abrumar y aburrir a nuestro *target*. Por el contrario, una campaña 360° efectiva aprovecha el potencial de cada medio, las piezas

publicitarias se conectan entre sí, sin repetirse, reforzando la idea. La fórmula: orientar los esfuerzos para que el impacto conjunto sea mayor que la suma de sus partes. Veamos un caso de éxito reciente.

Conversaciones sobre el futuro

Estrella Morente y Luis Rojas Marcos, Inocencio Arias y Loquillo, Geraldine Chaplin y Luz Casal, José Corbacho y Oriol Bohigas, y Pep Guardiola y Fernando Trueba son las cinco disparejas que se reúnen para departir sobre el presente y el futuro en la campaña "Conversaciones sobre el futuro" del Banco Sabadell.

¿El producto? Los Planes Personalizados de Futuro del Sabadell. "Las limitaciones en el gasto público y el envejecimiento de la población generan una oportunidad de mercado para que el banco desarrolle productos que permitan a las personas acumular un ahorro durante su vida laboral que les pueda garantizar un nivel de vida suficiente en el momento de la jubilación, algo que hay que abordar de una forma seria y profesional", dice Ramón Doménech, Director de Marketing del Banco Sabadell.

¿El *target*? Un público de mediana edad en permanente contacto con Internet y los *social media*. Para llegar a ellos, la agencia *S,C,P,F reunió a estas cinco parejas de generaciones y

Reflexiones sobre Redes Sociales

- El uso de las Redes Sociales es la actividad a la que más tiempo dedicamos, más de cuatro horas semanales.
- El consumo que realizan los españoles de medios sociales es superior al uso del *email* (82% del tiempo que está conectado a la Red).
- La tendencia indica un aumento en el acceso a Redes Sociales a través de teléfonos móviles, aunque, de momento, el 97% lo hace desde el PC.
- El 80% de las compañías tiene algún tipo de presencia corporativa o comercial en Facebook.
- El 83% de los consumidores españoles afirma estar predispuesto a seguir a una marca a través de Redes Sociales, muy por encima de la media europea (64%).
- Un dato para reflexionar: el 95% de los *posts* que dejan los usuarios en los muros de Facebook de las compañías no son respondidos.



profesiones tan diferentes para que dialogaran en profundidad sobre el paso del tiempo, los sueños cumplidos o lo que está por venir.

Una campaña de 360°

Los *spots*, emitidos en televisión y cine, solo muestran un fragmento de estas reflexiones y sirven de gancho para enlazar con los vídeos de las conversaciones completas que se pueden encontrar en el blog corporativo creado para la campaña: www.bancosabadell.com/conversaciones. Además, a través de Redes Sociales como Facebook y Twitter (con el *hashtag* #futuro), los internautas pueden reproducir sus propias reflexiones. Completan la campaña las ilustraciones realizadas por el japonés M. Yamazaki que incluyen, en prensa escrita, un resumen de las conversaciones.

“Este formato publicitario es totalmente compatible con la imagen de marca que el banco quiere transmitir y es innovador”, asegura Doménech. “Además, es apto para su viralización en las redes y garantiza previsiblemente la notoriedad publicitaria pretendida”.

Son conscientes de que, lejos de ser una moda, la presencia publicitaria en los *social media* es a la vez una obligación y una ventaja. Por un lado, es necesaria para obtener notoriedad y que el público considere la oferta de los productos del banco. Por otro lado, favorece un diálogo con los clientes objetivo a tiempo real, lo que permite introducir mejoras en la oferta del producto de una manera dinámica.

Conversaciones desde la experiencia

El spot, rodado en un intimista blanco y negro, coloca ante el espectador a dos personajes sentados cada uno a un lado de la pantalla, sin nada más que distraiga la atención. De manera deliberada, un lado lo ocupa una persona de más edad que representa la voz de la experiencia y el otro alguien más joven que representa el *target*

El consumidor cierra el círculo

Si imaginamos un círculo, en él estaría situado el cliente/ consumidor. La estrategia integral supone llegar al mismo desde todos los ángulos, envolviéndolo, utilizando para ello los medios donde esté presente, a modo de herramientas publicitarias o canales de transmisión de nuestro mensaje. A los medios convencionales, como la radio, televisión o exteriores, se le suman las nuevas plataformas, como Redes Sociales, blogs, foros, canales multimedia... Ahora bien, no se trata de estar o sumar porque

sí, sino de estar por y para algo y alguien, teniendo muy claro nuestra visión integral y cómo ese medio va a potenciar nuestra estrategia. Y, a la vez, adaptándonos a unos *social media* donde nadie “manda”, sino que están basados en el diálogo, una conversación democrática.

Nuestro *target* es un consumidor interactivo quien, en definitiva, tiene en su mano cerrar el círculo. Porque el cliente es el único que tiene la posibilidad de darle un destino a nuestros mensajes, criticando, copiando, pegando, transmitiendo o tirándolo a la basura.

de la campaña. Ramón Doménech tiene claro que “debían ser personas de prestigio, notorias y con capacidad de establecer una conversación rica de contenido”.

Uno frente al otro comparten, de manera improvisada, sus experiencias sobre el paso de los años y sus visiones del mañana. Invitan al espectador a reflexionar sobre su propio presente y un futuro donde el esfuerzo parece tener un papel fundamental. “Cuando no hay esfuerzo no se disfruta”, dice Fernando Trueba. “No conozco ningún caso en el que, sin esfuerzo, se hayan conseguido grandes cosas, pero en cualquier caso sería una casualidad banal y sin emoción”, reconoce Estrella Morente. Loquillo asegura que “la casualidad no existe, hay que estar”.

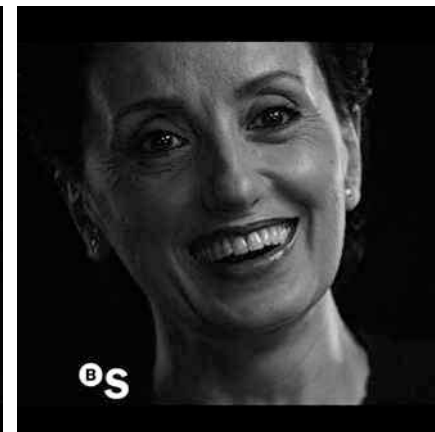
Objetivo cumplido

El resultado de la campaña ha cumplido con las expectativas y consiguió aumentar la notoriedad

de la marca. “Todos los indicadores (notoriedad publicitaria y de marca, perfil de atributos de marca, captación de clientes y de ahorro de los clientes del banco, visitas al web y comentarios en Twitter y Facebook) presentan resultados claramente positivos pues cumplen con los objetivos marcados”, afirma Ramón Doménech.

La campaña también ha sido elogiada por los medios profesionales del sector y el público en general, por su concepción diferente y su elevada calidad de realización. Además, ha recibido algunos de los principales premios del ámbito de la comunicación y de la publicidad como es el “Rombos” del diario *La Vanguardia*.

“Continuaremos con esta línea de actuación. El impacto de los canales de comunicación cada vez debe leerse más en conjunto. El resultado es complementario y acumulativo”, asegura Ramón Doménech. No cabe la menor duda de que el futuro es más cercano cuando se “conversa”. ●





El relato, clave para transmitir un legado

Un personaje histórico convertido en marca, una reivindicación de su figura, la defensa de una causa y una estrategia de comunicación. Son los ingredientes de un relato épico que, más de 200 años después, sigue de actualidad.

Por José María Moncasi de Alvear, dircom, descendiente español del Brigadier de la Armada y Mayor General, Diego de Alvear y Ponce de León.

En mayo de 2007 *Odyssey* expolió los caudales del pecio *Nuestra Señora de las Mercedes* iniciando así un largo litigio entre el Reino de España y la empresa cazatesoros en los juzgados norteamericanos que, finalmente, se ha saldado con la balanza a favor de nuestro país. Ya saben que mi vínculo con esta historia viene de mi antepasado, el marino español Diego de Alvear y Ponce de León, Segundo Comandante de la flota que presenció desde *La Medea* –la capitana– la muerte de su mujer e hijos (menos el mayor). Mi familia, los descendientes españoles del Brigadier del Cuerpo de la Armada y Mayor General, Diego de Alvear, supieron ver, desde el principio, que se trataba de una oportunidad histórica de apoyar a España contra *Odyssey* en la defensa de nuestro patrimonio subacuático y, de paso, reivindicar el legado de D. Diego y su contribución a la historia de nuestro país.

Una marca y sus valores

Si a esto sumamos la peripecia vital de mi antepasado, no ya solo como Segundo Comisario de la Demarcación de Límites (España y Portugal) en la América meridional, sino sus años de servicio a la historia de nuestro país –primero como héroe en la defensa de la Isla de León (1810) y, segundo, como gobernador político-militar de la isla en aquellos años tan convulsos en los que se promulgó “La Pepa” (1810-1812)–, nos encontramos ante una marca, Diego de Alvear y Ponce de León, asociada a unos valores o principios que están inscritos “a fuego” en el ADN de mi familia. Creo que hemos sido capaces de

gestionar la actualidad sin perder de vista el pasado pero, desde luego, sin apartar la mirada del rumbo/horizonte que se nos presenta. Me refiero a que la historia nos ha brindado la oportunidad de intervenir en la misión de España; en el caso que nos ocupa, participar en la construcción del mensaje y contar de manera somera a la opinión pública las novedades al respecto de las diversas sentencias y aprovechar esas entrevistas para dar a conocer la figura de Diego de Alvear.

Pensamos que los ciudadanos, hartos de noticias negativas, ansían relatos épicos con los que identificarse como los de Diego de Alvear y Ponce de León

Aunque en los últimos cuatro años hemos estado enfocados hacia el exterior, nuestra prioridad estratégica ha tenido un alto componente de liderazgo interno; los más de medio millar de descendientes españoles nos hemos unido, más aún si cabe, en torno a la figura de mi antepasado que, por fortuna, ya no solo es patrimonio nuestro sino de todos los españoles.

Un apoyo en las Redes Sociales

Otra variante del éxito de nuestra estrategia ha sido, por un lado, el saber explotar el relato de D. Diego y, en segundo lugar, saber articular el mensaje de modo que genere una masa crítica de opinión y de apoyo activo a la iniciativa



Alvear. La idea era llegar al mayor número de capas sociales posible aprovechándonos de los canales que brinda Internet y las Redes Sociales. No solo se trataba de unificar los mensajes a través de un solo portavoz o buscar el equilibrio entre una comunicación tradicional y las plataformas digitales, sino de elegir cuáles de éstas eran las más adecuadas. Elegimos la plataforma de *microblogging*, Twitter, y la red generalista Facebook, que se convirtieron en altavoz de mi blog personal, una verdadera agencia de noticias que permitió alinear, no solo a familiares sino a personas procedentes de los más diversos países en torno a dos causas: la defensa del patrimonio subacuático y mi lucha por reivindicar la figura de D. Diego. Al final, nuestra estrategia resultó ser una campaña de comunicación basada en un permanente diálogo con nuestra comunidad desde un ejercicio eficaz de escucha.

Hay que agradecer no solo a la Armada española y a Cultura por su apoyo sino a los medios, *offline* y *online*, por su interés a la hora de dirigirse a nosotros para saber la opinión sobre el litigio, el futuro de los caudales o los actos

en memoria de D. Diego que tuvieron lugar en Madrid, el pasado 26 de marzo, como los previstos los próximos 21 y 22 de septiembre en Cádiz. A todos se les atendió con la misma diligencia y sin hacer distinciones.

Un relato épico

Otra clave del éxito ha sido el saber medir los tiempos a la hora de contar la historia de D. Diego. Antes de la repatriación, nuestro mensaje se basaba en contar sus servicios como segundo comisario de la Demarcación de Límites, la tragedia familiar, su indemnización por parte de Jorge III y su regreso a España con su segunda mujer, la aristócrata inglesa Louisa Rebecca Ward, de cuyo matrimonio descendemos la rama española. Una vez repatriados los caudales, nuestra idea es transmitir no solo los servicios prestados en la Isla de León y Cádiz sino su capacidad de lucha, desde la adversidad, para que se le restituyese lo que se había ganado tras años de servicio y lealtad a España en momentos muy convulsos de su historia. En definitiva, pensamos que los ciudadanos,

hartos de noticias negativas, ansían relatos épicos con los que identificarse como los de mi antepasado. En resumen, creo que lo recibido por parte de nuestros mayores es una herencia que hemos de saber transmitir a las generaciones venideras pero que, gracias al expolio de Odysseus, se ha convertido en una "carga" ligera ●



Cobertura del *Diario de Cádiz* a los herederos de Alvear.



muchomejor®

Un proyecto proyecto real que protege lo que más importa.

Reale

SEGUROS PARA LA VIDA REAL

Entra en www.proyectomuchomejor.com y conoce toda la iniciativa.

[facebook.com/RealeSeguros](https://www.facebook.com/RealeSeguros)



comunicación interna

- 100** LA COMUNICACIÓN INTERNA
TOMA EL PROTAGONISMO
Por Inforpress.
- 102** NACE EL MANUAL DE USO RESPONSABLE
DE LAS REDES SOCIALES
Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.
- 104** “LAS REDES SOCIALES CORPORATIVAS
SON HERRAMIENTAS QUE AÚNAN
COMUNICACIÓN Y PRODUCTIVIDAD”
Por José Luis Fernández Frontelo,
Director General de ComIncorp.

La comunicación interna toma el protagonismo

En los tiempos tan complejos que vivimos en el mundo empresarial, la comunicación interna se ha revelado como una herramienta fundamental para alinear a los empleados con la estrategia de la empresa. Los objetivos pueden cambiar, pero los medios para lograrlos pasan por las tendencias que repasamos en este informe.

Por Inforpress. [@Inforpress](#)



Ante la situación económica actual, las empresas reaccionan moviéndose. En todos los sectores vemos ejemplos de este movimiento: cambios de modelo de negocio, nuevas estrategias, fusiones, adquisiciones, etc.

Ya sea con el objetivo de aumentar o mantener las ventas, crecer o, incluso, cuando lo que se plantea es lo más básico, la supervivencia del propio negocio, las compañías optan por cambiar. Y, en todos los casos, estos cambios tienen en común que afectan a los empleados. Empleados que son protagonistas de esos cambios y de quienes dependen en gran medida el éxito de los mismos.

Implicar a los empleados

Es quizás en este momento cuando las organizaciones comprenden la urgente necesidad de tener a las personas motivadas, alineadas con la estrategia de negocio, altamente informadas y conectadas con la organización y con sus procesos de cambio.

La gran ganadora es, sin duda, la comunicación interna, ya que los equipos que la desarrollan tienen la oportunidad única de mostrarse como embajadores, dinamizadores y movilizadores de todas estas tendencias:

1) Alineamiento con la estrategia de negocio y los objetivos de la compañía

La cultura corporativa debe dejar de ser teórica para pasar a una fase en la que trasladamos a los equipos por qué hacemos las cosas. Las estrategias de negocio deben cobrar vida y generar acción entre los colaboradores.

2) Experienciar la marca

Las personas tenemos una capacidad relativa de interiorizar aquellas ideas que simplemente se nos transmiten, en cambio, aquello que vienes y te provoca emociones será aquello que recuerdes. Por eso los eventos físicos y las acciones de comunicación interna que se vinculan con experiencias son las más recordadas y las más efectivas. Campañas de valores o de cultura corporativa que se apoyan en planes vivenciales logran mover, provocar una reacción y conseguir objetivos mucho más que aquellas que se limitan a trasladar información.

3) Es imprescindible el compromiso de los líderes

Nos encontramos en las organizaciones ante un estado de permanente demanda de información vertical y horizontal, así como de redes de colaboración, que exige una constante

comunicación interna con las audiencias y un fuerte compromiso tanto de los directivos como de los mandos intermedios, colectivos clave para conseguir que la semilla se esparza: cualquier proyecto que quiera cosechar éxitos necesita tenerlos implicados.

4) Protagonistas: los empleados

Existe una clarísima necesidad en las organizaciones de sustituir discursos por diálogos, implicando a los empleados no solo en acciones y en campañas, sino en la gestión de la propia organización convirtiéndolos en empleados relevantes, en decisores.

5) El reconocimiento como incentivo

Haber pasado del concepto paternalista de animar a la participación de nuestros colectivos internos al de involucrarlos como empleados relevantes en la gestión de la propia organización ha modificado también el concepto del incentivo: implicar a las personas en la aportación de ideas para cambiar situaciones y modificar procesos, y en la generación de nuevos comportamientos que pueden hacer evolucionar a la compañía, y que esto sea reconocido por la compañía es entendido como el verdadero incentivo actualmente.

6) Comunicación de impacto

Los grandes recursos marketinianos utilizados para impactar en las audiencias y durante años reservados a los *targets* externos y a la venta: la fuerza del icono, la utilización de eslogan o *claims*, el diseño específico de logos, son ya herramientas habituales para desarrollar el *branding* interno, sin escatimar esfuerzos. Las empresas más punteras en comunicación interna usan todos los recursos posibles para sorprender e implicar a sus públicos internos. En esta tendencia se enmarcan dos microtendencias: la cada vez mayor utilización del *storytelling* –contar historias con la que poderse identificar– y la universalización del uso de medios audiovisuales: imágenes, vídeos...

7) Redes Sociales internas

No podemos comparar en este capítulo grandes con pequeñas y medianas empresas, ya que en las segundas nos encontramos con un empleado saturado de canales y de información, aunque quizás no tanto de participación. Este tipo de compañías, que ya han explotado las herramientas tradicionales, se atreven a dar un paso más: apostar por la creación de Redes Sociales internas como nueva herramienta colaborativa para fomentar el *networking*, abordar una nueva gestión de conocimiento, animar los grupos de discusión, y utilizar estas herramientas como fuente de generación de innovación.

Ante la situación económica actual, las organizaciones comprenden la urgente necesidad de tener a las personas motivadas

Nos encontramos también con opciones intermedias, como rediseñar las intranets para convertirlas en portales colaborativos 2.0, o convertir las revistas internas tradicionales en digitales e interactivas.

8) Be Mobil

El reto siempre perseguido de llegar a todos los empleados independientemente de donde estén, de qué tipo de rol jueguen dentro de la organización y cuál sea su puesto de trabajo comienza a alcanzarse: existe la oportunidad de llegar a muchos públicos sin ordenador, y a un empleado que no suele estar en su lugar, porque hoy nos encontramos con muchas otras posibilidades: la generalización en la utilización de dispositivos móviles abre la puerta a la creación de APPs de comunicación interna, por ejemplo. ●

Best Practices

Los Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna del Observatorio de la Comunicación Interna han reconocido el trabajo realizado por algunas empresas en este ámbito.

Altadis, con su publicación **MÁS**, ha sido la ganadora en la categoría **Revista Online y Offline**. Esta herramienta tiene como objetivo afianzar el sentimiento de pertenencia y reconocer a los equipos y a las personas en el proceso de integración de la compañía con Imperial Tobacco. Ha sido una referencia en el proceso de cambio cultural que está viviendo la compañía.

Arbora & Ausonia fue premiada en la categoría **Innovación en Comunicación Interna** con el proyecto **Simply**, cuyo principal objetivo era generar un cambio de comportamientos para simplificar y optimizar la comunicación y la toma de decisiones, buscando la efectividad.

En el ámbito de la **Comunicación Interna de la RSE**, el proyecto ganador ha sido **"Piecitos Colorados"** de **Fundación Prosegur**, que tiene como objetivo mejorar la educación y la calidad de vida de niñas y niños que viven en zonas desfavorecidas de América Latina donde la compañía está presente. El programa se lleva a cabo desde el año 2006 y nació como una iniciativa de los empleados de la empresa en Argentina.

Catalunya Caixa, con **Portadores Catalunya Caixa**, se ha proclamado ganador en la categoría **Campaña de Marketing Interno**. Tras la fusión de tres organizaciones, el objetivo era crear una marca



Revista **MÁS**, de Altadis.

única que permitiese a los empleados identificarse con la nueva visión de Catalunya Caixa. El programa consistió en una acción participativa, que les diera a los empleados la oportunidad de ejercer el *leading by doing*, mostrar su compromiso con la nueva marca.

Tecnatom con Keops 2.0 se proclama ganador en la categoría de **Portal del Empleado**. El nuevo portal incluye un gran número de herramientas colaborativas como una Red Social, blogs, wikis, foros, RSS... De igual forma, la orientación a las personas se ha visto reforzada, ya que **"Keops 2.0"** permite mayores posibilidades de *feedback* y de información multidireccional.

El proyecto ganador dentro de la categoría **Estrategia Digital y de Social Media** fue **Comunicación Interna online: hacia una cultura 2.0** de **Telefónica**. Se estableció una estrategia de presencia transversal en todos los canales y herramientas *online* a nivel global, para garantizar la coherencia y homogeneidad de contenidos y canales.

Nace el manual de uso responsable de las Redes Sociales

Las Redes Sociales han puesto al alcance de las empresas un sinfín de oportunidades. Pero la difusa línea que separa el ámbito profesional del privado y su fácil acceso desde el trabajo han hecho que muchas compañías decidan redactar manuales de conducta para regular el uso que dan los empleados a estas nuevas plataformas de comunicación.

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. [T](#) @DircomSpain

Ahora contamos con más recursos para compartir información, ampliar la agenda de contactos o encontrar un trabajo. Desde casa, en el trabajo, en la calle, con los iPhones y BlackBerries, millones de usuarios en todo el mundo se conectan a diario a Facebook, Twitter, LinkedIn, Plaxo, Hi5, MySpace o a cualquier otra Red Social. Estos sistemas abiertos y en construcción permanente han puesto de moda un nuevo modo de relacionarse a nivel personal y profesional, convirtiéndose, además, en plataformas en las que se puede hacer negocio.

Eterno debate

Con una conexión a Internet y una dirección de correo electrónico cualquiera puede acceder y beneficiarse de las innumerables ventajas que ofrecen las Redes Sociales. Pero su fácil acceso ha hecho que muchos responsables de comunicación interna se planteen, por un lado, cómo influye el uso de estas plataformas en la productividad del trabajador y, por otro, cómo las opiniones o informaciones que se publican en ellas pueden afectar a la reputación e incluso a la seguridad de las organizaciones.

El uso para fines privados de recursos de la empresa como el teléfono, el correo electrónico e Internet siempre ha generado dudas y polémica. Las Redes Sociales no se escapan de este eterno debate ya que su irrupción en el mundo de la comunicación hace necesario asentar un uso responsable de las mismas. El objetivo no es controlar el comportamiento de los empleados en las Redes Sociales, sino canalizar su uso hacia una dirección positiva.

Sin embargo, en lo que no hay duda alguna es en el interés que los españoles muestran en estos nuevos canales de comunicación. Según un informe sobre el comportamiento de los internautas de McKinsey & Company, publicado en 2011, los españoles dedican

68 minutos a las Redes Sociales. Somos el país que más tiempo dedica a este tipo de contenido, por delante del Reino Unido, Alemania, China o Japón.

Uso responsable

Las Redes Sociales permiten abrir un nuevo canal de atención al público para dar a conocer productos, servicios e incluso para solucionar quejas y dudas.

De esta forma, una empresa debe saber gestionar eficazmente los comentarios vertidos en la Red por parte de proveedores, competidores y clientes. Pero, ¿qué ocurre cuándo son los propios empleados los que cuelgan comentarios fuera de tono en las Redes Sociales o hacen un uso indebido de ellas?

La aerolínea británica, Virgin Atlantic, despidió a trece trabajadores cuando descubrió que habían publicado en Facebook sus opiniones sobre los pasajeros y la compañía. Otro caso

fue el de un empleado de EasyJet, que fue despedido por hacer, según la compañía, comentarios ofensivos y difamatorios en su perfil de una Red Social. La aerolínea argumentó que contaba con un código de conducta para la utilización de las Redes Sociales por parte de los trabajadores.

Todos salen ganando

Las políticas de uso de las Redes Sociales no deberían ser vistas como una prohibición sino como una actividad ligada a las prácticas habituales del personal de la empresa. De esta forma, las compañías pueden mejorar la productividad, la innovación, la colaboración y la implicación de los empleados adaptando su cultura y métodos de trabajo para dar rienda suelta al gran potencial que tienen estas herramientas en el puesto de trabajo.

Contar con este tipo de manuales de conducta puede

ayudar a las empresas a:

- **Proteger su reputación: evitando críticas y menosprecios a la compañía.**
- **Proteger la información confidencial: minimizando los riesgos de intromisiones externas en las redes informáticas de la empresa.**
- **Separar la vida profesional de la personal: aclarando cuándo un comentario pertenece a un ámbito o a otro.**
- **Evitar que los empleados pierdan tiempo de forma improductiva.**



Cuatro recomendaciones

Un buen manual de conducta para las Redes Sociales debería tener en cuenta los siguientes puntos:

- Ha de ser un reflejo de la cultura corporativa.
- Antes de redactarlo es necesario contar con la visión de todo el equipo, incluidos administradores de las Redes Sociales y responsables de tecnología y marketing.
- Es recomendable proporcionar ejemplos explícitos de qué tipo de conductas no son aceptables.
- Debería ser revisado cada seis meses y contar con el punto de vista de un abogado.

Incidentes de este tipo han hecho que muchas empresas creen políticas de uso de las Redes Sociales para orientar a los empleados en lo que es aceptable y en lo que no cuando utilizan estos nuevos canales de comunicación, sobre todo, en el trabajo.

BBVA y Vodafone

Un estudio de Manpower Professional, realizado a 34.400 empresas de todo el mundo, pone de manifiesto que solo el 10% de las compañías españolas cuentan con una política formal sobre el uso de Redes Sociales.

BBVA es una de estas compañías. Aunque su política no hace referencia al ámbito personal, regula la utilización de los perfiles corporativos y fija normas de buen comportamiento en estos nuevos canales de comunicación.

Para Txema Valenzuela, Responsable de Redes Sociales de BBVA, “en un momento en el que la mayor parte de la sociedad está migrando a los nuevos medios, puede ser necesaria una pequeña primera guía de inicio, pero no hay que olvidar que las Redes Sociales no son algo aislado. La responsabilidad de los empleados en su día a día no varía a la hora de cambiar de plataforma, más bien

se extiende a las nuevas vías que usamos para comunicarnos”.

“En el ámbito personal, las políticas de uso se remiten al código de conducta de la empresa, que se aplica a cualquier ámbito, no solo a la Redes Sociales. En este sentido, el empleado debe ser responsable y no utilizar los medios sociales para criticar, avergonzar o menospreciar su trabajo o la compañía. El empleado tampoco debe emitir opiniones que puedan ser atribuidas a la institución”, explica Txema Valenzuela.

El objetivo no es controlar el comportamiento de los empleados en las Redes Sociales, sino canalizar su uso hacia una dirección positiva

No mentir, ser prudente, aportar valor a la conversación, utilizar un tono cercano y escribir correctamente son los cinco puntos básicos del manual de conducta para Redes Sociales de BBVA.

Vodafone dispone de una política interna desde el año 2009, que surgió coincidiendo con el incremento de actividad de sus per-

files en Facebook, Twitter y el propio foro Vodafone. “En ella tratamos simplemente de recoger una serie de normas básicas de uso de las Redes Sociales, pero siempre desde los principios de la sinceridad, responsabilidad y honestidad”, explica José Romero, Director de Comunicación de Vodafone España.

Todos estos principios se resumen en un decálogo que, básicamente, apela al sentido común. La visión que plantean es la de un canal adicional, repleto de oportunidades. No se trata de crear miedos ni de realizar prohibiciones. Cada cuál es responsable de sus publicaciones.

“Creemos que cuando te identificas como responsable o empleado de Vodafone es necesario argumentar y nunca entrar en polémicas. Los empleados deben pensar que están actuando como portavoces de la compañía y que, por tanto, lo que digan o comenten debe guiarse por las normas de conducta, educación y respeto de la misma”, asegura José Romero. Se trata, en definitiva, de encontrar el equilibrio, de mantener una actitud abierta y de saber que el éxito radica en el uso responsable por parte de todos de estas nuevas herramientas de comunicación. ●

“Las Redes Sociales Corporativas son herramientas que aúnan comunicación y productividad”

Las Redes Sociales son un nuevo medio que han globalizado la comunicación. Pero, ¿qué pasa cuando lo queremos incorporar al pequeño universo de la empresa? Su éxito o su fracaso dependen de varios factores que analizamos en esta entrevista.

José Luis
Fernández
Frontelo, Director
General de
ComIncorp
 @Frontelo



¿Son las empresas conscientes del valor de las Redes Sociales como una herramienta de comunicación interna?

Ahora mismo en España, no. Sí son conscientes en los departamentos de comunicación pero no a nivel global en las empresas. El último estudio de mercado que realizamos fue hace año y medio entre medianas y grandes empresas (a partir de 500 empleados) y el resultado se acercaba al 0% en implantación de medios de comunicación social corporativos. En estos 18 meses, ese porcentaje ha crecido.

Poco a poco, los dircom van siendo conscientes porque ven que las Redes Sociales externas son un gran medio de comunicación social y que se puede aplicar a nivel interno. Al final, la dirección pone trabas porque su mentalidad, a nivel comunicativo, es más anticuada. Esta tendencia va cambiando porque estas herramientas unen comunicación y productividad. No solo enriquece la comunicación interna, sino que mejora la gestión del conocimiento, hace que los empleados puedan recurrir a un lugar en busca de información, los propios usuarios aportan a la empresa su conocimiento en la toma de decisiones, etc.

Ese porcentaje de implantación de Redes Sociales corporativas, ¿cómo es en otros países?

En Estados Unidos, más de un 50% de las empresas tienen herramientas sociales corporativas, Redes Sociales, blogs, *microblogging*, etc. Pero si nos fijamos en las 500 empresas más grandes, ese porcentaje sube hasta el 80%, un ratio muy bueno.

¿Qué hay que plantearse ante la creación de una Red Social corporativa?

Hay una cosa importante y es que una empresa, antes de incorporar una herramienta de este tipo, tiene que plantearse si quiere una comunicación más horizontal. Es la dirección de la empresa quien tiene que apostar por este tipo de comunicación más transversal. En España, las empresas tienen una comunicación demasiado jerárquica, que se desarrolla por una intranet normal, donde no tienen el *feedback* de los usuarios. E, incluso, diría que hay miedo a este tipo de comunicación.

¿Qué piensa que aportan las Redes Sociales a la comunicación interna?

Creemos que mejora la comunicación interna porque el usuario tiene una percepción de que hay un sistema para poder tener una comunicación interna más abierta y que siente que esa comunicación es transversal: el presidente de la empresa tiene el mismo espacio para crear un mensaje que un empleado.

También mejora la imagen de marca interna porque comunica para quién se está trabajando y crea sentido de pertenencia y de compromiso, hace que el empleado se crea parte de algo.

¿Cómo se integran con otras herramientas de comunicación interna?

Estas herramientas son un canal más dentro de un proyecto de comunicación interna. Tiene que ser una herramienta de comunicación cuyo fin sea mejorar la comunicación interna, la gestión del conocimiento y la imagen de marca, etc.

Cuando se va a emitir un mensaje, hay que ver por qué canal lo voy a lanzar. Lo puedo hacer por teléfono, por *mail*, la Red Social o el blog, etc. El emisor tiene que saber qué le aporta cada herramienta y cuál es la más adecuada.

¿Qué comunican las empresas a través de las Redes Sociales corporativas?

Muchas cosas. El fin no es meramente social. Una empresa lo implanta porque está deslocalizada y es una manera de formar una red y que los empleados se conozcan y compartan información. Pero normalmente, el fin no es solamente social. Se utiliza para todo tipo de contenidos. Por ejemplo, dentro de nuestra herramienta de blogs, tenemos la posibilidad de crear departamentos, proyectos, etc. Ofrecemos una consultoría sobre los contenidos que quieren comunicar, creamos la estructura, creamos los tipos de usuarios que habría, etc. Normalmente, esta estructura inicial crece porque hay departamentos que, inicialmente, no están en el proyecto, pero después se dan cuenta de que es una herramienta eficaz para comunicar y para obtener el *feedback* de sus usuarios.

¿Quién debe dirigir este soporte?

Lo debe dirigir el departamento de comunicación. Tenemos algún caso que lo dirigen desde



Red Social interna de Dircom.

Recursos Humanos. Aunque, desde mi punto de vista, estos medios de comunicación social deben ser dirigidos desde el departamento de comunicación.

En una empresa mediana o grande suele haber alguien encargado de la comunicación interna, lo puede dirigir, puede ser su administrador, manejar la información corporativa, etc. Sin embargo, Comunicación solo no puede, tiene que tener el apoyo de la Dirección de la empresa. También es una reserva para agencias, que sobre todo aportan contenidos porque hay departamentos de Comunicación que no tienen capacidad de generar tanto contenido.

También recae sobre el departamento de comunicación "evangelizar" a otros departamentos que usen este tipo de herramientas e implicarlos en la generación de contenidos.

¿Cuál es la estrategia que sigue ComInCorp para incorporar una herramienta de comunicación social corporativa?

Bueno, lo primero es analizar la empresa, su estructura y planteamos un proyecto de mejora de la comunicación interna donde se marcan los objetivos. Es importante saber cómo es la empresa, cómo trabaja, qué quieren comunicar y el tipo de usuarios de esa herramienta. Después, se marca un plan de implantación: plazos, contenidos, si se realiza una prueba piloto, la elección de los "líderes evangelizadores" y otras cuestiones previas. Nosotros también hacemos seguimiento para ver cómo van, analizamos la medición, cómo van creciendo los contenidos y el tráfico que hay, etc.

¿Y por parte de la empresa?

Tienen que pensar que abren un nuevo canal de comunicación, integrado en su plan de comunicación interna. Es un proyecto difícil, lleva tiempo y esfuerzo para que funcione, tienen que preocuparse de ello, tienen que generar

contenidos interesantes para mantener el interés. Y, sobre todo, es importante convencer a la dirección general de que apueste por el proyecto, de que se impliquen y participen en este canal de comunicación transversal.

Cuando fracasa la implantación de estos medios de comunicación social en una empresa, ¿a qué se debe?

Normalmente, porque no se ha definido bien desde el principio. Y esto puede pasar porque la persona que lo define se está engañando a sí misma de lo que puede llegar a crear dentro de la empresa o bien porque no tiene en cuenta la mentalidad de esa empresa.

También puede fracasar por una falta de uso o por un mal uso de ese medio. En este caso, la herramienta acaba perdiendo valor.

¿Qué medios de comunicación social corporativos implanta ComInCorp?

El *microblogging* es una herramienta tipo Twitter para generar mensajes cortos. Los usuarios se

siguen unos a otros y pueden conversar entre ellos. Se puede estructurar por proyectos o por departamentos y permite adjuntar archivos.

Nuestra herramienta de blogs es un sistema de varios blogs dentro del mismo y sirve para poder comunicarte con los usuarios, emitir contenidos, comentarlos, etc. Creo que es una herramienta con mucho potencial.

La empresa, antes de incorporar una Red Social, tiene que plantearse si quiere una comunicación más horizontal

Las Wikis son un contenido más estático. Gestiona el conocimiento de la empresa. Se pueden generar grupos de discusión, se pueden votar los contenidos, etc.

Y ahora estamos empezando a lanzar Quo, una red de preguntas y respuestas. Una persona lanza una pregunta a todos los usuarios que van respondiendo. Sirve también para gestionar el conocimiento: es una herramienta productiva. ●

BAT, un caso de éxito



British American Tobacco y ComInCorp están trabajando desde hace unos meses en la incorporación de estos medios. Han creado el sistema de los blogs.

Comenzaron por un blog corporativo, eligieron a los *early adopters* a los que se les dio la posibilidad de crear sus propios blogs, sobre temas laborales o de ocio y tiempo libre.

Fue en principio un proyecto liderado por el departamento de Comunicación, pero ahora tienen decenas de blogs dentro del sistema. Algunos son corporativos, cada una de sus marcas de tabaco tiene su blog; cada departamento tiene su blog. Hay blogs de usuarios, de formación, de encuestas, etc.



comunicación en Iberoamérica

108 EL ARTE DE ENSEÑAR
A COMUNICAR EN IBEROAMÉRICA

110 SITUACIÓN ACTUAL DE LA FORMACIÓN
EN DIRCOM Y SU EXPANSIÓN EN IBEROAMÉRICA
Por Joan Costa, Director-Fundador
de la Red Dircom Iberoamericana.

112 LAS INDUSTRIAS DE LOS MEDIOS DE
COMUNICACIÓN EN BRASIL, LA CULTURA
Y LOS NUEVOS DESAFÍOS ECONÓMICOS
Y COMUNICACIONALES
Por Antonio Adami, Profesor de
la Universidad Paulista, São Paulo (Brasil).

114 UN RETO COMPARTIDO
Por Francisco Javier Márquez, Director General
de la Asociación de Directivos de
Comunicación Dircom Perú.



El arte de enseñar a comunicar en Iberoamérica

Hablar del dircom en Latinoamérica es hacerlo también de España. Una lengua y cultura común, junto a la internacionalización de las empresas españolas, han forjado un vínculo indisoluble a ambos lados del Atlántico. Un puente tanto en el arte de comunicar como en su enseñanza.

Ser capaces de crear un espacio donde enseñanza y comunicación se dan la mano, basado en la premisa de que el conocimiento es más útil si se comparte. Hace décadas comenzó este desafío de generar espacios donde se genere, comparta y gestione el conocimiento y, en definitiva, se forme a los futuros comunicadores. Un desafío que, cuando llegó a Latinoamérica, lo hizo bajo la influencia de España. Una región con brillos y contrastes en comunicación y, como es lógico, con un claro referente regional.

Para entender en qué punto nos encontramos hoy en formación del dircom en Latinoamérica, y sus diferencias con Europa, contamos con tres artículos de referencia en este

ámbito. Tres caras de una misma moneda. Por un lado, Joan Costa, Director-Fundador de la Red Dircom Iberoamericana, nos explica la evolución histórica y la actual expansión del dircom y su formación superior en Iberoamérica.

Exite el compromiso por lograr que la comunicación en Latinoamérica se perfeccione

Un movimiento muy dinámico que nos permite comprender la concepción actual del dircom. En segundo lugar, Javier Márquez, Director de la Asociación de Directivos de Comunicación de Perú, nos pone frente a un caso particular

y un reto compartido: el mercado peruano de comunicación donde aún queda mucho por hacer. Y para finalizar, Antonio Adami, Profesor de la Universidad Paulista de São Paulo, nos lleva a recorrer el panorama periodístico y publicitario de Brasil.

Unos textos necesarios para quienes comprenden que, hoy más que nunca, no basta con ser la capacidad innata de un buen comunicador, porque la comunicación eficaz se asienta en una educación sólida y amplia. Conscientes de ello, desde hace varias décadas asumimos ese desafío y compromiso por lograr que la comunicación en Latinoamérica se perfeccione, se retroalimente, de la mano de sus profesionales. ●



La mayor consultora de comunicación en España



14 oficinas propias y una **red de partners**
en los principales países del mundo



 Comunicación **Externa**



 e-comunicación[®]

 Comunicación **Interna**

 **Responsabilidad Social** Empresarial

 **Eventos** que dejan huella*

 **audentia** formación

 **plataformas** y Publicaciones

 comunicación **audiovisual**

 Apoyo a la **internacionalización**

Síguenos en:



Situación actual de la formación en dircom y su expansión en Iberoamérica

Un repaso por la historia del dircom en Iberoamérica, directamente ligada a la influencia de España: Joan Costa hace un repaso cronológico de la figura del dircom y de las influencias que lo han hecho evolucionar.



Joan Costa

Director-Fundador
de la Red Dircom
Iberoamericana

La formación y la expansión actuales del dircom en Iberoamérica están directa e indisolublemente ligadas a España. La lengua y la cultura comunes han sido el puente que empezamos a construir en 1974, a través del trabajo profesional como consultores en comunicación para el Banco Nacional de México y coincidiendo con el Encuentro Mundial de Comunicación, en Acapulco –en el que participamos junto a José Luis Aranguren, Umberto Eco, Marshall McLuhan, Abraham Moles y otros–. Sin embargo, estas referencias no son más que un marco conceptual general sin relación con el dircom. Pero son ingredientes de su caldo de cultivo.

La verdadera semilla del dircom aparece vinculado a lo anterior, tres años después. Es en las páginas de un libro que, por primera vez, propone dos ideas nuevas y vinculadas una a la otra: la construcción de la imagen de empresa (en una época en que solo se pensaba en productos) y la integración de las comunicaciones (en plena hegemonía de la televisión). En aquel tiempo, tanto el aparato publicitario dominante como la formación superior empresarial eran por completo ajenas a planteamientos semejantes.

Cultura de empresa

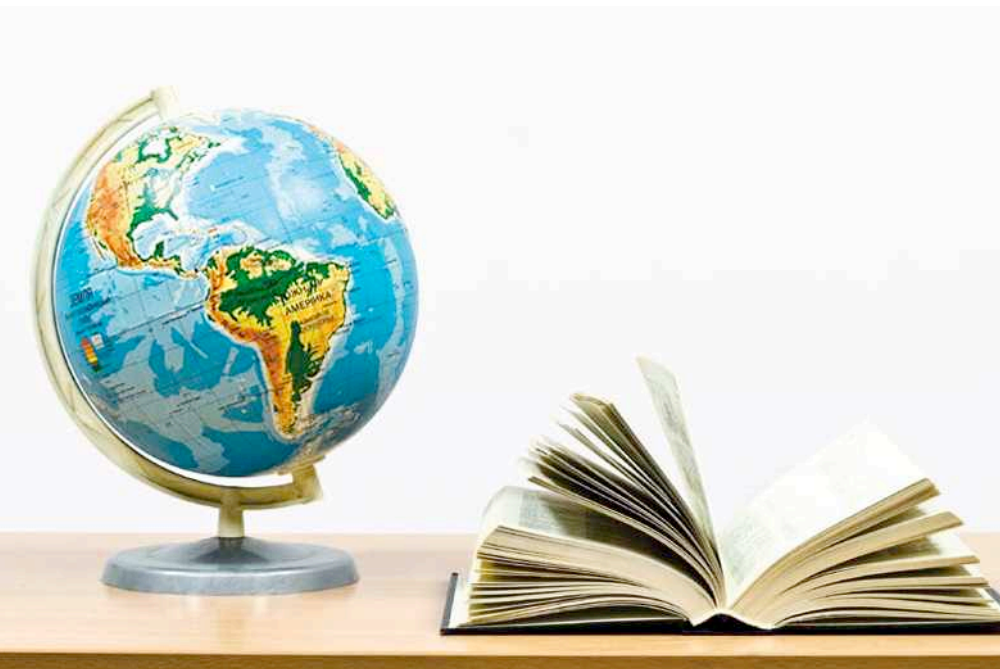
La brecha abierta por este libro recibe, dos años después (1979), el tercer ingrediente que completaría el cuadro virtual del futuro dircom. Fue en París cuando el amigo Vincent Dégot, ingeniero consultor en organización, incorpora principios de la etnografía y propone el concepto de cultura de empresa a partir de sus experiencias profesionales en grandes compañías.

La cultura de empresa implica necesariamente la comunicación interna. Esta aportación en el ámbito organizacional la hemos incorporado a la visión estratégica precedente que incluye la imagen empresarial y la integración de las comunicaciones internas y externas. Estos tres principios constituirán las bases de la Dirección de Comunicación, a las que inyectamos las tres revolucionarias aportaciones científicas: la cibernética o teoría general de sistemas, la ciencia de la comunicación o de la información y las nuevas tecnologías. Ésta es la síntesis.

Paralelamente en el tiempo, pero por separado y por esa influencia de “la fuerza de las cosas”, en el seno mismo de las empresas se crean departamentos de comunicación, de relaciones institucionales, de imagen, de asuntos públicos... que surgen de las necesidades de gestión de las propias organizaciones. En los años 80 se habla en Francia de la Dirección de Comunicación y se acuña el acrónimo dircom. En España, en 1987, se da el primer intento de formación académica, promovido por un grupo de entusiastas que fundamos en Barcelona el Instituto de Comunicación Integral, ICOMI, claramente en torno a la idea de 1977.

La evolución de la Dirección de Comunicación

En 1992 se producen, asimismo en España, dos hitos decisivos para el impulso del dircom. Se funda en Madrid la pionera Asociación de Directivos de Comunicación Dircom, antes incluso de que fueran formalizados los cursos oficiales de Dirección de Comunicación. Simultáneamente, tiene lugar el Seminario



de Cuenca donde se debate el rol y la figura del dircom –todavía imprecisos entonces– y se presenta el primer proyecto para un Máster Europeo de Dirección de Comunicación, que será el embrión para la formación superior.

Dos años después, en 1994, se iniciaba la impartición del primer Máster de Dirección de Comunicación en la Universidad Complutense de Madrid y en la Universidad Autónoma de Barcelona. En ambas colaboramos desde los inicios y actualmente seguimos en el claustro de profesores de la UAB.

Estamos en 2004. El dircom se expande y se halla plenamente consolidado en Europa. En esos diez años de formación universitaria la figura del dircom evoluciona y su formación toma un rumbo más acorde con las nuevas necesidades empresariales. Estudiantes latinoamericanos se desplazan a nuestro país, interesados en el Máster de Dirección de Comunicación. Es entonces cuando creamos el Máster Internacional Dircom pensando especialmente en Iberoamérica. Ese mismo año se impartía en España este flamante Máster Internacional, y

fundábamos lo que sería el buque insignia del universo dircom en aquel continente: la Red Dircom Iberoamericana (www.reddircom.org).

Este relato era indispensable para explicar la actual expansión del dircom y su formación superior en Iberoamérica. Un movimiento muy dinámico iniciado apenas cuatro años: en 2008. En la actualidad, existe un conocimiento generalizado de la figura del dircom que ha sido recibido con notable interés, especialmente en México, Colombia, Chile, Argentina, Ecuador, Perú y Bolivia.

Se considera la formación en dircom como un valor agregado y competitivo

A través de la Red Dircom Iberoamericana y del Máster Internacional Dircom, la filosofía de la Dirección de Comunicación ha penetrado en los profesionales del sector y en las empresas. Y es de destacar la valoración que ha merecido el “descubrimiento” de la cultura organizacional y las comunicaciones internas, por la conciencia de los empresarios

iberoamericanos de que “todo empieza dentro”. Ésta ha sido en gran parte la puerta de entrada del dircom.

Hoy se identifica el dircom con el nuevo *management* estratégico integrado, y se reconoce que los cuatro vectores (Comunicación, Integración, Conocimiento y Tecnología) son factores inseparables de la estrategia. Señalemos por último una línea interesante. Es la bifurcación del doble perfil del dircom, como director de Comunicación inserto en las organizaciones, y también como Consultor Dircom externo, al servicio de las empresas. Se considera la formación en dircom como un valor agregado y competitivo en el sector de la consultoría, por su mirada holística y creativa, su comprensión transversal de las organizaciones y de sus relaciones con el entorno. Las grandes empresas nacionales, y las españolas que operan en los citados países, tienen ya una cierta tradición en la filosofía dircom: quienes ocupan altos cargos en las grandes organizaciones, proceden de la influencia de nuestro país. ●

excelencia Campus Internacional UAM
CSIC+

UAM
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE MADRID

INFORMACIÓN GENERAL
www.uam.es
Tels.: 91 497 5100 / 5101 / 5103

GRADO
atencion.estudiante@uam.es
www.uam.es/estudiantes/acceso
Tels.: 91 497 5015 / 4990

POSGRADO
posgrado.official@uam.es
www.uam.es/posgrado
Tels.: 91 497 4110 / 40 57

Tu futuro empieza
en la Universidad Autónoma de Madrid

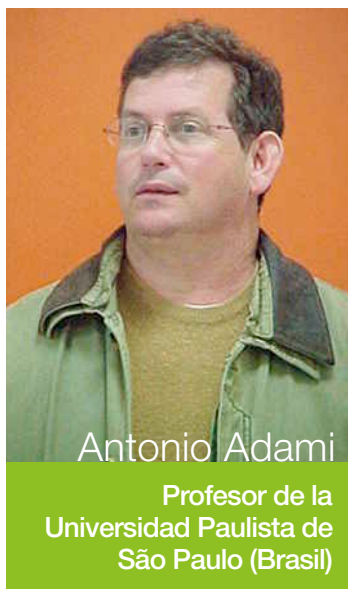
Másteres oficiales
Doctorado
Títulos propios

- Reconocida internacionalmente
- Referente en investigación, docencia e innovación
- Emprendedora y líder en inserción laboral

Campus de Excelencia Internacional

La industria de los medios de comunicación en Brasil, la cultura y los nuevos desafíos económicos y comunicacionales

Gracias al profesor Antonio Adami, podemos conocer un poco más del desarrollo de los medios de comunicación en Brasil.



Para entender un poco más de Brasil, hoy por hoy, en términos de comunicación, de las verbas y de las industrias de los medios de comunicación, etc., no podemos alejarnos de la formación cultural del país ni de la presencia de los medios, particularmente la radio, entre los años 1922 a 1970, como principal mediador de la cultura brasileña, y la televisión, a partir de los años 70, pese a haber sido inaugurada en Brasil el 3 de abril de 1950. Pero hacer un análisis de la cultura brasileña es muy complejo, ya que es necesario hablar sobre la cultura de los indios, negros, blancos europeos, la cultura de la élite, la cultura operaria y la multiculturalidad. Se trata de un país continente: es el quinto país más grande del mundo en extensión territorial, ocupando un área de 8.547.403 km², con un PIB total de R\$ 4,143 cuatrillones en 2011, o US\$ 2,48 billones, según datos del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística-IBGE. La población total de Brasil es de 190.755.799 habitantes, lo que ubica al país entre los más populosos del mundo, ocupando actualmente el quinto lugar, superado por China (1.300 millones), India (1.100 millones), Estados Unidos (314 millones) e Indonesia (229 millones).

Los flujos de inversiones en publicidad indican el gran desarrollo de la industria de los medios de comunicación

En términos de comunicación, el radioperiodismo tiene, a partir de 1922, y todavía hoy, un papel fundamental, enfatizando y materializando los diferentes aspectos de la cultura brasileña, sea en la política, en la música, en los deportes, etc., que representan muy bien los contrastes sociales y políticos, los conflictos y los cambios en la sociedad brasileña. Según Napolitano (2001, p. 7), hablar de la cultura brasileña es, ante de todo, hablar de un enigma que nos persigue desde que nos volvemos una nación

independiente. La cuestión de la cultura nacional tiene relación con la necesidad de responder, para nosotros y para el mundo, “quiénes somos” y “lo que queremos” para nuestro país.

Despegue económico

¿En qué momento, entonces, podemos percibir que hubo cambios reales sociales, políticos y económicos en la sociedad brasileña y cuál es el papel de las industrias de los medios de comunicación en estos cambios? Sin ningún vínculo partidario y sin motivos de regocijo, podemos, en resumen, decir que fue a partir de los dos mandatos del presidente Luis Inácio Lula da Silva (2002–2010) y del gobierno de Dilma Rousseff (2011) que empezamos a convivir con la abolición del retraso cultural, económico y político, eternamente sostenido por las élites del país, amparados por los medios de comunicación.

Desde el medio social nace y renace una vanguardia con un proyecto de cambios estratégicos en la gestión del espacio público, en la relación del Estado con el sistema productivo, lo que suministra cambios culturales extremadamente expresivos. En este momento, se crean condiciones para superar un capitalismo predatorio, que persigue el país, relegándolo al retraso.

La imagen y las prácticas políticas del presidente Lula, según datos oficiales de marzo de 2009, de la Secretaría de Comunicación Social, de la Presidencia de la República, contemplan US\$ 170 trillones en exploración y producción de petróleo (2009-2013); el programa del biodiésel; energía renovable y limpia; la Base de Alcántara, en el Estado de Maranhão; Brasil como potencia mundial, siendo el mayor exportador del mundo de hierro, café, soja, zumo de naranja, carne bovina, pollo, azúcar y etanol, entre otros productos; en la agricultura y pecuaria, con 388 millones de hectáreas de tierras fértiles y de alta productividad, de los cuales 90 millones todavía no están explorados; Brasil

de la solidez macroeconómica con inclusión social, con crecimiento inclusivo y sostenible: US\$ 301 mil millones de dólares de presupuesto para el Programa de Aceleración del Crecimiento - PAC (2007-2013), y el más grande programa de distribución de rentas del mundo.

Hoy percibimos Brasil todavía más auspicioso y una de las acciones más importantes de la historia del país es la caída de los intereses y la inclusión del país en una era de producción en detrimento del lucro fácil de la banca. Junto a eso, el gobierno federal hace aportes en el mercado con una inversión de US\$ 30 mil millones para incentivar la producción, con crédito rápido y fácil para las micro y pequeñas empresas. Es en este escenario donde el parque brasileño de medios de comunicación logra niveles sorprendentes y, verdaderamente, los flujos de inversiones en publicidad indican el gran desarrollo de la industria de los medios de comunicación.

Estas inversiones crecieron alrededor del 127% en la década pasada. En 2008, operaron en el país 118.039 empresas de comunicación, concentradas en las regiones sudeste y sur (87%). También hubo un incremento del volumen de anunciantes, pasando de 58.204 empresas en 2009 a 60.623 en 2010, que sigue creciendo, pese a las crisis económicas que asolan los diferentes países (Mídia Dados, 2011).

Inversión publicitaria

Al considerar tal realidad, descrita resumidamente, las inversiones en publicidad, en

Brasil, también presentan un aumento expresivo. Según el Proyecto Inter-Medios de las empresas Meio & Mensagem y PriceWaterhouseCoopers, el mercado publicitario entre enero y agosto de 2011 acumuló un crecimiento del 5,86%, superando los R\$ 17,6 mil millones de facturación, alrededor de US\$ 10 mil millones, con inversiones en los medios de comunicación de más de R\$ 2,4 mil millones o US\$ 1,33; Internet, con 19,25%; TV de pago, con 15,4%; y medios de comunicación en el extranjero, con 13,23%, son los medios que registran mayor crecimiento porcentual en el acumulado del año, y las guías y las listas presentan números negativos (caída de un 2,72%). La TV sigue siendo el principal medio, con un alza de 5,45%, alcanzando una facturación de R\$ 11,1 mil millones, alrededor de US\$ 6,1 mil millones, lo que representa un 63,25% de todo el mercado publicitario. En la secuencia aparecen los periódicos, con un 12,3% de participación, con facturación de R\$ 2,1 mil millones o US\$ 1,16 mil millones, un crecimiento del 2,03%; las revistas, con un 6,94% de facturación de R\$ 1,2 mil millones o US\$ 660 millones, alza del 5,22%; e Internet, con una franja del 4,87% y facturación de R\$ 857,9 millones, o alrededor de US\$ 480 millones. La radio y la TV de pago aparecen empatadas, técnicamente, con un 4,01% del mercado (la primera con alza de un 0,57% y facturación de R\$ 706,6 millones, alrededor de US\$ 400 millones, y la segunda con R\$ 705,1 millones, alrededor de US\$ 391 millones).

Los medios de comunicación en el extranjero registran una facturación total de R\$

546,2 millones, o US\$ 303 millones, lo que corresponde al 3,10% del sector. El resultado mediano es influenciado, sobre todo, por el desempeño del panel (crecimiento del 39,27%), móvil (25,67%), mobiliario urbano (17,97%) y *digital out of home* (14,77%). Solamente Outdoor no crece tanto, con un alza del 8,27%, pero eso se debe, principalmente, a la Ley de la Ciudad Limpia, implantada en São Paulo a partir del 1 de enero de 2007, que busca reglamentar este género de publicidad, lo que todavía no ha ocurrido, pero deberá efectuarse en 2012, con licitaciones que buscan contemplar el mayor número posible de los medios de comunicación extranjeros. Mientras tanto, el sector sigue muy decaído.

Bibliografía

BRAZIL. Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República. Brasilia, marzo de 2009. Sin autoría.

NAPOLITANO, Marcos. *Cultura Brasileira – Utopia e Massificação* (1950-1980). São Paulo: Contexto, 2006.

MELO, José Marques de. *Sinais de crescimento nas indústrias midiáticas*. In: Escenario de la comunicación y de las telecomunicaciones en Brasil 2011/2012. Brasilia: IPEA [Instituto de Investigación Económica Aplicada] 2012.

MÍDIA DADOS 2011. São Paulo: Grupo de mídia de São Paulo, 2011.

MEIO & MENSAGEM. *Anuário de mídia*. São Paulo, 2011. ●



GRUPO SIRO

Eficiencia e Innovación

www.gruposiro.com

Un reto compartido

La llegada de grandes empresas españolas a Latinoamérica propició el desarrollo de la figura del dircom. Javier Márquez nos cuenta la evolución del dircom en Perú.



F. Javier Márquez

Director General de la Asociación Profesional de Directivos de Comunicación Dircom Perú

Fue en la década de los noventa cuando las empresas españolas adquirieron protagonismo en Latinoamérica coincidiendo con una pérdida de la importancia de los Estados Unidos, el mayor inversionista extranjero de la región en aquel período. Esta transformación política, empresarial, social y cultural se tradujo en un primer desembarco de las grandes empresas españolas seguidas después por las pequeñas y medianas, mientras coincidía en el tiempo con el nacimiento de la Asociación de Directivos de Comunicación de España.

Fue hace 16 años cuando llegué a Perú con el sombrero institucional de la CEOE y uno de los objetivos era acercar la empresa española a la sociedad peruana, por lo que hicimos el primer estudio de imagen española con una importante universidad peruana mostrándonos un resultado bastante penoso de nuestra imagen y la cultura corporativa de nuestras empresas y ejecutivos.

Nos encontramos en un mercado donde a pesar del crecimiento en todos los sectores del país, todavía existen diferencias económicas y sociales entre los estratos de la población: los consumidores mantienen costumbres culturales muy variadas entre unos y otros segmentos de mercado. Al mismo tiempo, hay un surgimiento de la internacionalización de la pyme española, empresas que lo estaban haciendo muy bien en España y salen al exterior sin considerar todos estos aspectos avaladas por sus resultados nacionales.

Plan de comunicación y plan estratégico

Una de las primeras conclusiones que observamos con los antecedentes de la gestión empresarial y que sigue ocurriendo apunta a ser uno de los pecados capitales de la comunicación: no tener el plan de comunicación alineado con el plan estratégico de la empresa.

Actualmente recibimos peticiones, llamadas, inquietudes de asociaciones sectoriales, instituciones y empresas españolas sobre la situación del mercado peruano y la posibilidad de instalarse en el país, y recojo el mensaje transmitido por el Presidente de Dircom, José



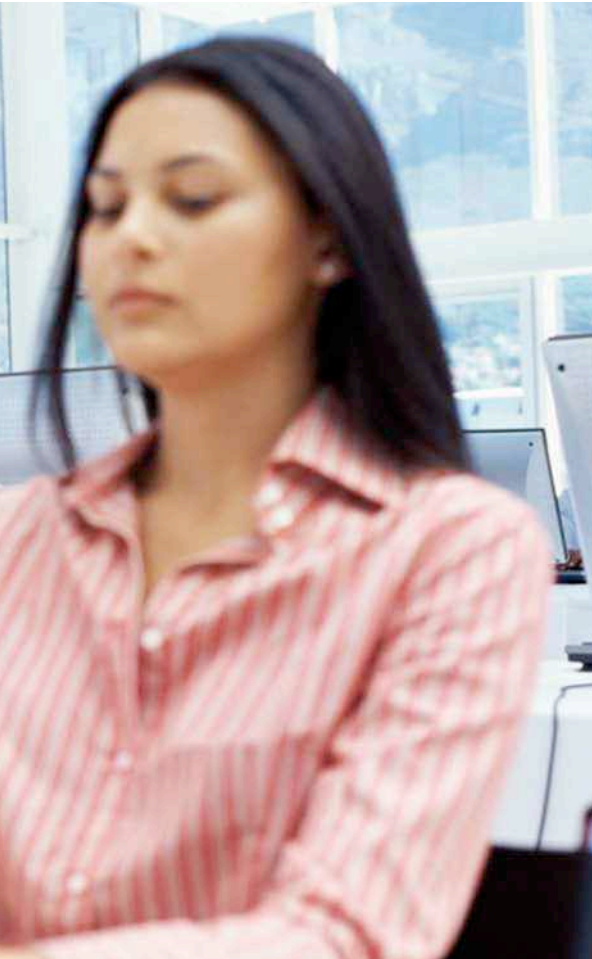
Manuel Velasco: "Habría que desarrollar una estrategia global, se debería planificar antes de la internacionalización, ya que es un elemento que facilita la penetración en países con culturas diferentes y se debe interactuar con ellos".

En Perú, se necesitará desarrollar una intensa gama de servicios de formación e información

Éste es el gran reto que tenemos ahora; estaremos constituyendo próximamente la Asociación Profesional de Directivos de Comunicación –Dircom Perú–, y uno de los primeros objetivos en la puesta de largo es la profesionalización, por lo que presentaremos oficialmente el primer Master Dircom en Lima, contando con la presencia del precursor de estos conceptos, Joan Costa, comunicólogo, creador y propulsor de la filosofía y la figura del dircom, será profesor del curso y Presidente Honorario de la Asociación peruana.

Por otro lado, programamos implementar servicios de formación e información para profesionalizar y dignificar el sector, que según indica un estudio de Recursos Humanos de Manpower, publicado en Lima a finales de 2011, "continúa la escasez de talento en el sector de las comunicaciones".





Cambios culturales

Si consideramos que tenemos conocimiento de los escándalos que ponen en la mira a los grupos económicos que siguen sin aprender a hacer un buen lobby, las promociones sin planeamiento de los equipos de Relaciones Públicas en detrimento de sus propios intereses, que suelen ser coordinadas por jóvenes sin la formación y el perfil adecuado, el incremento a las asesorías de la compra y venta de empresas, y como consecuencia los cambios culturales que surgen, el crecimiento del aumento al crédito, y por consiguiente las exigencias que empiezan a tener los consumidores, más especializados y sofisticados, la importancia que logra tener la marca como activo estratégico; compra marcas más caras y prefiere salir a comer que cocinar, el elevado conocimiento que se debe tener en las ciencias de la tecnología, la llegada de Internet y los diferentes canales de comunicación que se están incorporando en el mercado, vemos que tenemos una tarea ardua y larga.

Por lo tanto, se necesitará desarrollar una intensa gama de servicios de formación e información, un elevado conocimiento en las ciencias de la tecnología... Ya no solo se requiere comunicar, sino recoger las impresiones de los receptores, realizar investigación y estudios del sector, organizar cursos, talleres, seminarios específicos para preparar los perfiles que demande el mercado (*branding*, comunicación interna, cultura corporativa, reputación, relaciones institucionales, lobby, responsabilidad social, web 2.0, etc.).

Todo este escenario coincide con el 20 aniversario de la asociación española, y hoy tenemos en Perú el mismo reto de la evangelización que ya se hizo en España, donde afirmamos hoy la importancia que tiene la comunicación en esta etapa que debe afrontar por la coyuntura crítica del país; si entendemos que el reto es para ambas organizaciones, crear sinergias para seguir este camino de la mano y apoyar el crecimiento y desarrollo de nuestros socios, seremos el complemento perfecto para lograr cubrir las expectativas de ambos mercados. ●



CONVINCE OR IMPOSE



AS A MANAGER, YOU CAN EITHER BE FEARED OR RESPECTED. WHAT'S YOUR CALL?



At IESE, we think that good leadership begins with getting people to openly share their ideas and foster a powerful consensus. It means being able to **convince** members of your team through **sound arguments**, rather than imposing your point of view.

The **case study method** – widely used at IESE – allows you to learn from real business situations, while strengthening your analytical and decision making skills. You will also learn how to positively influence those around you in order to become an effective and credible leader.

Join IESE and gain the tools you need to convince and inspire as a leader. **Be different. Be bold. Be a leader the world needs.**



rsc

118 LA INFLUENCIA DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN LA REPUTACIÓN
Por Isabel López Triana, Socia Directora de Responsabilidad y Gobierno Corporativo Villafañe & Asociados.

122 LAS MEMORIAS CORPORATIVAS SE REINVENTAN
Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

124 COMUNICAR BIEN LA RSC
Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.



La influencia de la responsabilidad corporativa en la reputación

¿Es lo mismo responsabilidad y reputación? ¿Puede una empresa responsable ser reputada o puede, por el contrario, una empresa que goza de buena reputación ser irresponsable?

Por Isabel López Triana, Socia Directora de Responsabilidad y Gobierno Corporativo de Villafañe & Asociados.
@VillafaneyAso

Éstas y otras preguntas surgen en el imaginario empresarial continuamente. Probablemente la palabra responsabilidad sea una de las más manidas en la teoría y gestión del *management* actual.

En torno al último cambio de década y de siglo se inicia la consolidación definitiva de la gestión de los recursos intangibles de las empresas, a los que se les atribuye un papel decisivo en la generación de valor económico. Dentro de estos, dos de ellos –la reputación y la responsabilidad corporativas– ilustran sobremedida este cambio en la mentalidad directiva. Cuál es exactamente la relación que existe entre la reputación y la responsabilidad corporativa ha sido, desde la emergencia de ambos intangibles, objeto de discusión y una notable fuente de entropía conceptual.

La responsabilidad, una parte de la reputación

La responsabilidad de una compañía es una dimensión que configura su reputación; una condición necesaria, pero no suficiente. Una

empresa para ser reputada debe ser una empresa responsable y, además, tendrá que ser rentable para sus propietarios, ofrecer una calidad comercial notable a sus clientes,

La empresa responsable establece compromisos tangibles con sus públicos

garantizar una buena gestión de sus empleados, ser una buena vecina para la comunidad en la que se desenvuelve y mantener con otros *stakeholders* (proveedores, aliados, instituciones...) unos estándares de

Variables de la reputación



Enfoque RSC para la generación de valor reputacional



Monitores de reputación de referencia

WORLD'S MOST ADMIRABLE COMPANIES FORTUNE	BRITAIN'S MOST ADMIRABLE COMPANIES MANAGEMENT TODAY	GLOBAL REPTRAK PULSE REPUTATION INSTITUTE	MERCO VILLAFÁÑE & ASOCIADOS, ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS	CALIDAD DE BIENES Y SERVICIOS	OFERTA	CALIDAD COMERCIAL
INNOVACIÓN	CAPACIDAD PARA INNOVAR	INNOVACIÓN	INNOVACIÓN
SOLIDEZ FINANCIERA	SOLIDEZ FINANCIERA	FINANZAS	RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCIEROS
INVERSIONES A LARGO PLAZO	VALOR A LARGO PLAZO	LIDERAZGO	
GESTIÓN DE PERSONAS	HABILIDAD DE ATRAER, DESARROLLAR Y RETENER EL TALENTO	TRABAJO	CULTURA CORPORATIVA Y CALIDAD LABORAL
Responsabilidad social	Responsabilidad social y medioambiental	Ciudadanía	Ética y RSC
USO DE ACTIVOS CORPORATIVOS	EMPLEO DE ACTIVOS CORPORATIVOS		
COMPETITIVIDAD GLOBAL			DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA
CALIDAD DE LA GESTIÓN	CALIDAD DE LA GESTIÓN		
	CALIDAD DEL MARKETING		

Fuente: Villafañe & Asociados

comportamiento y de calidad relacional superiores a la media de su sector.

¿Cuál es el ámbito de la responsabilidad corporativa? O, dicho de otra manera ¿en dónde y cómo expresa una empresa su responsabilidad? La responsabilidad corporativa, y su correspondiente influencia en la reputación, se encuentra íntimamente relacionada con el comportamiento corporativo.

De hecho, definimos la responsabilidad como el buen comportamiento de la empresa con todos sus públicos, integrada en la estrategia empresarial y en línea con los objetivos de negocio. Esto significa un compromiso explícito y verificable de la empresa con cada uno de sus stakeholders así como un grado de respuesta y superación de estándares generales y sectoriales.

Posee particular importancia el hecho de que los compromisos sobre los cuales se fundamenta la responsabilidad de una compañía sean explícitos y verificables. En este sentido es saludable diferenciar entre lo que los anglosajones denominan *accounting* y *reporting*, la responsabilidad y la rendición de cuentas, y conceder a ambas actividades las mismas o similares energías y rigor.

Eventos. Presentaciones. Incentivos. Premios.

HAZLO DIFERENTE

www.teatros canal.com

www.teatro auditorioescorial.es

Teatros del canal | Cea Bermúdez 1 | Madrid

Parque Felipe II | San Lorenzo de El Escorial

Clece



De izquierda a derecha, Sebastián Cebrián, Montserrat Tarrés e Isabel López Triana en la presentación de Dircom 2R.

circula. Esto se traduce en una evolución de la gestión y un alto nivel de responsabilidad que se convierte en capital reputacional para la organización.

Dircom 2R, evaluación para la integración de la RSC y la reputación

Medir la Responsabilidad Social Corporativa es una tarea complicada. Pero saber en qué punto nos encontramos respecto a ésta es más sencillo gracias a una nueva herramienta de evaluación que ya está a disposición de los directivos de comunicación: Dircom 2R. A través del *site* <http://2r.dircom.org/> podemos realizar una evaluación de la RSC con la realización de un cuestionario. Después, obtendremos una valoración final en la que se detectan las áreas clave en las que debe trabajar la empresa y donde se ofrece una serie de recomendaciones de mejora para optimizar la gestión de la RSC y la integración de las políticas de responsabilidad y gestión de la reputación.

Para la elaboración de esta herramienta de ayuda, Dircom, en colaboración con Villafañe & Asociados, realizó una investigación con expertos en Responsabilidad Corporativa: profesores de universidades y escuelas de negocios, directores de RSC, líderes de opinión y consultores, para testar y ponderar las variables de RSC y sus indicadores. ●

Ésta es la vía para que la responsabilidad corporativa devenga en reputación.

La responsabilidad de las empresas es, por tanto, una variable reputacional y así la integran la mayoría de los monitores de reputación de referencia.

Gestionar mejor para aumentar el capital reputacional

Existen diferentes maneras de entender la responsabilidad pero solo una genera reputación, y es la que deriva del diálogo real entre una organización y sus grupos de interés, integrado en la forma de gestionar el negocio y con máxima armonía entre las metas a corto y largo plazo.

La empresa responsable establece compromisos tangibles con sus públicos clave y procura responder a sus expectativas. Por lo tanto, la responsabilidad corporativa estratégica, y su correspondiente influencia en la reputación, se encuentra íntimamente relacionada con el comportamiento corporativo.

En el contexto actual, cada vez se requiere una gestión más específica de los aspectos que definen el buen comportamiento empresarial. Se diferenciará según el tipo de negocio y sector, los temas relevantes en RSC para cada compañía, los diferentes impactos y comunidad en la que opera, todo ello integrado con las demandas globales hacia las empresas tales como el buen gobierno, la éti-

ca, el desarrollo sostenible, por mencionar algunos de los factores clave en la actualidad.

Las compañías responsables trabajan para desarrollar las políticas y acciones que permiten integrar todos estos aspectos además de comunicar de manera efectiva sus éxitos y fracasos en cada área. Este punto es especialmente relevante hoy, por la velocidad en la que vivimos y la cantidad de información que

Así funciona Dircom 2R

A esta herramienta se puede acceder a través de la web <http://2r.dircom.org/>. El primer paso es realizar un diagnóstico para evaluar el estado de su Responsabilidad Social Corporativa. Para ello, hay que responder a un cuestionario que se articula en torno a cinco ejes, cada uno de ellos con un peso distinto:

- Comportamiento ético (25%)
- Transparencia y buen gobierno (23%)
- Comportamiento con empleados (21%)
- Medio ambiente y cambio climático (17%)
- Contribución a la comunidad (14%)

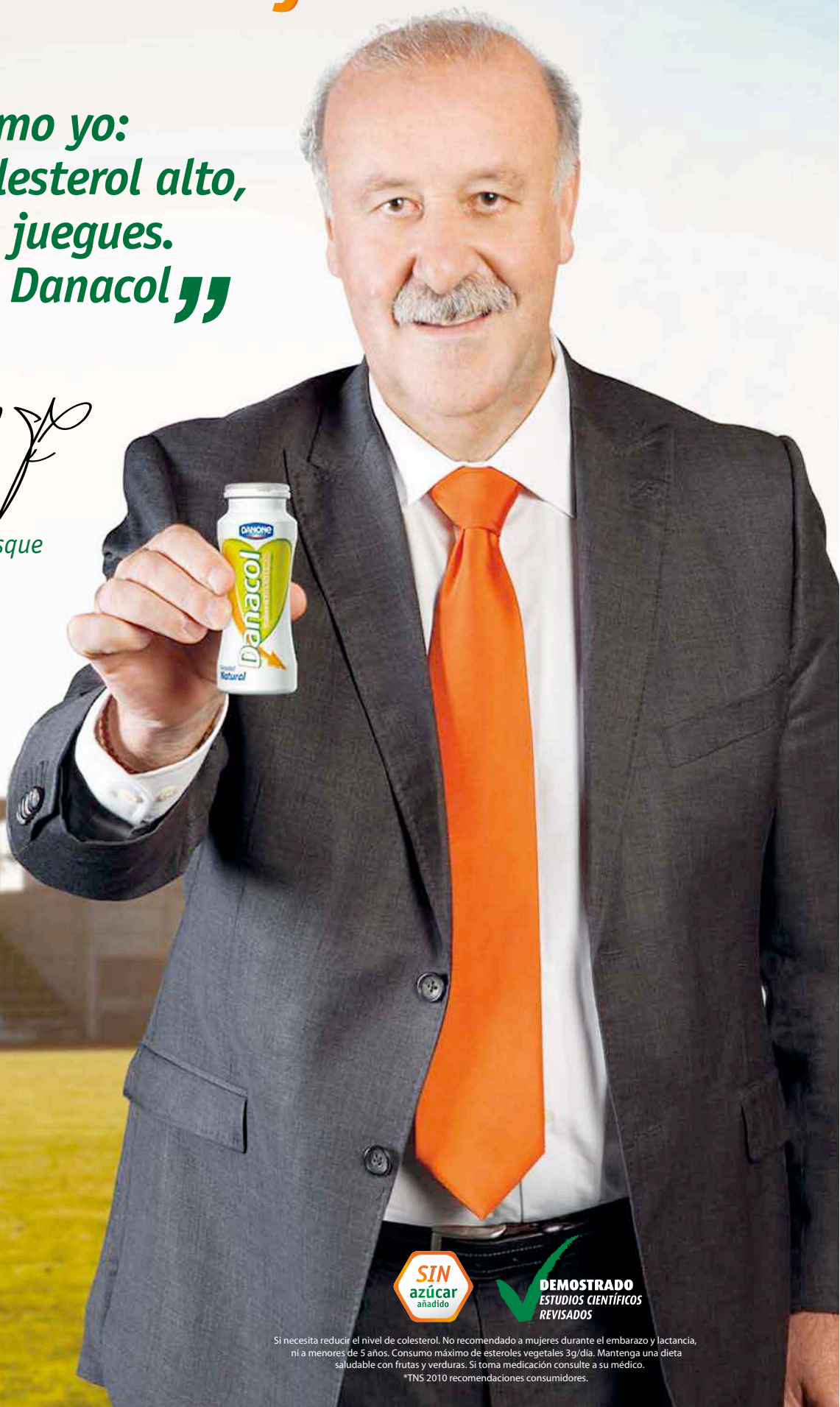


Tras contestar al cuestionario, sumando las puntuaciones correspondientes, obtendremos una marca entre 0 y 100 por cada una de las variables, que nos dará un estado de dónde nos encontramos. Con esa valoración obtendremos las áreas en las que debemos avanzar.

A Vicente del Bosque Danacol también le funciona

“ Haz como yo:
si tienes colesterol alto,
no te la juegues.
Redúcelo con Danacol ”

Vicente del Bosque



Nº 1 El más RECOMENDADO*



Si necesita reducir el nivel de colesterol. No recomendado a mujeres durante el embarazo y lactancia, ni a menores de 5 años. Consumo máximo de esteroles vegetales 3g/día. Mantenga una dieta saludable con frutas y verduras. Si toma medicación consulte a su médico.

*TNS 2010 recomendaciones consumidores.

Las memorias corporativas se reinventan

Los informes anuales son una herramienta clave que permite gestionar con éxito la reputación de una empresa. Atrás quedaron los formatos iniciales de las primeras memorias corporativas redactadas como grandes volúmenes con mucha información. Las nuevas tendencias en comunicación se imponen: las empresas apuestan por las nuevas plataformas digitales, la transparencia, la credibilidad y el acercamiento al público objetivo.

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. [@DircomSpain](#)



Memorias de sostenibilidad de la Fundación Entrecanales, Iberdrola y Sanitas.

El ciudadano de a pie se ha convertido en un *stakeholder* más y en un líder de opinión al igual que los empleados, clientes, proveedores, inversores y analistas. En un mundo globalizado y cada vez más conectado, las memorias corporativas se han de adaptar a las nuevas plataformas digitales de comunicación y han de ser más creíbles y menos autocomplacientes. Éstas son algunas de las conclusiones de *In4me 2011*, el primer informe sobre tendencias de comunicación en memorias corporativas de España, Europa y EE. UU., realizado por MRM, agencia de comunicación digital y marketing relacional, en colaboración con Dircom y PwC.

El nuevo reto

El informe *In4me 2011* está basado en el análisis de más de 300 informes anuales y memorias de RSC de compañías líderes en España, Europa y EE. UU., así como en 40 entrevistas personales con directores de comunicación y expertos en la materia.

La transparencia y credibilidad, mostrar el lado humano y apostar por el mundo digital son las principales tendencias de comunicación en los informes anuales

Fue presentado en un desayuno organizado por Dircom, en el que relevantes personalidades del mundo de la comunicación debatieron sobre las principales tendencias en los informes anuales. El encuentro contó con la participación de Marina Specht, Consejera Delegada de MRM Worldwide Spain; Pío Cabanillas, Director General de Imagen Corporativa y Marketing Global de Acciona; María Luz Castilla, Directora de PwC; Alberto Andreu, Director de Reputación y Sostenibilidad en Telefónica; y Joaquín Garralda, Decano de Ordenación Académica de IE Business School.

Todos coincidieron en afirmar que las memorias corporativas se han convertido en una herramienta fundamental de comunicación y de estrategia de negocio. Lograr un informe integrado, con presencia en las Redes Sociales y que provoque el diálogo y la participación de todos los *stakeholders* es un gran reto que deben afrontar las empresas.

Conclusiones

In4me 2011 pone de manifiesto que es necesario definir, cada vez mejor, qué hay que comunicar y cómo hay que hacerlo. No solo se ha de saber qué es interesante para los grupos de interés, sino también cómo hacerles llegar ese mensaje corporativo y estratégico de manera eficiente en un mundo multicanal y donde predomina, cada vez más, el contenido audiovisual.

Por otro lado, el mensaje estratégico de la compañía ha de ser el resultado del trabajo en equipo de los diferentes departamentos: RSC, relación con inversores, comunicación e imagen, marca y reputación, etc.

Se trata de alinear, sobre todo, los procesos internos, aunque también los externos (agencias de comunicación), para que todas las áreas y disciplinas caminen en el mismo sentido, algo que en muchas ocasiones es difícil de conseguir teniendo en cuenta la organización interna de muchas compañías.

Las memorias corporativas han de reflejar una idea simple, relevante y capaz de conectar con los diferentes públicos y grupos de interés. El diseño, en especial de la portada, juega un papel fundamental a la hora de reforzar el posicionamiento de marca.

En cuanto al contenido, los informes actuales ya no se conforman con presentar los resultados del ejercicio, sino que intentan convencer de que la compañía es merecedora de confianza. Esto se consigue contando historias, apostando por la honestidad de los datos y por el uso de testimonios.

Nuevas tendencias

La transparencia y credibilidad, mostrar el lado humano y apostar por el mundo digital son las principales tendencias de comunicación en los informes anuales.

Las nuevas memorias corporativas buscan ser más transparentes y creíbles. Para ello, se hace llegar a los grupos de interés el mensaje del presidente o del CEO, mostrando su lado más humano (a través del formato entrevista y con fotos más informales), transmitiendo seguridad y profesionalidad y explicando con valentía cómo resolver los acontecimientos negativos. Poner cara a los directivos transmite la percepción de conocer mejor la empresa y aumenta la confianza.

Además, se incorporan nuevos capítulos dentro de la estructura clásica de la memoria: compromisos, logros y grado de cumplimiento. Ser transparente con estos datos ayuda a fortalecer la confianza.

Incluir información del entorno del mercado también permite transmitir transparencia y credibilidad. Hablar del marco económico y de negocio en el que se ha desarrollado la actividad de la compañía, incluyendo también comparativas con otras empresas del sector, es clave para que los *stakeholders* puedan entender la evolución de las cifras del negocio.

Otra de las tendencias es mostrar el lado humano. Los informes se aproximan, ya desde la portada, a sus públicos y las corporaciones adquieren rostro humano. Los protagonistas son sus grupos de interés: empleados,

clientes, ONG, ciudadanos en general, etc. Las empresas están optando por realizar informes tematizados y por nuevas formas de contar el trabajo realizado.

Para ello, se apuesta por los medios audiovisuales. El vídeo se impone para facilitar la comprensión del desempeño y para acercar los contenidos al lector.

La era digital

Por último, el mundo digital se ha convertido en un canal de comunicación fundamental. Se ha producido un crecimiento muy importante del número de compañías con perfil corporativo en las Redes Sociales y blogs, en las que difunden sus contenidos corporativos y de RSC.

Las utilidades para reorganizar y filtrar contenidos de interés permiten crear informes a la carta según las necesidades del lector. Las herramientas para comparar datos, votar, comentar y compartir contribuyen a que el *stakeholder* se involucre de forma directa.

Se impone sacarle el máximo partido a la combinación de soportes que facilitan las nuevas tecnologías: aumenta el número de empresas que incorporan el informe *offline* y códigos QR (códigos de barras de respuesta rápida) para acceder a vídeos y ampliar información.

Las aplicaciones para dispositivos electrónicos como las *tablets* y *smartphones* se han convertido en otro medio de difusión con futuro, permitiendo acceder al informe prácticamente desde cualquier sitio. ●

A tener en cuenta

Las empresas buscan que sus memorias corporativas sean transparentes y creíbles. El 27% de los informes norteamericanos y el 18% de los europeos (sin incluir España) cuentan con un mensaje del máximo responsable de RSC o de sostenibilidad.

Por otro lado, el 24% de los informes europeos presenta en vídeo el mensaje del primer ejecutivo a los *stakeholders*. Es relevante destacar que el 29% de las memorias corporativas que cotizan en el Ibex 35 presentan información destacada y resumida sobre el grado de cumplimiento de sus compromisos con los grupos de interés.

Para mostrar el lado humano, el 75% de los informes norteamericanos se apoya en imágenes de empleados, proveedores, clientes y ciudadanos para explicar su actividad. Un porcentaje cada vez mayor de empresas europeas excepto las españolas, el 60%, apuesta por presentarse con rostro humano.



En SEUR llevamos 70 años innovando, superando fronteras, acercando personas... Avanzamos contigo para llegar hasta donde quieras.

1942-2012

70 años de entrega
SEUR



Comunicar bien la RSC

La Declaración de Madrid, propuesta por Dircom durante la celebración del “I Congreso Europeo de la Comunicación RSC”, sienta las bases de lo que debe ser una comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa veraz, transparente y alineada con la estrategia del negocio de cada compañía.

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. [t](#) @DircomSpain

Madrid fue el escenario del I Congreso Europeo sobre Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Desde el 5 al 7 de octubre del pasado año 2011 una representación de expertos en Comunicación de la RSC de países de la Unión Europea aprobó la Declaración de Madrid, documento que resume los principios que deben regir la comunicación de RSC, tomando como punto de partida el Manifiesto de Dircom por una Sociedad Responsable (2010).

En total 150 expertos y profesionales y 25 ponentes, nacionales e internacionales, destacaron la necesidad de una estrecha colaboración entre las áreas de RSC y Comunicación y su importancia en el desarrollo del negocio a largo plazo. Juan José Barrera,

Director General de RSC del Ministerio de Trabajo en la fecha, inauguró el Congreso subrayando la importancia de la comunicación que está preparando la Unión Europea sobre esta materia en la que se apuesta por la RSE como “eje importante” del sistema productivo y su papel en la Estrategia 2020, entre otros aspectos.

Barrera destacó que la RSC es “voluntaria y está por encima de cumplimientos legales”, aunque apostó por “ir más allá”. “La RSC tiene que nacer del diálogo de los diferentes actores”, insistía Barrera, que destacó el papel de los poderes públicos en la promoción de la materia, en referencia a la inclusión de cláusulas sociales y medioambientales en los contratos a los proveedores.

Ramón Jáuregui, Ministro de la Presidencia, aprovechó su discurso para recalcar que las empresas están conectadas con su entorno y que los avances en materia de RSC tienen que generar impactos positivos en el negocio y en la sociedad. Además, destacó la necesaria implicación de los poderes públicos. “Queda mucho por hacer en materia de RSC y, debido a su importancia, no debe ser un asunto solo de las empresas, sino que los poderes públicos también deben tomar parte y fomentarlo”.

Transparencia y credibilidad

Unas políticas creíbles de RSC deben impulsar un comportamiento corporativo sustentado en procedimientos coherentes, transparentes y cuantificables. Este punto fue tratado en la

primera mesa redonda, titulada “La RSC y la gestión de la reputación”. En ella intervinieron Fernando Prado, Director de Reputation Institute; Koenraad van Hasselt, Fundador de Reputation Matters; Jami Taipalinen, Responsable de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa en Hill & Knowlton Finlandia; y Anne Gregory, Presidenta Electa de Global Alliance; quienes coincidieron en señalar que la RSC deriva en reputación, pero que para ello es fundamental tener una comunicación de la RSC transparente y creíble.

La información de la RSC crece en los medios de comunicación españoles casi un 9% al año desde 2008

También se declara que las políticas de RSC, y por tanto su comunicación, “deben responder a los principios, valores y comportamientos de la organización, por lo que es preciso ser especialmente cuidadoso al interiorizar dichas políticas dentro de la compañía”.

La responsabilidad financiera, medioambiental y social es un elemento cada vez más importante de la adecuada dirección de una compañía. En este sentido, José Manuel Velasco, Presidente de Dircom, destacó que la RSC y la comunicación tienen la obligación de reconstruir los valores en los que se sustenta el crecimiento, por lo que Europa tiene la oportunidad de exportar sus conductas, como un factor de competitividad en el exterior.

Además, el Presidente de Dircom abogó por una RSC *hard*, que es la que se basa en los principios y valores, y también en el ejercicio sincero

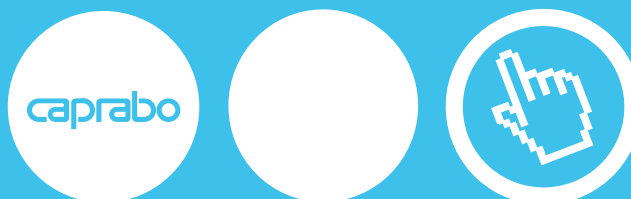
Declaración de Madrid impulsada por Dircom

1. La RSC y su comunicación deben convertirse en una parte esencial de la estrategia de comunicación y relaciones públicas de las organizaciones.
2. Debido a que la RSC está más vinculada (y más decisivamente) con la comunicación que con cualquier otra área individualmente considerada de la alta dirección, muchas empresas han considerado razonable que los directivos de RSC dependan del máximo directivo de comunicación.
3. Donde eso no es posible, sigue siendo necesaria una estrecha colaboración entre los departamentos responsables de la RSC y de la comunicación, que deben reportar directamente al CEO.
4. La comunicación de la RSC debe alcanzar los más altos estándares posibles de veracidad, responsabilidad y transparencia.
5. La RSC debe referirse a los principios, valores y comportamientos corporativos, y debe comunicarse mediante estándares internacionalmente reconocidos para facilitar su comprensión por parte de los grupos de interés.
6. Las campañas comerciales, de marketing o de comunicación que hagan uso de información relacionada con la RSC deberían considerarse a la luz de la estrategia de reputación a largo plazo, antes de su aprobación.
7. La RSC afecta también a los departamentos de relaciones públicas y comunicación en su propia actividad, y esos departamentos deben ser particularmente cuidadosos al interiorizar los principios y estrategias de RSC de la compañía.
8. Los Estados deben jugar un papel esencial en el impulso a la expansión de la RSC en la comunidad empresarial de sus países, pero la introducción de las políticas concretas de RSC debe ser materia del proceso de toma de decisiones de cada empresa. De lo contrario, los grupos de interés de la empresa y la sociedad en general serían incapaces de diferenciar a las compañías responsables de aquellas que no lo son.

de relación con el entorno (proveedores, clientes, etc.). Así, explicó que las empresas han dedicado demasiado tiempo al *reporting* y poco a la estrategia, y que es tiempo de profundizar en las ideas, en los modelos de negocio.

Difusión corporativa

Una de las principales conclusiones de este congreso ha sido apuntar a que gran parte de la reputación de las compañías deriva de las políticas de RSC, por lo que



capraboacasa.com

El compromiso de Caprabo a un solo click.

Un caso práctico: Grupo Siro

La sostenibilidad es la base de las actividades que realizan las compañías responsables y se plasma en la interacción de la compañía con todos sus grupos de interés. Tomamos como ejemplo al Grupo Siro, que entiende la responsabilidad social como un compromiso y una obligación:

- Para con las personas que forman el Grupo Siro: creando un entorno amable de trabajo, ideando políticas de igualdad y de conciliación, gestionando la diversidad y con planes para gestionar el talento.
- Para con sus clientes: buscando la máxima calidad en sus productos buscando siempre la satisfacción del cliente.
- Para con sus proveedores: con un modelo de alianzas a largo plazo en busca de la máxima calidad al mejor precio.
- Para con la sociedad y el entorno: minimizando el impacto ambiental, y promoviendo el desarrollo de las personas y su integración.

Por esto, Grupo Siro ha recibido reconocimientos como el premio de la Fundación Sociedad y Empresa Responsable (Fundación SERES), el premio Nacional Alares a la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal y aparece en rankings como MERCO, donde año tras año adelanta puestos.

Además, en su esfuerzo por mejorar, el Grupo Siro es miembro de entidades como Forética y el Club de la Excelencia en la Gestión, donde comparte su experiencia y aprende de los demás en temas de RSC.



es fundamental tener una buena estrategia de comunicación de la RSC que la dé a conocer. Así que los profesionales de las Relaciones Públicas y de la comunicación institucional y corporativa juegan hoy en día un papel esencial en la estrategia de desarrollo a largo plazo de las organizaciones.

Estos profesionales son los responsables de la correcta gestión de la reputación corporativa y de otros activos intangibles de sus empresas, los cuales tienen un efecto creciente sobre la percepción de las compañías por parte del público. Y es que, como Germán Granda, Director General de Forética, afirmó, la información de la RSC crece en los medios de comunicación españoles casi un 9% al año desde 2008 y en los medios no convencionales (*bloggers*) la RSC tiene incluso más actividad.

“La RSC es voluntaria y está por encima de cumplimientos legales pero la apuesta es ir más allá”

Sobre la conexión de la RSC con el área de Comunicación, la declaración impulsada por Dircom afirma que “debido a que la RSC está más vinculada (y más decisivamente) con la comunicación que con cualquier otra área individualmente considerada de la alta dirección, muchas empresas han considerado razonable que los directivos de RSC dependan del máximo directivo de comunicación. Donde eso no es posible, sigue siendo necesaria una estrecha colaboración entre los departamentos responsables de la RSC y de la comunicación, que deben reportar directamente al CEO”. Debido a sus profundas implicaciones en la gestión de la reputación y



Un momento del congreso de la Comunicación de la RSC, celebrado en Madrid.



Ramón Jáuregui, Fernando Prado, Montserrat Tarrés y Carlos Magro durante su intervención en el congreso.

en los asuntos públicos, las políticas de Responsabilidad Social Corporativa deben ser adecuadamente diseñadas a la luz de una aproximación más amplia a la comunicación, tanto interna como externa. La RSC produce valores reconocidos por los grupos de interés, y es por lo tanto una necesidad de la compañía para alcanzar un perfil sostenible,

diferenciación y competitividad. Montserrat Tarrés, Presidenta del Congreso y Vocal de RSC de Dircom, recordó que la RSC es uno de los ejes estratégicos de la Asociación y destacó la necesidad de que las empresas cuenten con una estrategia de comunicación de la RSC y debatan tendencias y buenas prácticas en encuentros como el organizado

el pasado mes de octubre. Esta acción se suma a otras llevadas a cabo por Dircom con anterioridad, como el Manifiesto por una Sociedad Responsable o los manuales de comunicación de la RSC, y que se enmarcan dentro del eje estratégico de Dircom: liderar el discurso de la RSC. ●



CLH es la empresa líder en almacenamiento y transporte de combustibles

Mientras se prepara una nueva generación con energías renovadas, en el Grupo CLH asumimos la responsabilidad de que no nos falte la energía que hoy mueve el mundo, y lo hacemos de un modo sostenible.

Para conseguirlo, disponemos de uno de los sistemas logísticos más eficientes del mundo, que permite garantizar un abastecimiento de combustible seguro y de alta calidad.

Compañía Logística de Hidrocarburos





DIRECTORIO

anuario de la comunicación
2012

EN EL 92 DIMOS
EL PISTOLETAZO
DE SALIDA.
HOY SEGUIMOS
COMPITIENDO

GRUPO BPMO

20 años liderando la comunicación corporativa

BPMO
Edigrup
PUBLICITAT I COMUNICACIÓ


BPMOphoto

concept/
advertising & ecm


citricus.com
COMUNICACIÓ I MARKETING

DcorporateCom
gabinete de comunicaci6n

glob
MARKETING

Tel. +34 93 363 78 40 - C/ Guitard, 43, 1ª 08014 Barcelona - Tel. +34 91 417 04 58 - C/ Capitán Haya, 1, 15ª 28020 Madrid
www.grupobpmo.com twitter.com/grupobpmo

Gracias a todos: Aena, ACC10, ACRA, Advantage Consultores, Aguas de Font Vella y Lanjarón, Ajuntament de Barcelona, Altadis, Alfa Consulting, Aliança Grup, APD, Asociación Española de Franquiciadores (AEF), Asociación de Químicos IQS, AXA, Axxonsoft, Bacardi, Banc Sabadell, Bankpime, Barcelona Activa, Bayer Hispania, Brammer, BDF Beiersdorf, Be A Local, Cámara de Comercio de Barcelona, Camerdata, Catalana Occidente, CaixaBank, Cerámicas Gala, Circulo Legal, Col·legi Oficial d'Agents Comercials de Barcelona, Col·legi Sant Lluís Bosc, Clínica Diagonal, Daewoo Electronics, Danone, Dentaïd, Dircom, Instituto Empresa y Ciudadanía, Eden, Editorial Casals, EmprendedorXXI "la Caixa", Ingeniería i Arquitectura La Salle, Enlaze3, ESADE, ESADE Alumni, ESIC, Esteve, FC Barcelona, Ficosa, Fundació Llars de l'Amistat Cheshire, Fundació Pau Casals, Fundación Sar, Fundación Bartolozzi, Fundación Estadio, Fundació Tourette, Fundació UPC, Gas Natura Fenosal, Generali España, Grupo hna, Grupo Sar, Honda, IDIBAPS, Int-Salim, IQS, Jem, Khern Pharma, LAN Access, La Mamavaca, Medichem, Mémore, MSD, Mi Boda, Mitsubishi Electric, Narcóticos Anónimos, Nationale Suisse, Nauttia Yachts, Novartis, Numarine, Parc de Recerca Biomèdica de Barcelona, Pensa Pharma, Psikered, RACC, Repsol YPF, Ricoh, Roca, Saba, Scania, Sistemas Estratégicos, Staedtler, Sentit Comú, SEPA, Serveis Funeraris de Barcelona, Sodexo, Sono, TMB, Texfor, T-Systems, UGT, Unicef, Varadero Barcelona, Vía Rumanía y VidaCaixa.

ÍNDICE

133 ÍNDICE DE ANUNCIANTES

134 RELACIÓN DE ASOCIADOS

Socios / Socios autónomos / Socios de conocimiento / Socios docentes / Socios eméritos / Socios joven

148 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Grupos editoriales / Diarios / Medios digitales y portales de comunicación / Revistas / Televisiones / Radios / Blogs de comunicación / Agencias de noticias e información gráfica / Asociaciones y federaciones de prensa / Empresas de control de difusión y audiencia / Productoras

166 COMUNICACIÓN COMERCIAL

Agencias de publicidad / Agencias de marketing / Asociaciones de publicidad y marketing / Empresas de investigación de mercado y opinión pública / Agencias de medios

174 COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Empresas de mayor facturación / Empresas de comunicación y RR.PP / Empresas de identidad e imagen corporativa / Publicaciones corporativas, editoriales e imprentas / Asociaciones de comunicación / Traductores, conferencias y salas de convenciones

220 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Instituciones y organismos de la Unión Europea / Ministerios / Comunidades autónomas / Ayuntamientos / Embajadas / Partidos políticos / Sindicatos / Asociaciones empresariales / Cámaras de Comercio españolas / Cámaras de Comercio extranjeras / Universidades públicas / Universidades privadas / Asociaciones y colegios profesionales / Fundaciones / Museos / Organizaciones no gubernamentales / Centros de investigación / Instituciones religiosas / Federaciones deportivas / Organismos sanitarios y hospitales / Organismos varios

260 EMPRESA Y FACTOR HUMANO

Empresas de recursos humanos / Asociaciones de responsables de RR.HH. / Cazatalentos / Recolocación y *coaching*

264 FORMACIÓN

Facultades de Ciencias de la Información / Centros de formación en comunicación en España / Escuelas de negocio

270 ÍNDICES

Índice onomástico / Índice de empresas

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

PARTNERS DIRCOM

Banco Santander.....	7
BBVA	Int. Portada
El Corte Inglés	Int. Contraportada
Grupo Novartis	28
La Caixa	3
Repsol	Contraportada

PATROCINADORES ANUARIO

FCC.....	39
Gas Natural Fenosa	5
Kantar Media	23

ANUNCIANTES

Abertis	65
Adif	83
Aena	91
Bpno.....	130
Burson Marsteller.....	21
Caprabo.....	125
Coca-Cola España.....	53
Co. Eficiente	132
Compañía Logística de Hidrocarburos – CLH	127
Danone	121
Dircom	147
DKV	51
EFE.....	55
Enagás.....	71
Endesa	9
Futurebrand.....	25
Grupo Caser	19
Grupo Siro	113
Iberia.....	67
IE Business School	11
IESE.....	115
Inforpress	109
Ketchum PLEON	45
Mapfre	59
ONCE	85
Promecal	14
Reale	97
SEUR	123
Siemens	93
Sol Meliá	73
Teatros del Canal.....	119
Universidad Autónoma de Madrid	111
Universidad de Alicante.....	61
Vodafone España.....	47



relación de asociados

136 SOCIOS

146 SOCIOS AUTÓNOMOS

146 SOCIOS DE CONOCIMIENTO

146 SOCIOS DOCENTES

146 SOCIOS EMÉRITOS

146 SOCIOS JÓVENES

SOCIOS

A

ABASCAL, TERESA

Socia-Directora
ABASCAL COMUNICACIÓN

ABRIL, LUIS

Director General
de la Secretaría General
Técnica de Presidencia
TELFÓNICA

ACEBES, CLARA

Directora de Comunicación
ALCOA ESPAÑA

ACOSTA, OLIVIA

Directora de Comunicación
Externa e Interna
CRUZ ROJA ESPAÑOLA

AGUILAR, ADOLFO

Director de Comunicación
THALES ESPAÑA GRP

● **AGULLÓ GIMENO, SILVIA**

Responsable Unidad
de RSC y Reputación
DKV SEGUROS

AÍSA SIMÓN, ALEJANDRO

Responsable de Comunicación
y Relaciones Institucionales
FUNDACIÓN UNIVERSIDAD
DE SAN JORGE

ALBA, MAITE

Directora de Comunicación
y Marketing
ACCENTURE

ALBERDI UGALDE, CRISTINA

Directora de Comunicación
y Marketing
TECNALIA RESEARCH
& INNOVATION

● **ALBERO, CAROLINA**

Jefe de Relaciones Externas
REPSOL

ALBERT, SILVIA

Directora General
SILVIA ALBERT IN COMPANY

ALCALDE, LUISA

Directora de Comunicación
LA MESETA

ALLI, LUISA

Directora de Comunicación
VOCENTO

ALLOZA LOSANA, ÁNGEL

Director General
CORPORATE EXCELLENCE

ALONSO CADIÑANOS, ELENA

Adjunta a la Dirección
MEDIALUNA
COMUNICACIÓN

ALONSO DE VELASCO ESTEBAN, JUAN M.

Subdirector de Marketing
y Comunicación
ECOEMBALAJES
ESPAÑA

ALONSO GÓMEZ, ALMUDENA

Directora General
COHN & WOLFE Y
COMUNICACIÓN

ALONSO, ELOISA

Consejera Delegada
HILL+KNOWLTON
STRATEGIES

ALONSO, NURIA

Directora de Comunicación
y Relaciones Externas
CEA (Comisariado Europeo
del Automóvil)

ÁLVAREZ NIETO, NIEVES

Directora de
Relaciones Externas
DIA (DISTRIBUIDORA
INTERNACIONAL
ALIMENTACIÓN)

ÁLVAREZ-NAVEIRO SÁNCHEZ, JORGE

Director de Comunicación
Corporativa
PROSEGUR

ÁLVAREZ, JOAQUÍN

Director de Comunicación
y Marketing Corporativo
GRUPO ALENTIS

ALZAMORA FIGUERAS-DOTTI, MAHALA

Directora General
MAHALA COMUNICACIÓN
Y RELACIONES PÚBLICAS

ANDRADE CARREÑO, FERNANDO

Responsable Autonómico
de Comunicación
CRUZ ROJA ESPAÑOLA
EN CASTILLA Y LEÓN

ANGUITA, ROSA M.

Directora de Relaciones
Institucionales y
Comunicación Corporativa
CAPRABO

ANSÓN, RAFAEL

Presidente
FUNDES

ARANDA MARTÍN, HAYDÉE

Communications Manager
IMS HEALTH

ARBÓS VILLASCLARAS, ALBERT

Director de Comunicación
INTERPROFIT-R.P UNO

ARES SANMARTÍN, MARÍA

Jefa del Gabinete
de Comunicación
UNIVERSIDADE A CORUÑA

ARMSTRONG, NATALIA

External Communication
Manager
NOVARTIS

ARRANZ RETUERTO, M^a ÁNGELA

Directora de Comunicación
BODEGAS EMILIO MORO

ARRANZ RINCÓN, JOSÉ LUIS

SAMSUNG ELECTRONICS
IBERIA

ARRANZ, LYDIA

Responsable de
Comunicación Externa
SAINT GOBAIN PLACO
IBERICA

ARREGUI, JOSÉ ALFONSO

Director de Comunicación
PATRONATO DE
TORRECIUDAD

ARRIBAS FERNÁNDEZ, ROSALIA

Responsable de Marketing
y Comunicación
GRUPO ANTOLIN
IRAUSA

ARRIETA ÁLVAREZ-OSSORIO, JUAN PABLO

Director de Comunicación
ESIC BUSINESS &
MARKETING SCHOOL

ARRIOLA, LUIS

Director Asociado
EUROPA PRESS

● **ARROYO, JESÚS NEMESIO**

Director de Comunicación
FUNDACIÓN LA CAIXA

ASKASIBAR, JAIONE

Responsable de
Comunicación e Imagen
DONOSTIA KULTURA

ASOREY MARTÍN, MERCEDES

Directora de Marketing
y Comunicación
DLA PIPER

ASTIZ, CARLOS

Secretario General
AEEPP

ASTORQUI, JUAN

Senior Vice President
BURSON MARSTELLER

AUMEDES, SALVADOR

Director
BASSAT OGLIVY
COMUNICACIÓN

ÁVILA, REBECA

Directora de Comunicación
y Relaciones Públicas
ACCOR HOTELES ESPAÑA

AVILÉS, RAMÓN

Director de Comunicación
CROEM

AYLLÓN GARCÍA, ENCARNACIÓN

Directora Andalucía
GRUPO INFORPRESS

B

BABARRO, CECILIA

Responsable de
Comunicación
HIJOS DE RIVERA,
ESTRELLA GALICIA

BALADO, CARLOS

Jefe de la División
de Obra Social y Relaciones
Institucionales
CECA

BALAS, MONTSERRAT

Directora General Adjunta
de Comunicación
ASOCIACION PARA EL
EMPLEO Y LA FORMACIÓN
DE PERSONAS CON
DISCAPACIDAD

BALLERA, JORDI

Deputy Manager Madrid
EDELMAN SPAIN

● **BALLESTEROS, SILVIA**

Directora de
Comunicación Externa
BANCO SANTANDER

● **BALTAR, AMALIA**

Responsable de
Comunicación Galicia
GAS NATURAL FENOSA

BAÑOS MARTÍN, JUAN ANTONIO

Socio-Director
ON AND OFF
COMMUNICATIONS

BAQUÉ IZCUE, GEMA

Directora de Comunicación
IKUSI-ÁNGEL IGLESIAS

● **BARANGÉ CRESPO, ISABEL**

Responsable de Marca
y Adjunta Dirección
de Comunicación
DKV SEGUROS

BARCELÓ, DIEGO

Presidente
COMUNICACIÓN
IBEROAMERICANA

BAROT, MAGDA

Directora de Relaciones
Empresariales e Institucionales
COMSA EMTE

BARREDA, BEGOÑA

Socia Directora
KOR BUSINESS
MARKETING

BARRERA, ELENA

Responsable
de Comunicación i RRIL
SABA
INFRAESTRUCTURAS

BARRIOS, ÁNGELES

Directora de Comunicación
y Relaciones Públicas
PHILIPS IBÉRICA

BARRÓN LÓPEZ DE RODA, ANTONIO

Director de Empresas
Adheridas y Comunicación
ECOEMBALAJES ESPAÑA

BARROS, MÓNICA

Responsable
de Comunicación
AENA

BARRUTIA, M^a VICTORIA

Responsable de
Comunicación
LA CHAMBRE

BEL, IGNACIO

Director
IESE BUSINESS SCHOOL

BELENGUER MUNCHARAZ, GONZALO

Director de Marketing y Comunicación
AGUAS DE VALENCIA

BELTRÁN PEDREIRA, PALOMA

Directora de Relaciones Institucionales y Comunicación
BOSTON SCIENTIFIC IBERIA

BELTRÁN, SARAY

Responsable de Medios de Comunicación
MERCADONA

BENLLOCH, MARÍA LLUISA

Responsable de Comunicación Interna
NOVARTIS

BERANGO IRIZAR, LUIS

Director
ALFARO & BERANGO

● BLANCO ALDARIZ, JOSÉ MANUEL

Director de Relaciones Externas (A Coruña)
EL CORTE INGLÉS

BLANCO NAVEROS, CARMEN

Presidenta
PROTOCOVAL

BLÁZQUEZ, SARA

Directora General
BURSON MARSTELLER

BORDAS, ÁLVARO

Director de Relaciones Institucionales
DANONE

BRIZ, JUAN

Director de Comunicación
BNP PARIBAS

BRUJO, GONZALO

Consejero Delegado
INTERBRAND

● BRUNET, ANTONI

Director Áreas de Estudios y Gabinete de Presidencia
ABERTIS

BRUYEL, IGNACIO

Director de Comunicación
INDAL

BURGUERA BLAY, NURIA

Directora de Comunicación
AUTORITAT PORTUÀRIA DE BARCELONA

● BUSTILLO MARTÍNEZ, ALFREDO

Director de Servicios de Comunicación y Patrocinios
LA CAIXA

**CABRERA GONZÁLEZ, DAMIÁN**

Socio Director
CIBELES CONSULTORES ASOCIADOS DE RELACIONES INSTITUCIONALES

CACICEDO PIEDRAHITA, JUAN

Director de RR.II.
CÍRCULO DE EMPRESARIOS

CAJA, M^a CONCEPCIÓN

Directora de Comunicación
PSA PEUGEOT Centro de Madrid

CALVO IBARRECHE, ALBERTO

Director de Comunicación
FUNDACIÓN PROMETE

CALVO, EDUARDO

Jefe de Comunicación y Responsabilidad Corporativa
CINTRA

CALZADA, ARANZAZU

Vicerrectora de Relaciones Institucionales
UNIVERSIDAD DE ALICANTE

CAMPO BERNAL, MARÍA

Directora de Comunicación e Imagen
CAJA INMACULADA

CANLE VARELA, MARÍA

Directora de Comunicación
SOCIEDAD ESPAÑOLA DE CARDIOLOGÍA/FUNDACIÓN ESPAÑOLA DEL CORAZÓN

CANO, PEDRO

Director de Comunicación
GLAXOSMITHKLINE

CAÑABATE CORDERO, GINÉS

Responsable de Comunicación Externa
DIA (DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL ALIMENTACIÓN)

CAÑIBANO OLIVARES, INMACULADA

Directora Gerente
ESTANCIA PIEDRA

CAPDEVILA ROMANÍ, MARTA

Responsable de Comunicación y Relaciones Externas
DAMM

CAPDEVILA, AINHOA

Manager Communications & Contributions
PHILIPS MORRIS SPAIN

CARBÓ SERRANO, MONTSERRAT

External Communication Manager
GALLINA BLANCA

CARLAVILLA, JULIO

Director de Comunicación en Western Europe
CITI

CARO CARRALERO, PILAR

Directora
FUNDACIÓN CONEXUS

CARO, JOSEP ALFONSO

Director de Comunicación Corporativa y Relaciones Institucionales
GRUPO AXA

CARRASCO, ANA

Directora PR Product Communications
PR NEWSWIRE EUROPE LIMITED

CARRERA ÁLVAREZ, PAULA

Presidente
TORRES Y CARRERA, CONSULTORES DE COMUNICACIÓN

CASARES, DORIS

Directora de Comunicación y Relaciones Externas
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MEDICAMENTOS GENÉRICOS

CASCANT, DAVID

Director de Relaciones Externas
ACCESO GROUP

CASO, JOSÉ RAMÓN

Consejero Delegado
KETCHUM LENCI PUBLIC AFFAIRS

CASTELLAR PIQUER, JOSÉ RAMÓN

Director de Comunicación y Estrategia
IMAGINACIÓN Y OFICIO DOS

● CATASÚS, EMILIO

Subdirector de Comunicación
BANESTO

CATLLÁ, JOSEP

Director de Comunicación y Relaciones Corporativas
SANOFI-AVENTIS

CAYUELA MALDONADO, MARÍA JOSÉ

Directora de Comunicación & Social Media Manager
GRUPO BP MO

CEBRIÁN, SEBASTIÁN

Director General
ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN, DIRCOM

● CENDOYA, JUAN MANUEL

Director General de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios
BANCO SANTANDER

CERMEÑO, ELENA

Responsable de Comunicación Interna y Externa
ELEC NOR

● CERVANTES, ÁNGEL

Director de Comunicación
BANCO POPULAR ESPAÑOL

CESPEDES, ANA

Directora de Comunicación y Asuntos Corporativos
MERCK FARMA Y QUÍMICA

CHACÓN, CÉSAR

Responsable de Comunicación
KANTAR MEDIA

CHAGUACEDA, CARLOS

Director de Comunicación Corporativa
COCA-COLA ESPAÑA

CLEMENTE, BEATRIZ

Directora de Comunicación
CLECE (TEATROS DEL CANAL)

CLIVILLÉ PLANTADA, MÓNICA

Directora de Comunicación
CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES (CEOE)

CLOTET, ÁNGELS

Socia-Directora
CLOTET, COMUNICACIÓN Y RR. PP.

● COBAS DEL POZO, JOSÉ LUIS

Gerente de Relaciones con los Medios
FERROVIAL

CONDE, MARIOLA

Jefe del Gabinete de Imagen y Comunicación
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

CONDÉS, VICENTE

Director de Marketing y RRII
APD

COOKLIN, LORENZO

Director de Comunicación e Identidad Corporativa
MUTUA MADRILEÑA

● COPADO, DIEGO

Director de Comunicación y Relaciones Externas
EL CORTE INGLÉS

CORAL MORRAL, DAVID

Presidente & CEO
BBDO ESPAÑA

CORBERÓ VINYALS, FRANCESC

Director de Comunicación para España y Portugal
NISSAN IBERIA

CORNADÓ, ANTONIO

Director de Comunicación
NUCLENOR

CORRAL, AMAYA

Directora de Comunicación
MARSH

● CORREDERA, JULIÁN

Social Media Manager
ENDESA

CORREDOR, ALFREDO

Director de Comunicación Interna
MOLINARE

CORRONS, PATRICIA

Responsable de Comunicación
C. Valenciana y Baleares
IBERDROLA RENOVABLES

● CORTÉS SORIA, HERNÁN

Director de Sostenibilidad
ENDESA

● **CORTINA AURECOECHEA, MARÍA**

Directora de Comunicación Corporativa
SIEMENS

● **COSTA, MANUEL**

Jefe de Responsabilidad Corporativa y RR.II.
FERROVIAL

CRISTOBAL, GONZALO

Director de Comunicación y Relaciones Institucionales
GRUPO ORTÍZ

● **CRUZ, ALMUDENA**

Directora de Comunicación
SAGE

CUARTERO, M^a CARMEN

Jefe del Departamento de Comunicación
CEDRO (CENTRO ESPAÑOL DE DERECHOS REPROGRÁFICOS)

CUENA, PILAR

Directora del Gabinete de Comunicación
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

CUESTA, JAVIER

Director de Marketing Corporativo y Comunicaciones
3M ESPAÑA

CULÍ ROCA, SANTIAGO

Director de Comunicación & Relaciones Publicas
BOEHRINGER INGELHEIM ESPAÑA

CUMMINS, SOLANGE

Directora de Comunicación
NOKIA SPAIN

CURA, MARÍA ALBA

Directora General
LLORENTE & CUENCA BARCELONA

CURTICHS, JAVIER

Presidente
TINKLE COMMUNICATIONS

D

DAUDÉN TALLAVÍ, IGNACIO

Director de Comunicación
GOBIERNO DE ARAGÓN

● **DE ALVEAR FERNÁNDEZ-RAÑADA, CARMEN**

Responsable de Relaciones Externas
VODAFONE ESPAÑA

DE CASTRO HUERTA, ANA

Directora de Comunicación e Imagen
HAVAS MEDIA (MEDIA PLANNING GROUP)

DE CUADRA GARCÍA, TERESA

Directora de Comunicación
GLOBALCAJA

DE LA CIERVA, SANTIAGO

Director de Comunicación
IESE

DE LA PASCUA, ROSE

Chair of Spain and Executive Vice President Europe
WEBER SHANDWICK ESPAÑA

DE LA TORRE, JUAN MANUEL

Jefe de Relaciones Institucionales y Coordinación
ACUAMED

DE LACALLE RUBIO, BELÉN

Directora de Comunicación
JAGUAR LAND ROVER IBERIA

DE PEDRAZA BARBERO, NURIA

Directora de Comunicación
AECOC

DE ROJO, IÑAKI

Director de Comunicación
NATURGAS ENERGÍA

● **DE SAAVEDRA PÉREZ, JACOBO**

Director de Relaciones Institucionales
ISS FACILITY SERVICES

DE SALAS PENA, RODRIGO

Director de Comunicación Interna e Institucional
LEROY MERLIN

● **DE SOTO, FERNANDO**

Asesor del Presidente
BANCO POPULAR ESPAÑOL

● **DEL ARCO MANJÓN, SERAFÍ**

Gerente Comunicación Corporativa
SEAT

DEL HIERRO TAPIA, RAFAEL

Senior Communication Consultant
AUGURE SPAIN

DELGADO DELGADO, MÓNICA

Directora de Comunicación y RRPP
NEINVER

DELSO, M^a EUGENIA

Directora General
FUNDACIÓN INSTITUCIÓN EDUCATIVA SEK

● **DEVESA JAUMOT, EULALIA**

Directora de Marketing Corporativo
ISS FACILITY SERVICES

DÍAZ GARCÍA, MARTA

Directora de Comunicación y RR.PP
ESTÉE LAUDER

● **DÍAZ GONZÁLEZ, SUSANA**

Jefa de Comunicación Internacional
MAPFRE

DÍAZ GÜELL, LUIS

Director de Comunicación
IBERIA

DÍAZ MORGADO, ESTRELLA

Directora General
STAFF EVENTOS Y GRUPO STAFF

● **DÍAZ, ENRIQUE**

Oficina de Comunicación
BANCO POPULAR ESPAÑOL

DIE SOCIAS, GONZALO

Director de Planificación y Relaciones Externas
ENTIDAD PÚBLICA EMPRESARIAL RED.ES

DIÉGUEZ OTERO, LAURA

Internal Communications Manager
DANONE

DÍEZ VÁZQUEZ, RAÚL

Director de Comunicación y Prensa
IFEMA

DILOY SANMIGUEL, ANNA

Co-Directora España y Directora Portugal
TINKLE CONSULTANTS

DOMEN, SARA

Directora de Comunicación
GRUPO OTER

DOMINGO ORERO, PILAR

Directora Valencia
GRUPO INFORPRESS

DOMINGO, PILAR

Managing Director
THE BRAND UNION

DOMÍNGUEZ NÚÑEZ, CARLOTA

Directora de Comunicación
CEPYME

E

● **ECHANOVE, MARÍA**

Directora de Comunicación
MAPFRE

ECHEVARRÍA, JESÚS

Director General de Comunicación y Relaciones Institucionales
GRUPO INDITEX

● **ÉCIJA, ELOY**

Director de Relaciones Informativas
BANCO POPULAR ESPAÑOL

● **ELICES, BEGOÑA**

Directora General de Comunicación y Gabinete de Presidencia
REPSOL

ELIZALDE, JULIA

Directora de Comunicación
CENTRO NACIONAL DE ENERGÍAS RENOVABLES (CENER)

ENCINAR, FERNANDO

Director de Comunicación
IDEALISTA.COM

ERBURU, YOLANDA

Directora de Comunicación, Fundación y Responsabilidad Social Corporativa
SANITAS

ERICE, VICTORIA

Directora de Comunicación y Marketing
ATOS

● **ESCAMEZ TORRES, ALFONSO A.**

Director de Comunicación y Relaciones Institucionales
CEPSA

ESCOBAR, MIGUEL ÁNGEL

Director de Comunicación
UGT de Catalunya

ESPANTALEÓN RUEDA, RAQUEL

Directora de Consultoría
FUTUREBRAND

ESPARZA, VIRGILIO

Director de Comunicación y Relaciones Institucionales
BP OIL ESPAÑA

ESPINOSA, ESTHER

External Communication Manager
NOVARTIS

ESTEBAN, JOSÉ MIGUEL

Director de Marketing Corporativo
RECREATIVOS FRANCO

F

FARRÉ, ADELA

Directora de Comunicación y Relaciones Externas
BIOCAT

FARRÉ, MANEL

Director de Comunicación
GRUPO CATALANA OCCIDENTE

FEIJÓO, MARÍA

Directora de Comunicación
ANTEVENIO

FERNÁNDEZ BARAGAÑO, IGNACIO

Director de Comunicación
ACITURRI AERONÁUTICA

FERNÁNDEZ BELTRÁN, FRANCISCO

Director de Comunicación y Publicaciones
UNIVERSITAT JAUME I

FERNÁNDEZ DEL MORAL, JAVIER

Director Académico
CENTRO UNIVERSITARIO VILLANUEVA

FERNÁNDEZ GARCÍA-PEÑUELA, VIRGINIA

Responsable de Comunicación
CB RICHARD ELLIS

FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, CARMEN

Jefe de Comunicación
HC ENERGÍA

FERNÁNDEZ LÓPEZ, JORDI

Director de Comunicación
GÓMEZ-ACEBO & POMBO

FERNÁNDEZ PÉREZ, ANDRÉS

Director de Comunicación
PRISMAGLOBAL

● FERNÁNDEZ RUÍZ DE VELASCO, BEATRIZ

Gerente de Comunicación
DELOITTE

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, MARTA

Directora de Comunicación
FUNDACIÓN PEDRO
BARRÉ DE LA MAZA

● FERNÁNDEZ TORRES, ALBERTO

Director de Estrategia
y Comunicación Interna
ENDESA

FERNÁNDEZ VERA, JOSÉ IGNACIO

Director de Relaciones
Institucionales
CENTRO NACIONAL
DE INVESTIGACIONES
ONCOLÓGICAS

FERNÁNDEZ ZAMORA, ANA MARÍA

Directora de Comunicación
VUELING

FERNÁNDEZ-ÁLAVA, JOSÉ

Director de Comunicación
INSTITUTO DE LA
EMPRESA FAMILIAR

FERNÁNDEZ, COVADONGA

Directora de Comunicación
CÁMARA OFICIAL DE
COMERCIO E INDUSTRIA
DE MADRID

FERREIRA HERNÁNDEZ, LUCAS

Director de Comunicación
MAXAM

FIDALGO, LUIS

Director de Comunicación y
Relaciones Institucionales
GRUPO MARCH
(Banca March/Corporación
Financiera Alba)

FLORES, ELENA

Responsable de
Comunicación
CARREFOUR

FOLCH FILELLA, ANNA

Directora de Comunicació,
RR.PP i Protocol
MÚTUA TERRASSA

FRAGUA GONZÁLEZ, BEATRIZ

Directora
IDEAS'S SHOP

FUETTERER, STEPHAN

Socio-Director
BEST RELATIONS

**GABIRONDO, JESÚS**

Director de Comunicación
CUATRECASAS
GONÇALVES PEREIRA

GACÍAS MATEO, CARLOS

Director de Comunicación
INTEGRA

GAGO, ANIANO

Director de Relaciones
Externas
CÁMARA OFICIAL DE
COMERCIO E INDUSTRIA
DE VALLADOLID

GALLEGO NAVARRETE, ISABEL

Directora General de
Medios de Comunicación,
Vicepresidenta y Portavocía
COMUNIDAD DE MADRID

GARCÍA BERMEJO, ROBERTO

Director
ARAGÓN DIGITAL

● GARCÍA CAJETE, LUZ

Subdirectora de
Comunicación
MAPFRE

GARCÍA CAMARILLO, ANA

Directora de Comunicación
y Marketing
INVEST IN SPAIN

GARCÍA CISNEROS, TERESA

Consejera Delegada
KETCHUM PLEON

GARCÍA DE LA FUENTE, NOELÍA

Dirección de Comunicación
APSA (ATENCIÓN
DISCAPACIDAD INTELECTUAL)

GARCÍA DE LA PUEBLA, PILAR

Directora de Comunicación
ASTRAZENECA ESPAÑA

GARCÍA DE LOS RÍOS ALONSO, MARTA

Directora de Marketing
Corporativo
ACCESO GROUP

GARCÍA DEL RÍO, ISAAC

Director del Área de
Comunicación
UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
DE MADRID

GARCÍA HERNÁNDEZ, ELENA

Responsable de Protocolo
CASER

● GARCIA TABERNERO, JORDI

Director General de
Comunicación y Gabinete
de Presidencia
GAS NATURAL FENOSA

GARCÍA JARAMILLO, ELAINE

Directora de Comunicación
y Marketing
ONRETRIEVAL

● GARCÍA LAMIGUEIRO, MIGUEL

Director de Comunicación
y Responsabilidad Social
DKV SEGUROS

● GARCÍA NOGUERO, RAFAEL

Director de Comunicación
y Relaciones Externas
(Zaragoza)
EL CORTE INGLÉS

● GARCÍA PAINE, INÉS

Directora de Comunicación y
Responsabilidad Corporativa
BANKINTER

GARCÍA RINCÓN, MARÍA EUGENIA

Responsable de Relaciones
Institucionales y Comunicación
AQUAGEST

● GARCÍA ROJAS, GONZALO

Responsable de Relaciones
con los Medios
BANKINTER

GATO GÓMEZ, JUAN ÁNGEL

Presidente
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE PROTOCOLO

● GAZULLA HERRANDO, GEMMA

Jefe de Comunicación
ABERTIS
INFRAESTRUCTURAS

GÉRARD, GEOFFROY

Director de Comunicación
IE UNIVERSITY

GIL, VÍCTOR

Asesor de Comunicación
CONSEJO GENERAL
DE COLEGIOS OFICIALES
DE FARMACÉUTICOS

● GINER, GEMMA

Jefe de Marketing y
Responsabilidad Social
Corporativos
GAS NATURAL FENOSA

● GIRÓ, JAUME

Director Ejecutivo
LA CAIXA

GOICOECHEA, NIEVES

Directora de Comunicación
ACCIÓN CULTURAL
ESPAÑOLA

GÓMEZ DE LA HOZ, CARLOTA

Directora de Comunicación
GRUPO BAYER

● GÓMEZ JIMÉNEZ, MARC

Jefe de Comunicación
ABERTIS

GÓMEZ-REINO ISALT, ANTONIO

Director de Comunicación
COLEGIO DE ABOGADOS
DE BARCELONA

GÓMEZ-SALOMÉ, JESÚS

Director de Comunicación
AENOR

GÓMEZ, JOSÉ PABLO

Director
GRUPO SÖRENSEN RR.PP.
& COMUNICACIÓN

GONZÁLEZ BARROSO, YOLANDA

Directora de Relaciones
Institucionales y Comunicación
ECOVIRIO

GONZÁLEZ CABALLERO, TOMÁS

Director General
CGC COMUNICACIÓN

GONZÁLEZ CANOMANUEL, LUIS

Director General
LUCA COMUNICACIÓN
CORPORATIVA

GONZÁLEZ DE LA CALLEJA, PEDRO

Director de Comunicación
INSTITUTO DE CENSORES
JURADOS DE CUENTAS
DE ESPAÑA

● GONZÁLEZ PATIÑO, ALBERTE

Director de Marca
y Reputación
BBVA

● GONZÁLEZ ROSADO, JOAQUÍN

Comunicación Interna
BANESTO

GONZÁLEZ-BESADA, JOSÉ LUIS

Director de Comunicación
IBERDROLA

GONZÁLEZ-POSADA VATICÓN, PABLO

Gabinete de Comunicación
y Marketing
UNIVERSIDAD EUROPEA
MIGUEL DE CERVANTES
(UEMC)

GONZÁLEZ-VALDÉS, GABRIELA

Responsable
de Relaciones Externas
INSTITUTO DE AUDITORES
INTERNOS DE ESPAÑA

GONZÁLEZ, ELVIRA

Responsable de
Comunicación
HOLCIM SERVICES EMEA

GONZÁLEZ, MARCOS

Director General
MEDIA RESPONSABLE

GONZALO MOLINA, PABLO

Socio Consultor
ALCOR CONSULTORES

GOYTRE CRESPO, ALBERTO

Fundador y Director
REPORTARTE NOTICIAS
Y COMUNICACIÓN

GRACIA ALDAZ, MERCEDES

Directora de Comunicación
y Prensa
AYUNTAMIENTO
DE ZARAGOZA

GRACIA JOSA, DAVID

Director de Comunicación
ASOCIACIÓN NACIONAL DE
GRANDES EMPRESAS DE
DISTRIBUCIÓN (ANGED)

GRACIA LOSILLA, MARÍA

Directora de Comunicación
MULTICAJA

**GRADOLPH CADIerno,
JOSÉ FABIÁN**

Head of Corporate
Communications
ORACLE IBÉRICA

GRIFOLL GALI, ISABEL

Directora Barcelona
GRUPO INFORPRESS

**GRINBANK GOLDZAC,
CHRISTIAN DANIEL**

Business Development
Manager y Director de
Comunicación y Marketing
CLS COMMUNICATION

GUERRA, ALBERTO

Director de RR.HH y
Comunicación
COLLOSA

**GUERRERO
CORPAS, DAVID**

Director de Comunicación
Corporativa
FICOSA INTERNACIONAL

**GUERRERO SANTO-TOMÁS,
CAROLINA**

Responsable de Comunicación
Interna Corporativa
EVERIS

GUILERA, GABRIEL

Director de Comunicación
y Estrategia
TURISME DE BARCELONA

GUILLOT, SERGIO

Director General
ACCESO GROUP

GUTIÉRREZ CRIADO, M^a JOSÉ

Responsable de Comunicación
y Relaciones Públicas
Castilla León
TELFÓNICA

**GUTIÉRREZ DE
ESCOFET, IDA**

Directora Corporativa de
Comunicación y Relaciones
Institucionales
NH HOTELES

**GUTIÉRREZ FEO,
JULIO CÉSAR**

Director de Comunicación
y Marketing
UNION FENOSA GAS

GUTIÉRREZ RUBÍ, ANTONI

Director
IDEOGRAMA

**HERMIDA DEL
LLANO, PILAR**

Directora de Comunicación
UNIVERSIDAD
EUROPEA DE MADRID

HERMÓGENES, MANUEL

Director de Servicios de
Comunicación y Coordinación
de Países
REPSOL

**HERNÁNDEZ
JIMÉNEZ, JOAQUÍN**

Jefe de Comunicación
Nacional
MAPFRE

**HERNÁNDEZ
LÓPEZ, ISABEL**

Responsable de Publicidad,
Ferias y Eventos
SAGE

**HERNÁNDEZ LÓPEZ,
LUIS RAMÓN**

Socio-Director
CO.EFICIENTE

**HERNÁNDEZ MUÑOZ,
RICARDO**

Director de Asuntos
Corporativos y
Gubernamentales
KRAFT FOODS
ESPAÑA SERVICES

**HERNÁNDEZ
NÚÑEZ, LOURDES**

Socia- Directora
BLC COMUNICACIÓN

**HERNÁNDEZ
PUÉRTOLAS, JUAN MARÍA**

Director Corporativo
de Comunicación
ABERTIS

**HERNANDO,
ANTONIO CARLOS**

Presidente
ACH & ASOCIADOS

HERRERO, SILVIA

Responsable de Comunicación
en Castilla- León
IBERDROLA

HEVIA OBRAS, FRANCISCO

Director de Relaciones Externas,
Comunicación y RSC
FUNDACIÓN GRUPO SIRO

HOBERG, DOMINIK

Director de Comunicación
SEAT

HORTAS, PEDRO

Director de Comunicación
PSA PEUGEOT CITROËN
(CENTRO DE VIGO)

HORTIGÜELA, FRANCISCO

Corporate Marketing Director
SAMSUNG
ELECTRONICS IBERIA

HUERTA, VIRGINIA

Directora General
TEXT 100

**HUMET BERTRÁN
DE LIS, CRISTINA**

Directora de Comunicación
y Sostenibilidad
IKEA IBÉRICA

**IBARS, DORA**

Directora General de
Promoción Institucional
GENERALITAT VALENCIANA

IGLESIAS, JORGE

Gabinete de Prensa
EL CORTE INGLÉS

INIESTA, ÓSCAR

Director General
ARENALIA COMUNICACIÓN
Y EVENTOS

ÍÑIGO BOTE, JULIÁN

Director
RETI ESPAÑA
CONSULTORES

**IRABURU ELIZONDO,
IGNACIO**

Director de Comunicación
LOS TRANVIAS
DE ZARAGOZA

ISERN, M^a JOSÉ

Directora de Comunicación
y Relaciones Externas
VOLKSWAGEN - AUDI
ESPAÑA

ITURRIAGAGOITIA, KOLDO

Director Bilbao
GRUPO INFORPRESS

IZUEL, SANTIAGO

Asesor de Medios de
Comunicación. Dpto.
de Presidencia
GOBIERNO DE ARAGÓN

**JABIN, SOPHIE**

Directora
D'JABIN

JARDÓN, CARLOS

Asesor de Comunicación
CONSEJO GENERAL
DE COLEGIOS OFICIALES
DE FARMACÉUTICOS

**JIMÉNEZ MENDOZA,
JOSÉ LUIS**

Socio Director
COMMARCA CANARIAS
COMUNICACIÓN

JIMÉNEZ SOLER, IGNACIO

Director Comunicación
Medios España
BBVA

JOVEN, CRISTINA

Directora de Comunicación
Externa
SUPERMERCADOS
SABECO

**KOWALSKI, ALEJANDRO**

Director de Comunicación
BANCO PASTOR

KUBOSCH, MARGOT

Comunicación Manager
ASTELLAS PHARMA

**LABAT ARANGÜENA,
JUAN ANTONIO**

Director de Comunicación y
Relaciones Institucionales
FEIQUE (FEDERACIÓN
EMPRESARIAL DE LA
INDUSTRIA QUÍMICA
ESPAÑOLA)

**LACALLE NORIEGA,
GONZALO**

Socio Presidente
DEVA COMUNICACIÓN
FINANCIERA

**LADRÓN DE GUEVARA
VALCÁRCCEL, MARIÉN**

Directora de Comunicación
y Relaciones Externas
UNESA

LAGAE, DIDIER

CEO y Fundador
MARCO DE COMUNICACIÓN

LAMALFA, EVA MARÍA

Responsable de Comunicación
GALLETAS GULLÓN

LANGARIKA, CRISTINA

Directora de Comunicación
e Imagen Corporativa
CATALUNYA CAIXA

LAPETRA, ÍÑIGO

Director de Comunicación
CONSEJO GENERAL DE LA
ORGANIZACIÓN COLEGIAL
DE ENFERMERÍA

LAPORTE, ARANCHA

Responsable de
Comunicación Externa
T-SYSTEMS IBERIA

LAREAU, CARLOS

Director General
CONDUIT MARKET
ENGINEERS

LARREA BUENO, PILAR

Responsable de Asuntos
Corporativos
DIAGEO IBERIA

LASALA LOBERA, JOSÉ M^a

Director Relaciones Externas
MERCADONA

LATORRE, LAURA

Directora de Comunicación
L'OREAL ESPAÑA

LAYA AZUAJE, MILDRED

Innovation Content Manager
BBVA

LEIVA, PATRICIA

Directora de Comunicación
y RSC
ING DIRECT

LESMES, JULIO JOSÉ

Subdirector General de
Comunicación Externa
AGENCIA TRIBUTARIA

LINARES, IGNACIO

Director General
FUTUREBRAND

LITRÁN, JUAN JOSÉ

Director de Relaciones
Públicas e Institucionales
COCA-COLA ESPAÑA

LLINÁS I AUDET, MATEU
Socio Fundador/Director General
MANIFESTA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

LLOP I ÁLVARO, MARÍA
Responsable del Departamento de Comunicación
IVIE

LLORCA, OLIVIA
Directora de Comunicación
GRUPO DINOSOL

LLORENTE, JOSÉ ANTONIO
Consejero Delegado
LLORENTE & CUENCA

LLORET PARELLADA, TERESA
Partner
KREAB GAVIN ANDERSON

LLOYD, MASHA
Directora de Comunicación
YOIGO

● **LOBATO DEL VAL, JOSÉ ANTONIO**
Director de Relaciones Externas (Valladolid)
EL CORTE INGLÉS

● **LONGORIA LLAMES, MARTA**
Jefe de Comunicación
CEPSA

LÓPEZ DE OCÁRIZ, ÁNGEL LUIS
Gerente de Relaciones Externas y Comunicación
CASBEGA

LÓPEZ DE URALDE, ÍÑIGO
Managing Director
COLEMAN CBX

LÓPEZ GIL, MARÍA DEL ROSARIO
Directora de Marketing y Comunicación
EL NORTE DE CASTILLA

LÓPEZ GIL, PABLO
Director de Comunicación
ASOCIACIÓN DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS (AMRE)

LÓPEZ GONZÁLEZ, CAROLINA
Responsable de Comunicación Externa
PSA PEUGEOT (CENTRO DE MADRID)

LÓPEZ GONZÁLEZ, MANUEL
Director de Comunicación Corporativa
HEWLETT PACKARD

LÓPEZ JIMÉNEZ, ESTELA
Responsable de Comunicación Corporativa
KELLOGG ESPAÑA

LÓPEZ LAVID, CARMEN
Directora de Comunicación
MERCK SHARP & DOHME SPAIN

LÓPEZ LÓPEZ-BAGO, REYES
Adjunta a Dirección y Relaciones Externas
GRUPO GOURMETS

LÓPEZ ORTIZ, MARTA
Directora del Gabinete de Comunicación y Relaciones Institucionales
CONSEJO GENERAL DE GRADUADOS SOCIALES

● **LÓPEZ SÁNCHEZ, ALFONSO JUAN**
Director General de Comunicación
ENDESA

LÓPEZ TELLO, ALFONSO
Director de Comunicación e Imagen
PWC

● **LÓPEZ-GALIACHO, JAVIER**
Director de Responsabilidad Corporativa
FCC

LÓPEZ-QUESADA, MIGUEL
Director General Comunicación Corporativa y Relaciones Institucionales
ZED GROUP

LORENZO GARCÍA, LLUIS FELIPE
Director de Comunicación
CONFEDERACIÓN DE ASOCIACIONES EMPRESARIALES DE BALEARES

LOSADA, AMPARO
Directora de Comunicación
FIRA DE BARCELONA

● **LOSADA, FÉLIX**
Director de Marketing y Relaciones Institucionales
DELOITTE

LOSADA, JORGE
Delegado de Radio Televisión Castilla y León
RADIO TELEVISIÓN CASTILLA Y LEÓN

● **LOUGHNEY, SERGI**
Director de Relaciones Institucionales
ABERTIS

M

MAESO, IGNACIO JOSÉ
Director de Comunicación y Marketing corporativo
GRUPO ANTENA 3

MALO DE MOLINA, PATRICIA
Responsable de Comunicación
ABENGOA

MALUMBRES, PABLO
Director de Comunicación Corporativa
BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES (BME)

● **MAÑUECO PFEIFFER, TERESA**
Adjunta al Director de Comunicación & Relaciones Institucionales
CEPSA

MARTÍN BRAVO, ALBERTO
Jefe de Comunicación
FEDERACIÓN REGIONAL DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS DE CASTILLA Y LEÓN

MARTÍN CERRATO, EVA MARÍA
Directora del Departamento de Relaciones Públicas
VARENGA MARKETING Y PUBLICIDAD

MARTÍN ESTEBAN, MIGUEL ÁNGEL
Director de Comunicación España
ALTADIS

MARTÍN FRANCO, JUAN MIGUEL
Director
ESODE (ESCUELA SUPERIOR DE ORGANIZACIONES DE EVENTOS)

MARTÍN LÓPEZ-SOLDADO, RAQUEL
Directora de Comunicación e Imagen
FUNDACIÓN SAN TELMO

MARTÍN-CLETO CASTRO, ANA
Responsable de Comunicación Corporativa
BASSAT OGILVY COMUNICACIÓN

MARTÍN, FELISA
Responsable de Dirección de Comunicación
ENAGAS

MARTÍN, JAIME
Director General
LANTER BRAND CONSULTANTS

MARTÍNEZ BONILLO, ANA BELÉN
Directora de Comunicación
FUNDACIÓN PRIVADA PARC DE RECERCA UAB

● **MARTÍNEZ CUADRADO, ADRIÁN**
Responsable de Comunicación Corporativa y Redes Sociales
SAGE

MARTÍNEZ LÓPEZ, PEDRO
Director de Comunicación y Relaciones Institucionales
COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS CLH

MARTÍNEZ ROLDÁN, MARÍA NIEVES
Directora de Relaciones y Comunicación Corporativas
NESTLÉ ESPAÑA

MARTÍNEZ SAAVEDRA, JUAN JOSÉ
Director de Comunicación
HYUNDAI MOTOR ESPAÑA

● **MARTÍNEZ TOMÁS, RAFAEL**
Jefe de Prensa
SIEMENS

MARTÍNEZ, DAVID
Gerente de Comunicación Externa
ORANGE

MARTÍNEZ, EUGENIO
Managing Partner
KREAB GAVIN ANDERSON IBERIA

● **MARTÍNEZ, M^a LUISA**
Directora de Comunicación y Relaciones Externas
LA CAIXA

MATEU DIEZ, JORDI
Director de Comunicación
CIRCUITS DE CATALUNYA

MAYO ALONSO, SORAYA
Presidenta
ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS DE CASTILLA Y LEÓN (ATA)

MAYOR, ANTONIO
Director de Comunicación
ONCE

MAYORAL, INMACULADA
Responsable de Comunicación
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE ARAGÓN

● **MEDEL, AURELIO**
Director de Comunicación Corporativa
BANCO SANTANDER

MENCÍA GULLÓN, ANTONIO JOSÉ
Director de Comunicación y Promoción
MUSEO DE LA EVOLUCIÓN HUMANA DE BURGOS (FUNDACIÓN SIGLO-JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN)

MERCADO, LUCIA CECILIA
Responsable de Comunicación
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE BIOEMPRESAS

● **MERINO, JUAN PABLO**
Director de Marketing Corporativo y Marca
FCC

MIGUEZ, MARGARITA
Responsable de Comunicación
ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DE HOSTELERÍA DE LA COMUNIDAD DE MADRID, LA VIÑA

MIÑA, PALOMA
Responsable de Comunicación
CENTRO DE ESTUDIOS ADAMS

MIRABET, VÍCTOR
Director General
COLEMAN CBX BRANDING

MIRANDA, RODRIGO
Director General
SHACKLETON DMO

MIRET I ANTOLÍ, JOSEP M.
Director de Comunicación
RACC (REIAL AUTOMÓBIL CLUB)

● **MIRMI, JOSEP MARIA**

Adjunto Director
Relaciones Institucionales
ABERTIS

MIRÓ, CARMEN

Directora General
APPLE TREE
COMMUNICATIONS

MÖHRING, VALERIE

Directora de Comunicación
CÁMARA DE COMERCIO
ALEMANA PARA ESPAÑA

MOLINA, MARTA

Responsable de
Comunicación
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
CORPORATE &
INVESTMENT BANKING

● **MOLINER, IGNACIO**

Director de Comunicación
Corporativa Global
BBVA

MONERRIS, ANTONIO

Socio-Director
BRAINVENTURES

MONJE ALONSO, RAFAEL

Director General de
Contenidos y Desarrollo
GRUPO COMUNICACIÓN
PROMECAL

MONTANYÁ, ORIOL

Responsable de
Comunicación
MERCADONA

MONTERO, IRENE

Directora General
OCTO COMUNICACIÓN

MORAL PÉREZ, JOAQUÍN

Director General
OERREEME

**MORALA DEL CAMPO,
M^a JESÚS**

Directora de Comunicación
y Publicaciones
AFALCONTIGO
(ASOCIACIÓN
NACIONAL DEL
ALZHEIMER)

● **MORALES
MUÑOZ, TERESA**

Directora de Estrategia
y Desarrollo de Talento
SAGE

● **MORENO DUQUE,
ANTONIA MARÍA**

Relaciones con los Medios
SAGE

**MORENO RANGEL,
VANESSA**

Directora de Relaciones
Institucionales y Comunicación
FUNDACIÓN
CORPORACIÓN
TECNOLÓGICA DE
ANDALUCÍA

**MORENO
SÁNCHEZ, GEMMA**

Directora de Comunicación
LABORATORIOS BOIRON

MORENO, EDUARDO

Director General
VILLAFANE & ASOCIADOS

MORENO, MARÍA

Directora de Comunicación
y Marketing
SOCIEDAD DE PREVENCIÓN
DE FREMAP

MORENO, ROSA

Directora de RR.HH
y Comunicación
GRUNENTHAL PHARMA

MOURIZ COSTA, JOAQUÍN

Director de Marca,
Comunicación y Publicidad
CETELEM ESPAÑA

**MOYANO ECENARRO,
CARLOS**

Director de Comunicación
Corporativa
BANCO CAM

MOZO, ELENA

Directora de Comunicación
Sur de Europa, África
y Oriente Medio
THYSSENKRUPP
ELEVATOR

MUELAS NAVARRE, PEDRO

Director de Comunicación
DIPUTACIÓN DE VALENCIA

MUGARZA, FERNANDO

Director de Comunicación
Corporativa
ZELTIA

**MUÑOZ
FERNÁNDEZ, MARTA**

Directora de Comunicación
FEDIT, FEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE CENTROS
TECNOLÓGICOS

**MUÑOZ
MARTÍNEZ, NATALIA**

Directora de Comunicación
CONSEJO DE
SEGURIDAD NUCLEAR

**MUÑOZ-TORRERO
VILLEGAS, CAROLINA**

Directora de Marketing
y Comunicación
CB RICHARD ELLIS

MURIEL, M^a DOLORES

Subdirectora
EUROPA PRESS
COMUNICACIÓN

MURILLO, M^a JOSÉ

Responsable de Comunicación
T-SOLAR

MÚZQUIZ, GONZALO

Director del Gabinete
de Comunicación
UNIÓN PROFESIONAL

N● **NAVARRO, JUAN**

Director de Relaciones
Informativas
REPSOL

NOEL, TONY

Consejero Delegado
KETCHUM PLEON

NOVALBOS, FELICIA

Directora de Comunicación
y Marketing
ERNST & YOUNG

NOVELL, MONTSE

Directora de Comunicación
CONSORCI DE LA ZONA
FRANCA DE BARCELONA

NÚÑEZ, PILUCA

Directora de Comunicación
FORO DE LA INDUSTRIA
NUCLEAR ESPAÑOLA

OLMEDO, SANTIAGO

Director de Comunicación
Interna
GRUPO MAHOU-SAN
MIGUEL

**ORELLANA
LÓPEZ, CHARO**

Responsable de
Comunicación Interna
CASBEGA-COCA COLA

ORTIZ, MARIO

Director de Comunicación y
Relaciones Institucionales
GRUPO ARAMÓN
MONTAÑAS DE ARAGÓN

OSUNA HERRERO, ELISA

Gerente de Relaciones
con la Prensa
ATENTO

OVERVELDE, MENNO

Director
PALAFOX HOTELES

P**PAJKOWSKA, GOSIA**

PR Manager
VENTE-PRIVEE.COM

PALOMARES, JOSÉ M^a

Gerente de Comunicación
Comercial y Marketing
Relacional
TELEFONICA EMPRESAS

● **PANADERO, GREGORIO**

Director de Comunicación
y Marca
BBVA

● **PARAMÉS GARCÍA-
ASTIGARRAGA, MARÍA**

Directora de Reputación
e Innovación Corporativa
BANKINTER

PAREDES, JOSÉ MARÍA

Director de Comunicación
CASINO JUEGO
GRAN MADRID

PARERA RIERA, MARÍA

Responsable de RR.HH
y Comunicación
PAU EDUCATION

PARERA, JOAQUÍN

Subdirector General-
Relaciones Institucionales
AUDIOVISUAL ESPAÑOLA
2000 (LA RAZÓN)

● **PASTOR BAYÓN, JULIO**

Director de Relaciones
Informativas
FCC

PASTOR, BEATRIZ

Directora de Comunicación
y Marketing
BAKER & MCKENZIE

PASTOR, FERNANDO

Director de Comunicación
ICEX

PAZ, MONCHO

Responsable de
Comunicación
GRUPO IDOM (INGENIERÍA,
ARQUITECTURA
Y CONSULTORÍA)

PELAYO ARCOS, LOLA

Gerente de Comunicación,
Marca y Reputación Andalucía
GRUPO ENCE

PENEDO JIMÉNEZ, MARÍA

Directora de Comunicación
y Relaciones Externas
GLOBOMEDIA

PEÑALVER, SILVIA

Responsable de
Comunicación
QUUM COMUNICACIÓN

PEREDA, RICARDO

Director de Comunicación
CÁMARA DE COMERCIO E
INDUSTRIA DE ZARAGOZA

**PÉREZ ALFAGEME,
TERESA**

Directora de Comunicación
ORGANIZACIÓN MÉDICA
COLEGIAL (OMC)

PÉREZ CALLEJO, MÓNICA

Directora de Comunicación
PUNTO RADIO

PÉREZ FLORES, CARMEN

Responsable de Prensa
del PSOE- PSC
DIPUTACIÓ DE
BARCELONA

● **PÉREZ GARRIDO, JOSÉ M^a**

Director de Reputación
Corporativa
REPSOL

● **PÉREZ RICO, PAU**

Jefe Regional de
Comunicación y Relaciones
Externas (Valencia)
EL CORTE INGLÉS

**PÉREZ RODRÍGUEZ,
ANA VICTORIA**

Directora
FUNDACIÓN CENTRO
DE ESTUDIOS DE LA
CIENCIA, LA CULTURA
CIENTÍFICA Y LA
INNOVACIÓN

● **PÉREZ-TABERNERO,
JOSÉ JUAN**

Director de Comunicación
BANESTO

PI, EMILIO

Director General
KANTAR MEDIA

PICK, BRADLEY

Director
EDELMAN SPAIN

**PINEDO DE MIGUEL,
ARTURO**

Socio Director
LLORENTE & CUENCA

● PINTO COMAS, JORDI

Director de Relaciones Externas (Barcelona)
EL CORTE INGLÉS

PLEGUEZUELOS GALÁN, JESSICA

Directora de Comunicación
FUNDACIÓN INICIADOR

● POLO, JUAN FRANCISCO

Director de Comunicación y Responsabilidad Corporativa
FERROVIAL

POLLEDO, JUAN JOSÉ

Director de Acceso, Comunicación y RR.II.
PFIZER

PONS, CATALINA

Directora de Comunicación y Sensibilización
FUNDACIÓN INTERVIDA

PORTO SÁNCHEZ, ANA

Directora de Comunicación y Relaciones Externas
LA SEXTA

PRADA, ANTONIO

Director de Comunicación
RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA

PRADO, FERNANDO

Director General
REPUTATION INSTITUTE SPAIN

PRIETO, ANA

Jefa de Comunicación
GRUPO SM

PRIETO, BEATRIZ

Directora de Comunicación y Relaciones Institucionales
DOWN ESPAÑA

PUEYO GOÑI, BEGOÑA

Directora de Comunicación
FERIA DE ZARAGOZA

PUIG DE LA BELLACASA, BORJA

Consejero Delegado
BASSAT OGILVY COMUNICACIÓN

PUIG DEL CAMPO, JAVIER

Director General
GCG COMUNICACIÓN

PUIG I PASCUAL, ALBERT

Director de Comunicación
BMN

Q

QUEIPO DE LLANO, CARMEN

Directora de Marca y Comunicación
SEUR

R

RAMALLO, GRACIELA

Directora de Comunicación
FINANCIERA Y MINERA

● RAMOS CASADO, JUAN LUIS

Director de Marca
SAGE

RECIO, LEONOR

Directora de Comunicación
COLEGIO DE REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD

REINERIO FERNÁNDEZ CABAL, MANUEL

Responsable del Departamento de Comunicación
CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA, S.A (CENTRAL LECHERA ASTURIANA, LARSA Y ATO)

REPULLÉS, JUAN

Socio-Director
MARGEN

REY TRISTÁN, PABLO

Gerente de Comunicación, Marca y Reputación Norte
GRUPO ENCE

RIERA, ALBERT

Director de Comunicación
LA FAGEDA

RIVERO LÓPEZ DE CARRIZOSA, PAZ

Responsable de Comunicación
GRUPO CASER

● ROBLEDO GÓMEZ, MIGUEL

Director de Comunicación Externa
BANKIA

ROBLEDO, ANA

Directora de Comunicación
PIKOLÍN

ROBLES SANTÍN, OLGA

Directora de Comunicación
ILUSTRE COLEGIO OFICIAL DE GESTORES ADMINISTRATIVOS DE MADRID

ROCA, XAVIER

Director
PRESSTON COMUNICACIÓ INTERNACIONAL

RODEIRO, FRANCISCO

Director de Estrategia y Negocio
R

● RODRIGO RODRÍGUEZ, M^a DEL CARMEN

Responsable de Relaciones Externas y Gabinete del Presidente y Consejero Delegado
VODAFONE ESPAÑA

RODRÍGUEZ ARCA, LUISA

Directora Delegación Galicia
GRUPO INFORPRESS

● RODRÍGUEZ ESQUINAS, JOSÉ ANTONIO

Director Corporativo
ISS FACILITY SERVICES

RODRÍGUEZ MOSQUERA, SONIA

Responsable de Comunicación Corporativa
ALLIANZ GLOBAL ASSISTANCE

RODRÍGUEZ OJEA, FERNANDO

Director de Comunicación
COMPAÑÍA DE RADIOTELEVISIÓN DE GALICIA

RODRÍGUEZ OLLER, MIGUEL ÁNGEL

Director de Estrategia y Comunicación de Ejecutivos
IBM

RODRÍGUEZ PEREZAGUA, ENRIQUE

Gerente de Comunicación
KPMG

RODRÍGUEZ PUJOL, TONI

Presidente Ejecutivo
INTERMÈDIA GRUP DE COMUNICACIÓ

RODRÍGUEZ SANZ, EDUARDO

Responsable de Comunicación de Grupo Norte e Iberaval
ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

RODRÍGUEZ VELASCO, NACHO

Director de Comunicación
BARCLAYS ESPAÑA

● RODRÍGUEZ-SOLANO, IGNACIO

Responsable de Comunicación Externa
CEPSA

RODRÍGUEZ, LOURDES

Director de la Oficina de Relaciones Informativas y Sociales
DIRECCIÓN GENERAL DE LA GUARDIA CIVIL

RODRÍGUEZ, PEPA

Communication and CSR Manager
BRITISH AMERICAN TOBACCO ESPAÑA

RODRÍGUEZ, ROBERTO

Director de Comunicación
GRUPO AMMA

ROMANOS, BEATRIZ

PR Manager
QUALCOMM

● ROMANACH PLANELLA, JORDI

Jefe de Prensa (Barcelona)
EL CORTE INGLÉS

● ROMERO, JOSÉ

Director de Comunicación
VODAFONE ESPAÑA

● ROSELL, ALBERT

Responsable de RR.PP y Eventos
ABERTIS

ROURA PLANAS, ALBERT

Director de Mecenazgo
PALAU DE LA MÚSICA CATALANA

ROVIRA I POL, RAMÓN

Director del Gabinet de Presidencia i Comunicació
BANC SABADELL

RUIZ DEL RÍO, BEGOÑA

Directora de Comunicación y Relaciones Institucionales
AUTOMOVILES CITROËN ESPAÑA

RUIZ MORENO, SONIA

Responsable de Comunicación Corporativa
CETELEM

RUIZ PACHECO, MARÍA

Directora de Comunicación y Marketing
GRANT THORNTON, S.L.P

RUMSCHISKY, ROSANA

Directora de Marketing y Desarrollo de Negocio
GÓMEZ-ACEBO Y POMBO ABOGADOS

S

● SABATÉ, LAURA

Subdirectora de Relaciones con los Medios de Comunicación
GAS NATURAL FENOSA

SABOYA, PATRICIA

Responsable de Comunicación Interna
SUPERMERCADOS SABECO

SADURNÍ SARDÀ, ROSA

Responsable de Marketing y Comunicación en Catalunya
EVERIS SPAIN

SAHAGÚN, GEMMA

Directora de Comunicación
CISCO

SAIZ, FERNANDO

Director de Comunicación y Relaciones Externas
AUDI ESPAÑA

SALAFRANCA, GONZALO

Manager Fiscal & Regulatory Affairs
PHILIPS MORRIS SPAIN

SALAMANCA, ÁLVARO

Responsable de Comunicación y Relaciones Institucionales
GRUPO SEPRO

SALAZAR PASTOR, M^a LUISA

Directora de Comunicación
CARITAS ESPAÑOLA

● SALINAS, MARÍA GABRIELA

Global Brand Manager
DELOITTE

● SALVADOR, FERNANDO T.

Director de Comunicación
SEAT ESPAÑA

SAN JOSÉ, ANTONIO

Director de Comunicación y Protocolo
AENA AEROPUERTOS

SAN ROMÁN FERREIRO, ARTURO

Director de Comunicación
SERVIMEDIA

● **SÁNCHEZ
CORRAL, MARÍA**

Directora de Marketing
Corporativo y Marca
BANCO SANTANDER

**SÁNCHEZ GARCÍA,
FRANCISCO JAVIER**

Director General
PRODUCCIONES Y DISEÑO

**SÁNCHEZ HERNÁNDEZ,
M^º PILAR**

Responsable
Comunicación y MK
TECNOCOM

SÁNCHEZ OLEA, CARLOS

Presidente
ATENEA COMUNICACIÓN

SÁNCHEZ OLIVA, J. JAVIER

Responsable de Departamento
de Comunicación Externa
y RRRP
RENAULT ESPAÑA

**SÁNCHEZ
PUERTO, RAQUEL**

Directora de Comunicación
ANDREW MCCONOCHE

SÁNCHEZ RUBIRA, MAITE

Directora de Comunicación
AYUNTAMIENTO
DE CIUDAD REAL

● **SÁNCHEZ
VÁZQUEZ, DOMINGO**

Jefe de Comunicación
de Marketing, Publicidad,
Patrocinio, Imagen y Eventos
SIEMENS

SANJUAN, SUSANA

Directora de Comunicación
GAMESA

**SANTAMARÍA
BURGOS, RICARDO**

Director Gerente
FUNDACIÓN CECO (CENTRO
DE ESTUDIOS ECONÓMICOS
Y COMERCIALES)

● **SANTOYO FRIAS, SILVIA**

Responsable de
Comunicación Interna
SIEMENS

SANZ NICUESA, FERNANDO

BEER & FOOD
GRUPO DE RESTAURACION

● **SANZ SOBLECHERO,
ROBERTO**

Director de Comunicación
(Pamplona)
EL CORTE INGLÉS

SANZ, REMI

Director de Comunicación
GRUPO MATARROMERA

**SARACHO DE
SAN SEBASTIÁN,
ÓSCAR SANTIAGO**

Presidente
CLUB PARA LA EXCELENCIA
EN EVENTOS

**SASTRE SAN
SEGUNDO, NURIA**

Directora de Comunicación
ASOCIACIÓN PARA EL
AUTOCUIDADO DE LA
SALUD (ANEFP)

SAUCEDO, MANUEL

Director General
de Comunicación
UNIDAD EDITORIAL

**SEGARRA
GURRIA, FREDERIC**

Director de Comunicació i RREE
DAMM

● **SEGRELLES
GARCÍA, JORGE**

Director de Relaciones
Institucionales
BANKIA

SERCOVICH, TOMÁS

Director de Comunicación
y Relaciones Institucionales
FORÉTICA

SERRANO CASTAÑO, SILVIA

Directora Oficina de Madrid
BASSAT OGILVY
COMUNICACIÓN

● **SERRANO
FERNÁNDEZ, SANDRA**

Comunicación Interna
y Publicaciones
DKV SEGUROS

● **SERRANO, CONCHA**

Manager de Comunicación
Externa
VODAFONE ESPAÑA

● **SERRANO, FERRAN**

Director de Marketing y
Comunicación
T-SYSTEMS IBERIA

SEVILLA, ELENA

Directora de Comunicación
GROUPAMA SEGUROS

SEVILLA, MANUEL

Director de Comunicación
MADRID VISITORS &
CONVENTION BUREAU

SITGES BREITER, JUAN

Director de Comunicación
y Relaciones Institucionales
CASER

**SOBRINO
HERNÁNDEZ, NOELIA**

Responsable de Comunicación
FUNDACIÓN GENERAL
DE LA UNIVERSIDAD DE
SALAMANCA

● **SOLA, REMEDIOS**

Corporate Responsibility & Events
T-SYSTEMS IBERIA

SOLER I CONANGLA, ALBA

Directora de Comunicación
BIOIBERICA FARMA

SOLER, ÁNGELES

Responsable de Comunicación
ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR DE INGENIEROS
INDUSTRIALES

SOLER, SOLEDAD

Directora de Publicidad
ACCIONA

SOLSONA, MONTSERRAT

Presidenta
MSC SOLSONA
COMUNICACIÓN

SOMOZA, ESTEFANÍA

Gerente de Comunicación
ONO

SORIANO, M^º ASUNCIÓN

Directora Oficina de Madrid
GRUPO INFORPRESS

SOUSA, SANTIAGO

Director General
GRUPO COMMOZIONA

SUÁREZ-INCLÁN, PILAR

Directora de Comunicación
y Marketing
REALE SEGUROS
GENERALES

SUÁREZ, LUIS

Director de Comunicación
AUSBANC (ASOCIACIÓN
USUARIOS BANCA)

I

TAGLIAVINI, CLAUDIA

Directora de Public Affairs
DOW CHEMICAL IBÉRICA

TARRÉS, MONTSERRAT

Directora de Comunicación y
Relaciones Institucionales
GRUPO NOVARTIS

TEIXIDÓ, GEORGINA

Director, Marketing &
Communications
BAKER & MCKENZIE

TEJERO, PALMIRA

Directora d'Atenció al
Ciudadà i Comunicació
CONSORCI SANITARI
INTEGRAL

TIXIS, PATRICI

Director de Comunicación
GRUPO PLANETA

TORRES, CARLOTA

Directora General
de Nuevos Negocios
MOLINARE

TURBET-DELOF, FLORENCE

Directora de Comunicación
REPORTEROS SIN
FRONTERAS, SECCIÓN
ESPAÑOLA

V

UMBERT, MARÍA

Directora de Comunicación
SOL MELIÁ

● **URBIOLA PÉREZ, JAVIER**

Director General
ISS FACILITY SERVICES

UREÑA, DANIEL

Socio-Director
MAS CONSULTING ESPAÑA

URÍA, DIONISIO

Director de Comunicación
URÍA & MENÉNDEZ
ABOGADOS

● **URIOL, ESTER**

Gabinete de Prensa
EL CORTE INGLÉS

URQUIJO, LUCAS

Director de Comunicación
ROCHE FARMA ESPAÑA

V

**VACA DE OSMÁ
ZUNZUNEGUI, ANA**

Directora de Comunicación
y Relaciones Externas
AGENCIA EFE

● **VALBUENA, JESÚS**

Jefe de Comunicación
Corporativa
FERROVIAL

VALDIVIESO, FÉLIX

Director de Comunicación
IE BUSINESS SCHOOL

VALERA, CARMEN

CEO
BURSON MARSTELLER

VALLEJO, CLAUDIO

Director de Comunicación
CODERE

VALLESPÍN, ERIKA

Directora de Marketing
y Comunicación
A.T. KEARNEY

VÁSQUEZ-CAICEDO GIL, HILDA

Responsable de Comunicación
ASAPME (ASOCIACIÓN
ARAGONESA PRO
SALUD MENTAL)

VÁZQUEZ SOLA, MANUEL

Director de Comunicación
NOVA CAIXA GALICIA

VÁZQUEZ-SHELLY, MARISA

Directora de Comunicación,
RRII y Patrocinio
TEATRO REAL-FUNDACIÓN
DEL TEATRO REAL

VÁZQUEZ, ESPERANZA

Directora de Comunicación
INDRA

VEGAS ARJONA, PATRICIA

Jefa de Prensa
UNIÓN NACIONAL DE
COOPERATIVAS DE CRÉDITO

VEGAS SAN MARTÍN, PEDRO

Director de Relaciones con los
Medios de Comunicación
AGBAR

VELASCO**KINDELÁN, JAIME**

Socio Director
KINDÉLAN CONSULTORES

● **VELASCO, JOSÉ MANUEL**

Director General
de Comunicación y
Responsabilidad
Corporativa
FCC

**VELÁZQUEZ JORDAN,
SANTIAGO**

Responsable de Comunicación
Externa y Reputación
Corporativa
LÍNEA DIRECTA
ASEGURADORA

VERDEGAY FLORES, ANTONIO

Socio-Director
CONSULTORA
CONTRAPORTADA

VERGARA, MIGUEL

Director de Comunicación y
Relaciones Institucionales
AMETIC

● **VERICAT, MAR**

Corporate Marketing &
Communications
T-SYSTEMS IBERIA

VICEDO ÁLVAREZ, CRISTINA

Directora de Consultoría
FUTUREBRAND

VICENTE, EVA

Directora de Comunicación y
Asuntos Públicos para España
y Sur de Europa
FORD ESPAÑA

VIGIL FERNÁNDEZ, RUBÉN

Jefe del Área
de Comunicación y Prensa
FUNDACIÓN PRINCIPE
DE ASTURIAS

VIGÓN, ALBERTO

Responsable
de Comunicación Externa
GRUPO ORMAZABAL

VILA, JOSÉ MIGUEL

Jefe de Departamento de
Comunicación y Cultura
Corporativa
CEOSA (CORPORACIÓN
EMPRESARIAL ONCE)

VILAMITJANA, JOAN RAMON

Director General
HILL+KNOWLTON
STRATEGIES

VILANOVA, NURIA

Presidenta
GRUPO INFORPRESS

VILAS VARELA, SUSANA

Directora de Comunicación
BAYER HISPANIA

VILLA, M^a JESÚS

Responsable
de Comunicación
EVERIS

VILLAIZÁN, ELENA

Socia Directora
PMP MANAGEMENT
FACTORY

● **VILLANUEVA SÁNCHEZ, PILAR**

Coordinadora de
Comunicación Interna y
Relaciones Institucionales
SAGE

VILLEGAS, MARTA

Directora de Comunicación
ASOCIACIÓN CULTURAL
ORQUESTA BANDART

VILLUENDAS, LAURA

Responsable
de Comunicación
AVIVA

W

WODEWOTZKY, MARINA

Responsable del Departamento
de Comunicación Interna
CORPORACIÓN
RECURSOS IBERIA

Y

YAGÜE, ROSA

Directora
de Comunicación
MERCK

YBARRA AZNAR, EMILIO

Director General
de Comunicación
y Relaciones Institucionales
VOCENTO

● **YUBERO DE MIGUEL, YOLANDA**

Responsabilidad Corporativa
BANKINTER

● **YUS, MAGALI**

Gabinete de Prensa
(Moda y Belleza)
EL CORTE INGLÉS

YUSTE, BÁRBARA

Directora de Comunicación
CEU-SEK

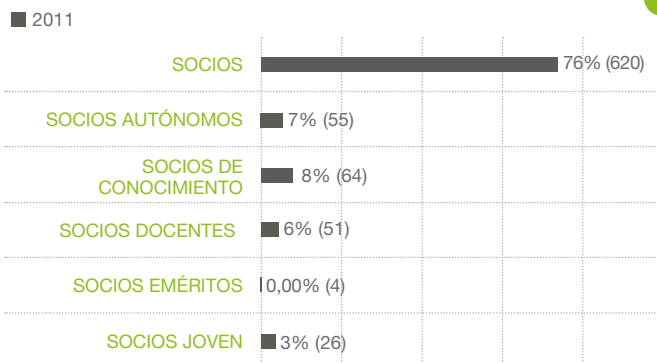
Z

● **ZULOAGA, JAVIER**

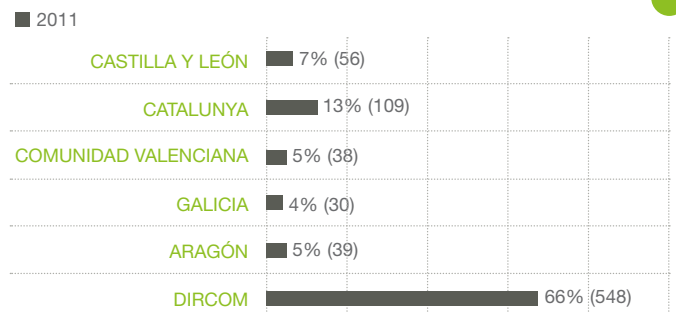
Director de Area
de Comunicación Interna
LA CAIXA

Datos actualizados
a 31 de marzo de 2012

Perfil de socios de Dircom



Socios por delegaciones



SOCIOS AUTÓNOMOS

Aceituno, Ana María
 Agag, Jean-Paul
 Agliatá Alegre, Marc
 Alcat, Enrique
 Barbacil, Juan
 Barea Ramírez, José M^a
 Barranco de la Torre, Francisco
 Bolaño, Toni
 Caballero, Jorge
 Cánovas, Joan Francesc
 Carreres Vivas, Eugenia
 Castellano Peris, Esther
 Cetulio, Teresa
 Cordero Redondo, Adrián
 de Dios Ibarlucea, Carlota
 de la Hija, M^a Luisa
 de Marta, Yago
 de Miguel Hernández, Begoña
 del Prado Lera, Emilio José
 Diez Fuertes, Rosaura
 Farache, Leo
 Fernández Frontelo, José Luis
 Fernández Linares, Pedro
 Gallego Sequeiros, Amalia
 García Burgos, Javier
 García Gómez-Díe, Javier
 García Granda, Carlos
 Garza Ortega, Mariano
 Gastón, Arturo
 Gimeno Piquer, Miguel Santiago
 Gómez Campoy, Marian
 Lecuona, Leyre
 Llorens López, Juan Manuel
 López Berrocal, Ángela
 López Fernández, Antonio
 Lorenzo, Isabel
 Lozano Martínez, Isabel
 Luján, Elisabeth
 Magaña, Marcos
 Martín Dieguez, Eugenio
 Martín-Ballester, Marina
 Martín Mínguez, Santiago
 Martínez Urtasun, José Miguel
 Molins Pavía, Javier
 Moncasi de Alvear, José María
 Muñoz Blanco, Mónica
 Muñoz Moreno, Juan Manuel
 Pajares, Juan
 Pérez Ferreiro, Ana
 Pernia, Teresa
 Portocarrero, Felipe
 Ramos Ferreiro, M^a Dolores
 Santos, Roberto
 Serra, Pía
 Suárez Sánchez, Francisco
 Torres, Amparo

SOCIOS DE CONOCIMIENTO

Agredano Romero, Maika
 Alba Fuerte, Isabel María
 Álvarez-Dardet, Alfonso
 Álvarez Almazan, Livia
 Arribas Pérez, Felisa

Arribas Ramos, Ana M^a
 Asenjo Mota, Luis
 Aurrekoetxea Canga, Josu
 Baeza, Sara
 Balmori San Gil, Ruth
 Balsa Agramunt, Sergio
 Bermejo Carrillo, Rosa María
 Bocero de la Rosa, Francisco
 Bosovsky Favre, Guillermo
 Boville Luca de Tena, Belén
 Cabeza Llata, Cristina
 Calderón Castro, Luis
 Clau Laborda, M^a Pilar
 Crespo Ballestín, Ana
 Cuervo, Arturo
 de los Santos, Miguel
 Díaz-Faes Santiago, Tesa
 Ducay Real, Miguel
 Espada y Plumareta, José Ignacio
 Fernández Bravo, Pilar
 Fernández Vilas, Carmen
 Gallardo, Luis Miguel
 García Armesto, Miriam
 García Cobos, Alejandro
 García de Ángela, José Luis G.
 García Gili, Roser
 Gil-Casares, María
 Gómez del Castillo, Pavel
 Gómez González, Gabriel
 González Gurrero, María
 González Herero, Alfonso
 González Revilla, Blanca
 González Saiz, Marina
 Grande Andrés, Isabel
 Hertel, Michaela
 Hollands, Evelyne
 Hormaeche Lazcano, María
 Labrado, Jesús
 Lanzas, David
 Laso, Ángel
 Licer, Marta
 Locqueneux García, Annaïck
 López Álvarez, Carolina
 López Chacón, Chica
 López Ramos, Francisco Jesús
 López-Pita, Inés
 Lorente Martín, Gemma
 Lorenzo Fernández, Cristina
 Luengo Martín, María Jesús
 Málaga, José Luis
 Mancha, Fernando
 Marco, Marian
 Martín Saborido, Ana María
 Martínez Sierra, M^a Fernanda
 Martos Gómez, Jesús
 Martos, José Ángel
 Mazo, Pablo
 Medrano, Ángela
 Moya, Cristina
 Muixí Pibernat, Gilbert
 Natera Kindelan, Fernando
 Navarro Herrera, Susana
 Parralejo, Jesús
 Pastor Grau, Pedro
 Pérez Ramírez, Pilar
 Pérez-Lafuente Suárez, Leticia

Pina García, Andrés
 Pinto, José B.
 Polanco Pereiro, Patricia
 Posada, Susana
 Raya, Javier
 Rey, María Belén
 Ribas MasPOCH, Gemma
 Rodríguez Soriano, Sonia
 Romero del Castillo, Carmen
 Sánchez Sánchez, Jesús
 Sande, María
 Saracho, Isabel
 Sempere Luján, Manuel
 Vadillo Muñoz, Lara
 Vila, Carmen
 Vilches Ros, Mar
 Villalba Calles, José Javier

SOCIOS DOCENTES

Aguadero, Francisco
 Almansa Martínez, Ana
 Barrera, Carlos
 Benito, José M^a
 Benlloch Osuna, María Teresa
 Blay Arráez, Rocío
 Borges Chamorro, Alejandro
 Campillo, Conchi
 Campos Zabala, M^a Victoria
 Castillo Esparcia, Antonio
 Civil i Serra, Marta
 Delgado García, José Luis
 Dobarro, Sara
 Fanjúl, Carlos
 Farrán, Eduard
 Fullana Fernández, Blanca
 García del Pueyo, José Luis
 García López, José Miguel
 Gasalla Dapena, José M^a
 Gómez Díez, Ricardo
 Gómez Quijano, Arturo
 Gómez y Patiño, María G.
 González Oñate, Cristina
 Gutiérrez, Elena
 Hänninen, Liisa Irene
 Hernández, Miguel Ángel
 Herranz de la Casa, José M^a
 López Font, Lorena
 Losada, Ángel
 Marín Pérez, Benjamín
 Martí Sanchis, Carlos
 Martí, Daniel
 Martín-Barbero, Samuel
 Martín, Fernando
 Martínez, Valentín A.
 Marzal Felici, Javier
 Matilla, Kathy
 Miquel Segarra, Susana
 Mut Camacho, Magdalena
 Noguero, Antoni
 Olivares, Fernando
 Oroval, Josep M.
 Ortega, Félix
 Pérez Ruiz, Miguel Ángel
 Piñuel, José Luis

Rodríguez Ruibal, Antonio
 Salcines, J. Venancio
 Saura, M^a Pilar
 Serrano Blanco, Laura
 Singla Casellas, Carles
 Timoteo, Jesús

SOCIOS EMÉRITOS

García Casasnovas, José M^a
 Martínez, Lidia
 Pérez, Rafael Alberto
 Sanz de la Tajada, Luis Ángel

SOCIOS JÓVENES

Andrés, Cristina
 Antolín Estaban, Leticia
 Arranz Orlandi, M^a Teresa
 Bustinduy Arizmendi, Idoia
 Carmona, Sofía
 Coco Hernando, María
 del Corral, Gorka
 Díaz Palomar, Gema
 Fernández Gutiérrez, Ignacio
 Jiménez Catalina, Irene
 Lahuerta Orte, Marta
 López Murias, Llarina
 María Moreno, Ana
 Martín Gutiérrez, David
 Montero, Carlos
 Pajares Fernández, Raquel
 Pérez Villegas, Cristina
 Rangel, Celia
 Romera Soto, Alicia
 Sanmartín, Gisela
 Sanz de la Serna, Ignacio
 Solbes Mompó, Laura
 Vicente Hernández, Alicia

20
años

dircom

Asociación de Directivos de Comunicación

www.dircom.org



*Si no quedas satisfecho
con lo que pasa
en el mundo,
intenta cambiarlo*

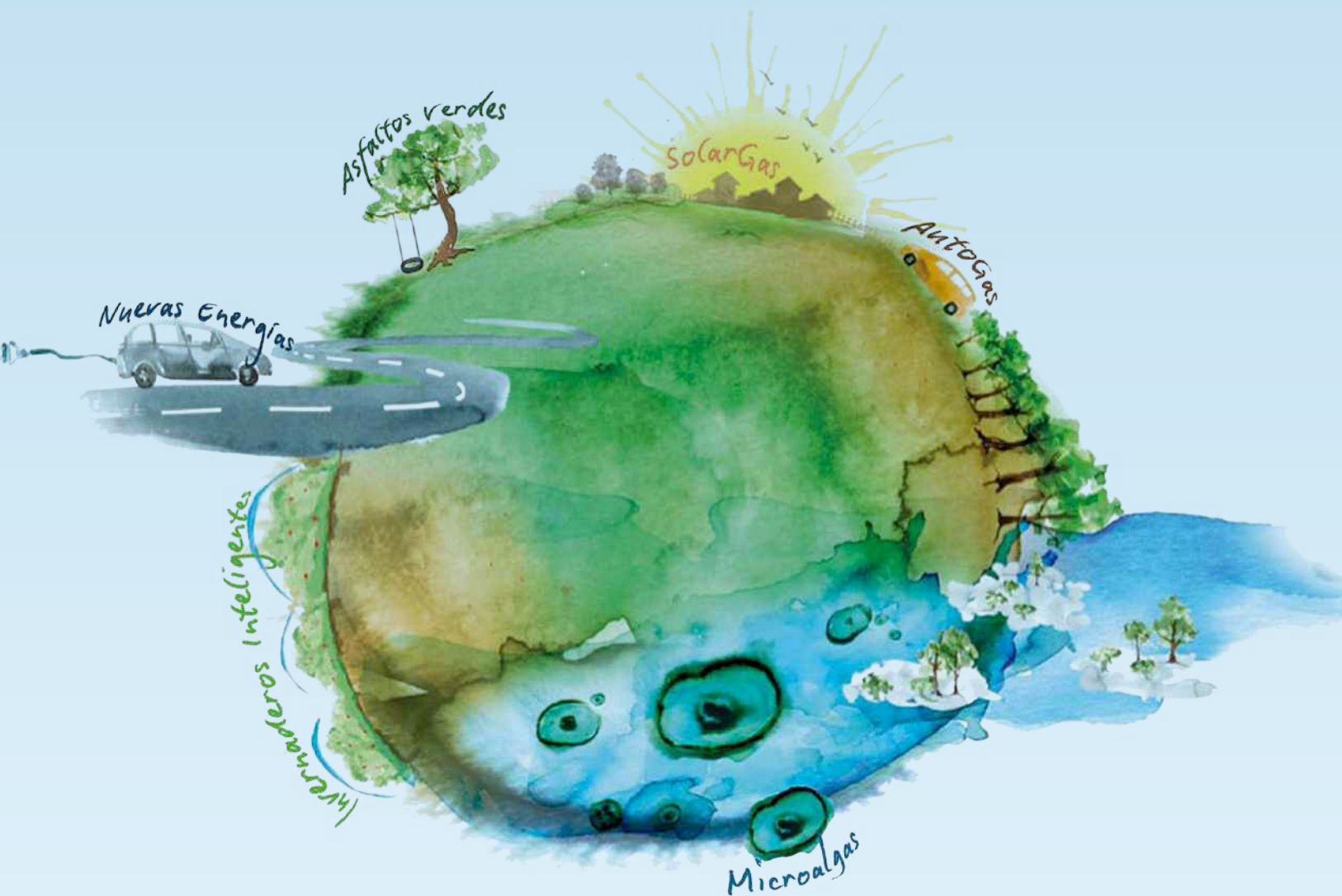
En El Corte Inglés somos conscientes de que en nuestra sociedad hay muchas cosas que mejorar. Nuestra forma de demostrarlo es siendo respetuosos con el medio ambiente, colaborando con todo tipo de organizaciones sociales (ONG, asociaciones, instituciones públicas y privadas) y participando en numerosas actividades. En El Corte Inglés promovemos cada año más de 4.000 acciones relacionadas con la cultura, la acción social, la educación, el medio ambiente, el deporte y la ayuda al desarrollo.



La capacidad de imaginar es el mayor recurso del ser humano

En el Centro de Tecnología Repsol, más de 350 investigadores dedican toda su creatividad y conocimiento a encontrar soluciones energéticas más eficientes, responsables e innovadoras.

Infórmate en repsol.com



REPSOL

Inventemos el futuro