

ANUARIO DE LA COMUNICACIÓN 2013





RICARDO



PAULA



ANDRÉS



JESÚS



ÁNGELES



SERGIO



ALFONSO

Si eres empresario o autónomo y necesitas contratar personal, aprovecha este apoyo directo:

3.000€ netos por cada persona desempleada que contrates de forma indefinida.

1.500€ netos por cada persona desempleada que contrates, en otras modalidades de contrato, con duración mínima de un año.

Y con un **servicio gratuito de selección de personal** para que encuentres al candidato ideal.

Además, convencidos de que la mejor forma de contribuir de cara al futuro es a través del aprendizaje, Yo Soy Empleo ofrece **1.250 plazas de formación en las principales escuelas de negocios** de nuestro país, a las pequeñas y medianas empresas para que sigan creciendo y generando empleo.

Todos podemos ayudar:

Todos podemos hablar de Yo Soy Empleo a los que conozcamos que puedan beneficiarse de las ayudas y difundir la iniciativa en nuestras redes sociales. Durante 2013 queremos que, entre todos, ayudemos a que 10.000 personas puedan conseguir empleo **#empecemospor10000**

PORQUE EL OPTIMISMO NO ES SUFICIENTE

HAZ TU PARTE YOSOYEMPLEO.ES

ANUARIO DE LA COMUNICACIÓN 2013

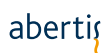
PATROCINADORES DEL ANUARIO



PARTNERS DIRCOM



SOCIOS PROTECTORES



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 Canarias

canarias@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 92 70 / 95 93
cat@dircom.org

Dircom Comunitat Valenciana

Universidad Jaume I
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Despacho HC 1051
12071 Castellón de la Plana
tel. 669 69 52 92
cvalenciana@dircom.org

Dircom Galicia

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

ANUARIO DE LA COMUNICACIÓN 2013

EQUIPO DE TRABAJO

Dirección general

Sebastián Cebrán Gil

Dirección editorial

María Urreiztieta Núñez

Coordinación editorial y publicidad

Olga Reviejo Sánchez

Directorio y publicidad

M. Rosa Canas Almeida

Diseño y maquetación

BPMO Edigrup

Imprime

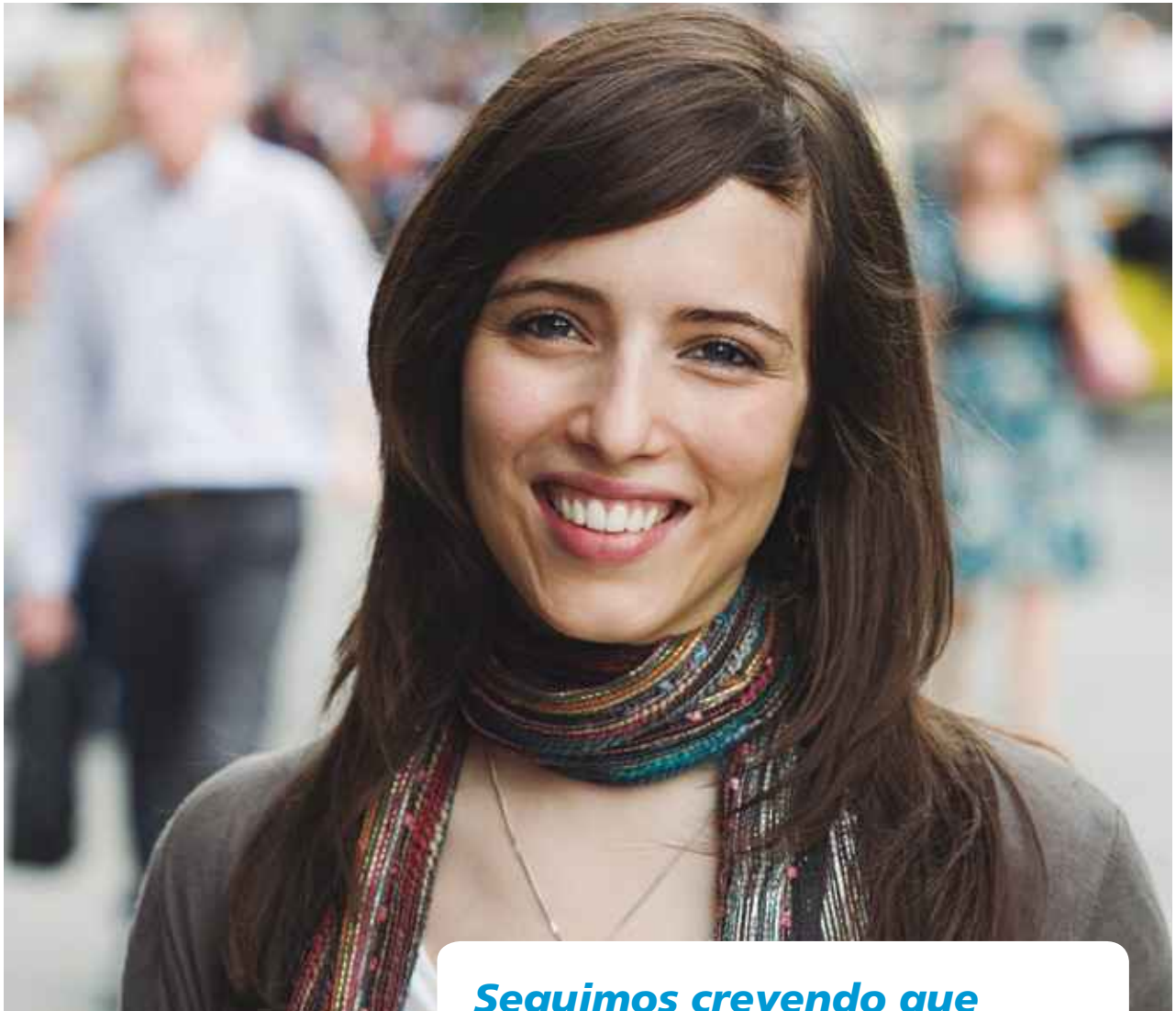
Enlaze3 Print Management Outsourcing

ISSN: 1887-8121

Depósito Legal: M-17812-2013

AGRADECIMIENTOS

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



**Seguimos creyendo que
estar a tu lado nos llevará
siempre muy lejos**



[Tú] eres la Estrella

**CaixaBank,
Mejor Banco de España**

La prestigiosa revista *Euromoney* nos ha distinguido con el Premio a la Excelencia como Mejor Banco de España. Un reconocimiento que nos anima a seguir fieles a nuestra forma de hacer las cosas. Ayer, hoy y siempre. Nuestros valores no cambian.



Best Bank in Spain

PRESENTACIÓN

- 06 Prólogo del Chair of the Global Alliance for Public Relations and Communication Management
- 08 Tribuna del presidente de Dircom
- 10 Tribuna del presidente de Honor de Dircom
- 12 Pulso de la reputación corporativa
- 20 Tribuna del director general de Dircom

RETOS DEL DIRCOM

NECESIDAD DE UN CÓDIGO ÉTICO

- 26 Ética y el director de Comunicación
- 30 Transparencia sí, pero con sencillez
- 32 *Compliance*, paso necesario para el buen gobierno corporativo
- 36 Manual de Buenas Prácticas entre consultora y cliente
- 38 La comunicación y la RSC crean y mantienen el empleo

MEDIR, MEDIR, MEDIR

- 42 *Signs of break-through in communications measurement*
- 44 Las ventajas de la medición en comunicación
- 46 A vueltas con el ROI de las relaciones públicas
- 48 Existe una necesidad básica de definir el retorno de la inversión en comunicación
- 50 Mido, luego existo
- 52 Cómo medir y monitorizar nuestra presencia *online*

APUESTA EFECTIVA POR LO ONLINE

- 56 Rentabilidad y redes sociales
- 58 El *tsunami* del Social Business
- 62 Decálogo para la gestión de las crisis en las redes y medios sociales
- 64 Los medios tradicionales resisten ante los *social media*
- 68 Venca 2.0, del papel al *online*
- 70 Internet y los medios sociales como fuente de información de valor estratégico

AUMENTAR LA INFLUENCIA

- 76 La Marca España es de los españoles: es nuestra imagen y beneficio común
- 80 Comunicación empresarial, al servicio de la marca España
- 82 Universidad: comunicar para escuchar
- 84 Mucho más que patrocinio deportivo
- 88 La década prodigiosa en formación y comunicación

MÁS HABILIDADES DE NEGOCIO

- 92 El liderazgo en la gestión de la comunicación en España
- 96 Emprendedores en el mundo de la comunicación
- 100 Información estratégica para tener éxito
- 102 La Banca y su posicionamiento a través de la comunicación
- 108 Coaching y él/la dircom
- 110 ¿Hacia dónde se dirige la formación en comunicación?

RETOS DEL DIRCOM EN LATINOAMÉRICA

- 116 La comunicación y la gestión de los intangibles empresariales en México: un reto en desarrollo
- 120 El dircom español en su relación con los medios iberoamericanos
- 122 Modelo de interrelación entre Profesionalismo y Rol Social en la gestión de la comunicación
- 124 El dircom en Latinoamérica
- 128 RSE en España e Iberoamérica, retos comunes para un futuro responsable
- 130 La comunicación de las empresas españolas en Latinoamérica

ESPECIAL 20 ANIVERSARIO

- 136 Dircom celebra su 20 aniversario con un extenso programa de actos

DIRECTORIO

- 147 Índice de anunciantes
- 149 Relación de asociados
- 163 Comunicación e Información
- 183 Comunicación Comercial
- 193 Comunicación Empresarial
- 243 Comunicación Institucional
- 287 Empresa y Factor Humano
- 293 Formación
- 301 Índices



**Mientras tú
piensas en
disfrutar de
tu bienestar,**

**nosotros pensamos
en el de todos.**

Duerme tranquilo, porque hay una compañía que piensa siempre en ti. Piensa en cómo ser **más eficiente**, en **fórmulas de ahorro** para sus clientes y en **respetar el medio ambiente**.

www.gasnaturalfenosa.es

gasNatural 
fenosa

La energía que piensa

The elevation of **communication**

In every region –and every economic sector– there is one constant: communication is changing the world. Communication directors, therefore, must consider how communication itself must change. That is what makes Dircom's 2013 Yearbook so important– and so timely.

As Chair of the Global Alliance for Public Relations and Communication Management –the confederation of the world's major professional associations– I am simultaneously impressed by the amazing diversity in our global community, and yet also by how much we have in common in both our challenges and opportunities.

A few months ago, communication professionals and academics from around the world—including some of Dircom's leaders– reached a consensus around three emerging roles for our profession: (1) the definition of organizational character and values; (2) the building of a culture of listening and engagement– not just centered in the communication department, but dispersed across the organization; and (3) the instilling and demonstration of responsibility in all its dimensions– organizational, societal, personal and professional.

These principles form the 'Melbourne Mandate' for global public relations and communication management, named for the site of the Global Alliance's Seventh World Public Relations Forum in November 2012. There, 800 delegates from 29 countries unanimously adopted this new statement about the contribution of our profession to organizations, and to society.

It is exciting to see the alignment between these global principles and the content of Dircom's 2013 Yearbook.

You will read fresh ideas on how to increase the communicator's influence within today's organizations, and consider how to measure and evaluate whether the organization is living up to its stated character and values. You will learn about new strategies for listening and engagement, including the critical role of social media in both detecting risks and seizing opportunities. Finally, the Yearbook has a strong focus on responsibility: this includes our responsibility to keep our skills current to benefit our organizations, and also our duty to apply ethics to every communication –which benefits all of society.

As a Spanish native, I am proud to see Spanish communicators taking leadership roles not just within their own organizations, but also in our international professional community. I am particularly excited that the Global Alliance and Dircom will collaborate to hold the next World Public Relations Forum in Madrid in September 2014.

In these times of instability and unrest, there has never been a greater need for communication –to help bring about economic recovery, political freedom, technological advancement and social justice.

Because the world needs communicators more than ever, we must continue to elevate the communication profession.

That is what Dircom and the Global Alliance aim to do. This Yearbook is an important step in our journey. ●

THE WORLD NEEDS COM- MUNICATION MORE THAN EVER

Daniel Tisch
Echevarria, Chair of
the Global Alliance
for Public Relations
and Communication
Management.

[@DanTisch](#)



Banco Santander

ENTRE LOS MEJORES

Banco Santander, entre las marcas financieras más valoradas del mundo*



* Clasificación realizada por *Brand Finance 2012* y basado en *Brand Value*, ofreciendo las percepciones de los inversores entre las marcas globales más valoradas.

 **Santander**
un banco para tus ideas

santander.com

De Melbourne a **Madrid**

Madrid acogerá en septiembre de 2014 la octava edición del World Public Relations Forum (WPRF), el congreso mundial de comunicadores que organiza cada dos años la Global Alliance for Public Relations and Communication Management, organización que integra a las principales asociaciones de este sector en el mundo. Dircom forma parte de la Global Alliance prácticamente desde su fundación hace ya diez años y aporta 800 de los más de 160.000 profesionales que suman el conjunto de las organizaciones federadas.

El WPRF se ha convertido en el congreso global más relevante de cuantos se celebran en el mundo en el ámbito de la comunicación. La elección de España, lograda

EL DESPLIEGUE PRÁCTICO DEL MANDATO DE MELBOURNE CONFIGURA UN MODELO MUY AVANZADO PARA LA GESTIÓN

José Manuel Velasco Guardado, presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación.
[@JM_VelascoG](#)

en competencia con otras relevantes capitales, constituye un gran éxito para Dircom, pero sobre todo una enorme oportunidad para que todos los socios y profesionales de la comunicación accedan a una magnífica plataforma de conocimiento.

En el congreso recientemente celebrado en Australia se aprobó el denominado *Melbourne Mandate*, un documento de referencia para el ejercicio profesional que es fruto de la investigación de diferentes asociaciones e institutos que se integran en la Global Alliance.

El despliegue práctico del mandato de Melbourne configura un modelo muy avanzado para la gestión de la comunicación en las organizaciones, que va más allá del propuesto por la Arthur W. Page Society, una organización formada por jefes de comunicación de las mayores empresas del mundo. La versión de esta sociedad con sede en Estados Unidos se denomina *"Building belief: a new model for activating corporate character and authentic*

advocacy" y configura al dircom como el "conservador" (*curator*) del carácter corporativo.

Respecto a este segundo, Jon Iwata, vicepresidente de Marketing y Comunicación de IBM Corporation, señala: "El carácter es como un árbol y la reputación como su sombra; la sombra es lo que nosotros pensamos del árbol, el árbol es la realidad". Y añade: "Tenemos que invertir más tiempo en el árbol y menos en la sombra".

A su juicio, "no se trata de seguir generando *awareness* en un mundo saturado, sino de hacer que la gente crea y eso es mucho más difícil porque para ello tenemos que revelar nuestro comportamiento". La creencia (*belief*) se genera a partir de tres vectores (*drivers*): cuando una persona escucha un mensaje de alguien en quien confía; cuando dispone de evidencias o hechos; y cuando tiene una experiencia directa con el producto, servicio u organización.

La aplicación de este modelo convierte a los comunicadores en colaboradores, diseñadores de sistemas, analistas de datos y generadores y distribuidores de contenidos. El fin último es provocar la recomendación (*advocacy*) de un producto, servicio o marca.

El mandato de Melbourne va un paso más allá e invita a los profesionales a:

- Definir y mantener el carácter/personalidad de la organización y sus valores.
- Construir una cultura de escucha e implicación con los grupos de interés.
- Promover comportamientos responsables por parte de los individuos y las organizaciones.

El modelo propuesto por la Global Alliance otorga a los dircom un papel fundamental en



la creación y preservación de los valores corporativos, que constituyen los principales vectores de diferenciación, y nos alienta a interactuar con todos los grupos funcionales de una organización para asegurar la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

De acuerdo con esta visión, corresponde al dircom el liderazgo de las políticas de responsabilidad social corporativa, cuya ejecución, no obstante, descansa en todas y cada una de las direcciones corporativas y unidades operativas que interactúan con los grupos de interés.

En el próximo congreso mundial tendremos la oportunidad de contrastar el grado de avance en la aceptación del modelo propuesto por la Global Alliance. Mientras tanto, los profesionales españoles de la comunica-

ción hemos de implicarnos en la creación de buenas referencias de gestión que faciliten la globalización de nuestra profesión y de las organizaciones a las que pertenecemos.

Desde Melbourne a Madrid hay un gran salto en kilómetros (más de 20.000), que se antojan un mero paso en la consolidación de una profesión. Nuestra responsabilidad desborda los lindes de las

organizaciones a las que pertenecemos al estar implicadas en la construcción de un nuevo estado social cuyo motor de desarrollo tiene que ser el diálogo entre comunidades. ●



Más información y reserva de plazas:

Carola Arbolí:
Carola.Arboli@ie.edu
+34 915689845 Ext. 49845

María Elena Silva
Mariaelena.silva@ie.edu
+34 915689559 Ext. 49559

El nuevo espíritu de Davos

El mundo de la economía celebra a lo largo del año diversos eventos que ayudan a crear o mantener rentables relaciones, formular análisis del presente y realizar el ejercicio de adivinar el futuro incierto que nos aguarda.

La reunión del Fondo Monetario Internacional (FMI) es quizá el que alcanza mayor resonancia, pero el Foro de Davos tiene la virtud, gracias a celebrarse en el primer mes del nuevo año, de realizar las primeras valoraciones de la situación económica y social, así como arrojar luz sobre lo que los expertos opinan, con las encuestas que presentan consultoras como Price Waterhouse Cooper o Edelman.

En esta ocasión la lectura de las investigaciones nos deparan varias reflexiones y datos interesantes. El primero, la leve mejoría de la confianza en los líderes empresariales, lo que resulta tremendamente positivo en el contexto de la larga crisis y del repunte de la recesión. El segundo dato a valorar es la vuelta a la ética como factor a incorporar en las estrategias empresariales que aspiren a restablecer la confianza.

El cambio de pensamiento lo evidencia la comparación entre los motores de confianza que según la encuesta de Edelman pasan de ser en el año 2008 moderadamente economicistas a marcadamente éticos. En 2008 los motores eran para un 76% de los encuestados, la rentabilidad financiera y las operaciones, además de un 81% para la reputación como empresa en la que trabajar. En 2013 los campos de actuación que generan confianza son: Compromiso (59%), Integridad (58%), Productos y Servicios

(54%), Objetivo (47%) y Operaciones (39%). Valores morales que tienen poco que ver con la maximización del valor para el accionista como objetivo casi único del ejercicio anual.

Edelman nos ofrece también información que avala el cambio en la mentalidad de los dirigentes empresariales, cuando sitúa la necesidad de contar con prácticas éticas en un 54% y matiza que el nivel actual de cumplimiento es de un 21%, una diferencia entre expectativas y actuación de 33 puntos.

A la luz de estos resultados creo que es lícito preguntarse si la apuesta por una ética empresarial es coyuntural, fruto de una especie de arrepentimiento que puede durar hasta que la economía se recupere y volver a las andadas, o es una valoración sincera sobre los riesgos que se corren con políticas construidas de espaldas a la ética de los negocios.

Lo que sí parece cierto es que devolver la confianza a la sociedad es una preocupación de los CEO y también una necesidad para que retorne la inversión, se recupere el consumo, el crédito fluya y la sociedad abandone la depresión colectiva y dé origen a un espíritu social de esperanza y proyectos.

Sin embargo, en esta tarea de recuperar la confianza se necesita que el mundo empresarial y el mundo financiero restablezcan los puentes de encuentro con la sociedad. En la época dorada de la economía, las empresas se alejaron de la sociedad, se instalaron en lejanos castillos, creyeron que disponían de un espacio propio en el que no entraba nada más que su interés, y cuando ha

EL DEBER DE LOS COMUNICADORES DEBE SER CONVERTIRSE EN IMPULSORES DE LA PREOCUPACIÓN ÉTICA QUE DEMANDA LA SOCIEDAD; DEMANDAR LA RESPONSABILIDAD Y LA DEFENSA DEL CAPITAL REPUTACIONAL Y SER GARANTES DE LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

Antonio López,
presidente de
Honor de Dircom.
[@arlopez41](#)

llegado la crisis se han encontrado solas, aisladas, incomprendidas se podría decir.

La vuelta a la ética reducirá las distancias que separan las compañías de las comunidades donde operan, pero la confianza no volverá si no se produce en las políticas empresariales, coherencia entre lo que se hace y lo que se dice, si no se escucha lo que la opinión pública demanda, si no se construyen puentes que faciliten que las compañías entren en la sociedad y la sociedad en las empresas, si en definitiva, no se vuelve a firmar un nuevo contrato de respeto y de colaboración entre los ciudadanos y los agentes sociales.



¿Y cuál es el deber de los comunicadores en esta misión de reencuentro y de creación de confianza? A mi modo de ver es conveniente plantear la consecución de tres objetivos: convertirse en impulsores de la preocupación ética que demanda la sociedad y que gran parte de los dirigentes empresariales asumen en lo que podríamos llamar el espíritu de Davos; demandar la responsabilidad y la defensa del capital reputacional, entendida la reputación como un intangible tan valioso como el talento o el capital financiero; y, ser garantes de la calidad de la información mediante una selección honesta de los datos y los hechos de la organización que tengan realmente interés para sus grupos de interés.

Hay que reconocer que no

puede ser ésta una tarea individual y aislada. En su trabajo de puente, de pedagogos, de responsables de la comunicación, los comunicadores corporativos necesitan de un código

ético que respalde sus actuaciones, que les de coherencia, que les proporcione solidaridad y apoyo de una profesión que en la realización de esta misión de impulsores de la

ética, de *curator* de la reputación, de puente de unión de la demanda de la sociedad con las estrategias empresariales encontrará su razón de ser y su proyección de futuro. ●

WORLD ECONOMIC FORUM

DEVA

comunicación financiera sostenibilidad

desde 1999, nos ocupamos de construir, mejorar y proteger la **reputación** de nuestros clientes desde la óptica de la **comunicación** corporativa y financiera

www.deva.es
t@deva_cfs
Plaza de las Cortes, 4
28014 Madrid
Tel. +34 91 360 17 20



Pulso de la **reputación corporativa**

Los presidentes de las principales empresas más valoradas en el país nos explican qué es para ellos la reputación corporativa, cómo ha cambiado el concepto en los últimos años y la percepción que tienen los *stakeholders* de sus empresas.

- 1 ¿Qué es para usted la reputación corporativa?
- 2 ¿Qué factores considera que influyen en la reputación?
- 3 ¿Cómo entiende su empresa la reputación?
- 4 ¿Cuál es la percepción de sus clientes/ usuarios?
- 5 ¿Ha cambiado el concepto de reputación?



Ignacio
S. Galán

PRESIDENTE
DE IBERDROLA

 @iberdrola

1 Por un lado, **reputación es un concepto sencillo de entender**, que se utiliza coloquialmente para evaluar el prestigio de profesionales, líderes, países u organizaciones de cualquier tipo. Por otro lado, desde un punto de vista empresarial, es un **área estratégica compleja de gestionar**, ya que la reputación descansa en opiniones, valoraciones, juicios y percepciones de terceros.

2 Gracias a los proyectos de reputación desarrollados en la Compañía, conocemos cuáles son las variables que afectan a la reputación de una empresa. **La reputación se construye principalmente sobre dos pilares:** la experiencia personal en calidad de accionista, cliente, suministrador, empleado o cualquier otra relación que se establezca con la compañía y, por otro lado, por la influencia de las opiniones y las percepciones sociales acerca de la actividad y la presencia pública de la empresa. En este sentido, las principales áreas sobre las que se forja la reputación son siete: resultados económicos, oferta de productos, entorno de trabajo, integridad, liderazgo, innovación y ciudadanía corporativa.

3 Es un área de la Compañía que aporta información y conocimiento estratégico sobre las opiniones de terceros. La reputación es considerada como el **mayor activo intangible y a la vez el más vulnerable**. Una buena reputación es básica para favorecer el entendimiento, el apoyo y las buenas relaciones, mientras que una mala reputación menoscaba la credibilidad, la confianza y en definitiva la continuidad y funcionamiento de una empresa. Es por ello por lo que entendemos que la reputación es un recurso intangible con efectos muy tangibles.

4 En Iberdrola existe la cultura de que “lo que no se mide no se gestiona”. En el caso de la reputación tuvimos claro desde un principio que había que desarrollar métricas y herramientas de diagnóstico que nos facilitaran un índice de reputación que reflejara la percepción de nuestros clientes. Nuestro objetivo en reputación ha sido **utilizar las mismas métricas en todos los mercados en los que estamos presentes**, para lo cual utilizamos estándares internacionales que nos permiten comparar nuestra reputación frente a la de nuestros competidores.

5 En los últimos años, **se ha desarrollado mayor conciencia y conocimiento sobre el concepto de reputación corporativa**. Cada vez es más importante saber no sólo si una empresa tiene buena o mala reputación sino también cuáles son sus causas y los mecanismos para mejorar las percepciones. También, existen evidencias del avance de esta disciplina en el terreno financiero, en el que algunas empresas aseguradoras ya son capaces de ofrecer productos de cobertura de riesgos frente a daños en la reputación. Del mismo modo, se ha avanzado en el diagnóstico de la reputación por medio de nuevas y mejores herramientas de análisis y su integración en los sistemas de gestión de la información de las compañías.



1 La reputación es un activo intangible, difícil de medir por su connotación emocional, que solo se consigue con perseverancia y que se construye, día a día, entre todos los empleados de la entidad. Tener una buena reputación es una labor de toda la vida; perderla solo es cuestión de una decisión equivocada o de una decisión inapropiada, tomada en un momento inoportuno por el contexto social.

Hoy en día, **tener un buen producto o servicio no es suficiente para construir el valor de una marca**, sino que depende del resultado de otros factores, como el reconocimiento social, la profesionalidad, la eficacia y la innovación. En definitiva, de la reputación.

2 El primer paso para tener una buena reputación es hacer las cosas bien y, el segundo, explicar que las hacemos bien. Las empresas y las organizaciones no son exitosas solo por tener una buena política de comunicación. Pero está claro que, sin comunicación, es muy difícil que alcancen el éxito y el reconocimiento.

En definitiva, **hay que ser consistentes entre lo que somos** (identidad), **lo que hacemos** (desempeño responsable) **y lo que decimos** (comunicación): mantener la coherencia entre los compromisos y el comportamiento, entre el posicionamiento, la identidad y la misión corporativa.

3 Los valores de “la Caixa”, en paralelo a nuestra función económica, son nuestro principal rasgo diferencial y nuestra razón de ser. “la Caixa” tiene una fuerte identidad y larga trayectoria y unos atributos, presentes desde su fundación: confianza, liderazgo y compromiso social.

Nuestros valores son nuestro mejor producto. Y nuestra misión es hacer compatible estos valores con las exigencias económicas, y demostrar que esos principios fundacionales, que tienen su raíz hace más de 100 años, son ahora, más que nunca, la auténtica base de los rendimientos financieros de nuestra entidad.

La importancia que otorgamos a la reputación se pone de manifiesto en el hecho de que el desarrollo de la acción empresarial bajo los mejores principios éticos y de buen gobierno es uno de los retos definidos en nuestro Plan Estratégico 2011–2014. La gestión de la reputación en “la Caixa” pasa por asegurar un Gobierno Corporativo ejemplar, **ser una entidad referente en transparencia y comunicación externa, y demostrar el compromiso social de “la Caixa”** en el día a día de todas nuestras actuaciones empresariales y sociales.

4 La confianza de los clientes y de la sociedad es nuestro activo más importante. Y ello es especialmente relevante en una coyuntura difícil, como la actual, en la que solo las marcas construidas de forma coherente y convincente están saliendo reforzadas de la crisis. Nuestro objetivo es conseguir que, en el complejo contexto actual, la opinión de los **distintos stakeholders sobre la entidad sea lo más fiel posible a la realidad de “la Caixa” y que la reputación y la marca del Grupo sean valoradas por la excelencia**, el rigor y el desempeño eficaz que todos los empleados demuestran todos los días.

5 Hace unos años se hablaba de la reputación corporativa como un factor clave de diferenciación de cualquier entidad respecto a sus principales competidores, pero estaba aún en el terreno del marketing, no de las convicciones de una organización. Hoy en día, **nadie puede poner en duda que es un elemento crucial, capaz de determinar el propio futuro de una empresa y su pervivencia en el tiempo**. La crisis financiera, los cambios tecnológicos y el poder de los consumidores, hoy mucho mayor y más directo, han generado una mayor conciencia de la reputación.

- 1 ¿Qué es para usted la reputación corporativa?
- 2 ¿Qué factores considera que influyen en la reputación?
- 3 ¿Cómo entiende su empresa la reputación?
- 4 ¿Cuál es la percepción de sus clientes/ usuarios?
- 5 ¿Ha cambiado el concepto de reputación?



Isidro
Fainé

PRESIDENTE DE “LA
CAIXA” Y DE CAIXABANK

 @infoCaixa

- 1 ¿Qué es para usted la reputación corporativa?
- 2 ¿Qué factores considera que influyen en la reputación?
- 3 ¿Cómo entiende su empresa la reputación?
- 4 ¿Cuál es la percepción de sus clientes/ usuarios?
- 5 ¿Ha cambiado el concepto de reputación?



Antonio
Huertas

PRESIDENTE
DE MAPFRE

 @PrensaMAPFRE

1 Es la percepción que de una empresa tienen los grupos de interés que se relacionan con ella. **La percepción** que clientes, empleados, proveedores, distribuidores, accionistas, medios de comunicación o sociedad **en general tienen de una compañía como resultado de su actuación a lo largo del tiempo.**

2 Muchos y de diversa índole. **La transparencia** es uno de ellos, ya que cuanto más transparente es una compañía, más confianza genera. También influye la **innovación**, entendida como la capacidad para reinventar la forma de hacer algo a través de nuevos procesos y mediante la implementación de nuevas estrategias. Otros factores determinantes son el **liderazgo** de la empresa en su sector, la profesionalidad de sus gestores y directivos, la calidad de sus productos y servicios, el orgullo de pertenencia de sus empleados o las acciones de responsabilidad social que realiza.

3 Como **la necesidad y el compromiso de cumplir con las expectativas** que los colectivos que se relacionan con nosotros tienen depositadas en Mapfre. Esas expectativas afectan a la consecución de resultados, la calidad de nuestros productos y servicios, la satisfacción de nuestros clientes o la contribución social de las actividades que desarrollamos.

4 Mapfre es una **compañía con una elevada reputación corporativa, según las encuestas y estudios del sector.** El informe MERCO 2012 (Monitor Español de Reputación Corporativa) nos situó en el puesto número diez, con un total de 7.526 puntos (257 más que en la edición anterior) y como la aseguradora más valorada. Además, el MERCO Personas, que evalúa aspectos como la calidad laboral, la marca de la empresa como empleador, la reputación interna, la formación o la política de conciliación, establece que Mapfre ocupa el puesto 19 entre las mejores empresas para trabajar en España.

5 No ha cambiado en lo básico, pero sí **ha sufrido una profunda transformación el conjunto de variables** que pueden afectar a la reputación de una compañía. La propia evolución de la sociedad en los últimos años y la aparición de nuevos canales de interacción, como Internet o las redes sociales, convierte a la reputación corporativa en un bien aún más delicado, al amplificarse sustancialmente el impacto de cualquier acción o decisión que pueda adoptar la empresa.



1 El concepto de reputación social supone la exigencia por parte de la sociedad de que una empresa no sólo cuide los parámetros de imagen en relación con sus productos y su política comercial, sino que también **acepte su función social integrándose, para ello, en su entorno sociocultural**. En otras palabras, las empresas han de ser conscientes de su rol de social-partner.

2 La base de una correcta reputación social radica principalmente en el comportamiento de todos y cada uno que forman parte de la plantilla. Será imprescindible mostrar integridad, pasión en el desempeño del trabajo, disciplina con los acuerdos alcanzados y respeto hacia los compañeros, accionistas, clientes y proveedores. La reputación social **es un recurso intangible de la empresa** que genera valor añadido a su marca y a sus productos.

3 A finales de la década de los 90 posiblemente la reputación corporativa se entendía como una obligación por parte de la empresa hacia su entorno sociocultural. En la actualidad la mayoría de las grandes empresas dan una enorme importancia y **la consideran una necesidad para mejorar su imagen dentro de la sociedad**.

4 En lo referente a nuestros productos y procesos fabriles desde el punto de vista medioambiental, Mercedes-Benz evidencia un claro **compromiso de respeto hacia el medio ambiente**; y así lo perciben nuestros clientes.

En cuanto a nuestro compromiso social, Mercedes-Benz asume su pertenencia dentro del marco social y actúa en áreas donde aprecia una posibilidad de refuerzo de imagen. Nuestros clientes conocen de primera mano estas acciones y, no solo son bien recibidas, sino que son incluso reclamadas.

5 El concepto como tal es el mismo. Lo que sí **ha cambiado es su percepción** y, evidentemente, la concienciación de las empresas y de sus empleados.

- 1 ¿Qué es para usted la reputación corporativa?
- 2 ¿Qué factores considera que influyen en la reputación?
- 3 ¿Cómo entiende su empresa la reputación?
- 4 ¿Cuál es la percepción de sus clientes/ usuarios?
- 5 ¿Ha cambiado el concepto de reputación?



José Luis
López-
Schümmer

PRESIDENTE Y
CONSEJERO DELEGADO
DE MERCEDES-BENZ
ESPAÑA

 @MercedesBenz



- 1 ¿Qué es para usted la reputación corporativa?
- 2 ¿Qué factores considera que influyen en la reputación?
- 3 ¿Cómo entiende su empresa la reputación?
- 4 ¿Cuál es la percepción de sus clientes/ usuarios?
- 5 ¿Ha cambiado el concepto de reputación?

1 La reputación corporativa es la opinión que tienen las personas sobre una empresa o una marca, **en relación a atributos genéricos** como la honestidad, solvencia, y su comportamiento ético así como de otros atributos que pueden ser **más específicos en función del sector** en el que se opere.

2 En la reputación de una empresa influyen todo tipo de factores, algunos influenciados por la propia empresa como son la calidad de sus productos, las políticas de RRHH, las campañas de publicidad y las noticias que voluntaria o involuntariamente se generan sobre su actividad y el comportamiento de la empresa y sobre todo, que lo que diga y lo que haga esté alineado. Hoy en día la transparencia es un valor indiscutible. Pero la **reputación más creíble** no es la que se promueve desde la propia empresa sino la que **surge de la opinión de líderes de opinión o de los propios empleados**.

3 Nestlé quiere ser percibida como una empresa **comprometida con la Nutrición y la salud de las personas** en todas las etapas de su vida y con la sostenibilidad, creando valor a largo plazo para el accionista, a la vez que lo crea para la sociedad.

4 En general, uno de los principales atributos que resaltan en nuestra reputación como empresa, es la calidad del equipo humano y todo lo relacionado con las políticas de Recursos Humanos. Para el consumidor, en cambio, los principales atributos son los de ser una empresa que ofrece la **máxima calidad en sus productos y en la que puede confiar**.

5 El concepto de reputación corporativa no ha cambiado. **Lo que sí ha cambiado es la forma en la que ésta se puede construir o destruir**, pues gracias a las redes sociales la opinión positiva o negativa se viraliza a una velocidad exponencial, y no hay que olvidar que cuando hablamos de reputación es más valioso lo que dicen los demás de uno, que lo que diga uno de sí mismo.



Bernard
Meunier

CONSEJERO DELEGADO
DE NESTLÉ ESPAÑA

 @Nestle_es



1 La reputación corporativa se corresponde con la manera en la que la audiencia percibe y ve a la empresa, así como el grado de conexión con la misma tanto desde el punto de vista racional como emocional. La reputación de una compañía va unida a su imagen, dos conceptos que cada vez tienen más valor dentro del entramado empresarial. En Nokia, somos conscientes de su importancia y, por tanto, **llevamos a cabo una política orientada a unas buenas prácticas basadas en nuestro código de conducta**. Ese código aplica a todos los *stakeholders* (empleados, clientes, partners) y revierte en los consumidores. Fruto de ello, hemos sido reconocidos a lo largo de los años como una de las compañías con mejor reputación. Un ejemplo, nuestra posición en los informes RepTrak Pulse o Merco.

2 El desarrollo de unas **buenas prácticas empresariales**, unido a una política clara de **responsabilidad social corporativa**, son factores imprescindibles para conseguir una buena reputación en una compañía. **La transparencia** es otro de los factores clave que hacen que una empresa como Nokia pueda estar liderando los rankings de reputación.

3 Para Nokia, su reputación es fundamental porque representa uno de sus principales activos. Por ello, entre otros factores, siempre hemos apostado por una **política de RSC** y lo seguiremos haciendo para continuar con nuestro liderazgo en **temas medioambientales, sociales y relacionados con los recursos humanos**, factores clave para lograr una buena reputación. Por ejemplo, tenemos en cuenta al medio ambiente en todas nuestras operaciones y en cada producto que fabricamos: desde la selección de materiales en la composición de nuestros terminales hasta programa de reciclaje al finalizar la vida del dispositivo. Y, por ejemplo, en España, hemos tenido un proyecto con Cruz Roja, CRoNO, para la integración de jóvenes inmigrantes en riesgo de exclusión social que empezó por tres años y continuó otros tres, con unos resultados estupendos. Todas estas acciones, sin duda, nos ayudan a tener una reputación muy alta.

4 Nokia lleva muchos años con unas prácticas empresariales que le han hecho **líder durante 14 años**. Eso hace que la percepción que los clientes pueden tener de una compañía como Nokia, siga siendo muy buena, a pesar de estar hoy inmersa en un proceso de cambio, dando unos pasos firmes en la ejecución de la nueva estrategia para volver a ser más competitivos.

Con el lanzamiento de la gama Lumia, los clientes/usuarios perciben que hemos desarrollado una nueva oferta de telefonía móvil única, que ofrece una plataforma y un diseño distinto y una experiencia integrada diferente de lo que ofrecen otras compañías hoy en día. Tienen la sensación de que "Nokia vuelve" y puede hacerlo gracias a todo ese gran bagaje que tiene detrás.

5 En mi opinión, el concepto de reputación corporativa **ha evolucionado, incorporando nuevos aspectos como esa orientación a los stakeholders y a los consumidores** que antes no se tenían tan en cuenta. Parece claro que ya no es suficiente con "qué" se hace sino "cómo" se hacen las cosas. Y ojalá se extendieran estas prácticas a otros ámbitos más allá del empresarial, que tanta falta hace en los tiempos que vivimos.

- 1 ¿Qué es para usted la reputación corporativa?
- 2 ¿Qué factores considera que influyen en la reputación?
- 3 ¿Cómo entiende su empresa la reputación?
- 4 ¿Cuál es la percepción de sus clientes/usuarios?
- 5 ¿Ha cambiado el concepto de reputación?



Reyes
Justribó

DIRECTORA
GENERAL DE NOKIA

@NokiaSpain

NOKIA
Connecting People

- 1 ¿Qué es para usted la reputación corporativa?
- 2 ¿Qué factores considera que influyen en la reputación?
- 3 ¿Cómo entiende su empresa la reputación?
- 4 ¿Cuál es la percepción de sus clientes/ usuarios?
- 5 ¿Ha cambiado el concepto de reputación?



Antonio
Brufau

PRESIDENTE
EJECUTIVO DE REPSOL

1 Para mí la reputación corporativa es una de las claves para el éxito de cualquier negocio a largo plazo. Es el cómo nos ven, **la idea que los grupos de interés de una empresa tienen sobre su manera de actuar.** La confianza que nos otorgan, que se traduce en actitudes y comportamientos hacia la organización que posibilitan el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

2 Una buena reputación depende fundamentalmente de hacer bien las cosas, de la experiencia real de tus empleados, clientes, inversores y sociedad en general. En menor medida, también influyen otros factores como el contexto en el que se desarrolla la actividad, las políticas de comunicación o la opinión de terceros.

Y, todo ello, **desde una perspectiva global que requiere de solidez económica, innovación, transparencia, responsabilidad, productos y servicios de calidad, liderazgo y un excelente equipo humano.**

3 En Repsol entendemos **la reputación como la capacidad para generar confianza, respeto y admiración entre los grupos de interés que interactúan con nuestra organización.**

Creemos en su gestión porque nos permite impulsar la mejora constante de nuestra organización. La reputación ha de trabajarse de dentro hacia fuera, implicando a todas las áreas y asegurando que nuestro esfuerzo es percibido por todos nuestros grupos de interés.

Y, para ello, es muy importante tener claro cómo queremos ser y, en consecuencia, cómo queremos que se nos reconozca. En Repsol particularmente venimos experimentando una evolución que nos ha llevado a redefinir el enunciado de nuestra visión para expresar de manera fiel lo que somos, lo que queremos ser y cómo aspiramos a ser reconocidos. Aquí empieza nuestra gestión de la reputación.

Confiamos en que escuchando a nuestros empleados, clientes, socios, proveedores, inversores y a la sociedad en general, somos capaces de anticiparnos a sus demandas de manera responsable para crecer como empresa y para seguir generando confianza.

En definitiva, se trata de equilibrar lo que se espera de nosotros, con lo que hacemos y lo que contamos en cada momento.

4 Afortunadamente y gracias al trabajo de un gran equipo de profesionales, contamos con la confianza de nuestros clientes y de nuestros diferentes socios y aliados. Diversos **estudios de percepción y satisfacción nos demuestran que la calidad de nuestros productos y servicios está muy bien valorada**, así como nuestro esfuerzo en llevar a ellos la tecnología más innovadora y la responsabilidad con la que acometemos todos nuestros proyectos en los más de 30 países en los que trabajamos. Por supuesto que hay áreas de mejora, y en ellas nos volcamos para que esta relación de confianza se mantenga en el tiempo.

5 Más que el concepto, lo que ha cambiado en los últimos tiempos es **su importancia dentro de la gestión empresarial.**

Vivimos tiempos difíciles y en sectores sensibles, como el energético, siempre observados bajo lupa por trabajar con recursos naturales y ser responsables del bienestar de las personas, nos obliga a actuar bajo estándares muy exigentes. Ante esta realidad, la gestión de la reputación se convierte en una prioridad. No es una coincidencia que las empresas más reputadas sean las de mayor valor, porque una buena reputación las hace más competitivas y las ayuda a resistir e incluso crecer en los momentos de dificultad.





El **94%** de las personas que vienen a la Mutua, se quedan en la Mutua.

902 555 555
www.mutua.es

síguenos en




“**MM**”
MUTUAMADRILEÑA

El dircom debe abandonar su *tribu* y compartir su jerga

Los humanos nos identificamos con aquellas entidades, instituciones y/o personas en las que vemos reflejados sentimientos, afinidades y gustos compartidos, para reafirmarnos así en nuestras convicciones. Es idéntica práctica a la tendencia que tenemos de retroalimentarnos de aquellos medios de comunicación que responden a nuestra ideología o de entablar amistad con quienes comparten aficiones comunes. En cierto modo son prácticas endogámicas que buscan defender la homogeneidad de un grupo y diferenciarlo de los demás. El endogamismo suele ir emparejado en cualquier colectivo profesional a una jerga propia: ese “lenguaje especial y familiar que usan entre sí los individuos de ciertas profesiones”, tal como asegura la Real Academia de la Lengua; y que diferencia a unas *tribus* de otras. El sentido del reagrupamiento es bueno pero no suficiente. Ser endogámico, como tal, genera espacios conocidos

EL ANUARIO SE ESTRUCTURA EN BASE A LAS TENDENCIAS REFLEJADAS EN EL EUROMONITOR

Sebastián Cebrián,
director general
de Dircom.
 @SebasCebrian



y cómodos, pero no es el ámbito en el que deban moverse profesionales como los directores de comunicación.

Los dircom deben evitar retroalimentarse de los intangibles y de la gestión de la reputación o de la marca, para empeñarse en convivir y compartir su jerga con el resto de *tribus* directivas y profesionales con las que conviven y comparten espacio y proyectos. El Anuario de la Comunicación de Dircom 2013 evita por ello encender el fuego en la *tribu* de los comunicadores, porque huye del endogamismo y visiona por elevación los grandes dilemas que la profesión identifica en las diferentes *tribus* en las que nos movemos. En esta ocasión, el Anuario se estructura en base a las tendencias reflejadas en el Euromonitor: la encuesta de referencia de la Asociación Europea de Directores de Comunicación, con la que Dircom colabora activamente desde España.

Estas tendencias nos sitúan en la necesidad de un código ético compartido; en la medición como gran reto de la comunicación corporativa; en la apuesta efectiva por el mundo *online* o en la necesidad de incrementar nuestra influencia dentro y fuera de las organizaciones y ser capaces de dotarnos de más habilidades de negocio para el desempeño eficiente de nuestras funciones.

En lo que al código ético se refiere, en algunas *tribus* empresariales se puede llegar a confundir el silencio necesario con la tergiversación de la realidad. Nueve de cada diez dircom europeos demandan un código ético para la profesión. Esta queja es además, considerada como el asunto más crítico por casi la mitad de los dircom españoles versus sus

colegas del resto de Europa.


En lo que se refiere a nuestro nivel de aceptación en la *tribu*, somos en general bien recibidos pero nuestro estatus es heterogéneo. Nos aceptan, sí, pero ocho de cada diez dircom europeos aseguran que falta entendimiento de nuestra función y que cuesta probar el impacto de la comunicación en los objetivos que persigue la *tribu*. De ahí que reivindicamos herramientas de medición de nuestro trabajo que sean eficientes y sostenibles

Se nos reconoce también la visión periférica del entorno para anticiparnos al futuro. En este sentido, la mitad de los dircom europeos consideran que los caminos que se dirigen desde nuestras *tribus* a los territorios de caza, están jalonados de medios sociales.

De hecho, la mitad de los dircom europeos coincide en que los medios sociales son una de las cuestiones más importantes a día de hoy pero, curiosamente, sólo dos de cada diez las ha incorporado de lleno en su estrategia de comunicación. Otro de los grandes retos es ser capaces de mantener nuestro nivel de influencia dentro de la *tribu*.

En sus manos tiene el Anuario Dircom 2013, un manual que busca el análisis constructivo y crítico de los retos que identifican los profesionales europeos de la comunicación. Promover contenidos y colaboraciones diversas y reconocidas en el ámbito de la ética, medición, comunicación *online*, influencia y habilidades de negocio, son los ejes de este producto editorial.

Esperamos por ello que le saque el máximo provecho independientemente de la *tribu* para la que trabaje. ¡Que lo disfrute! ●

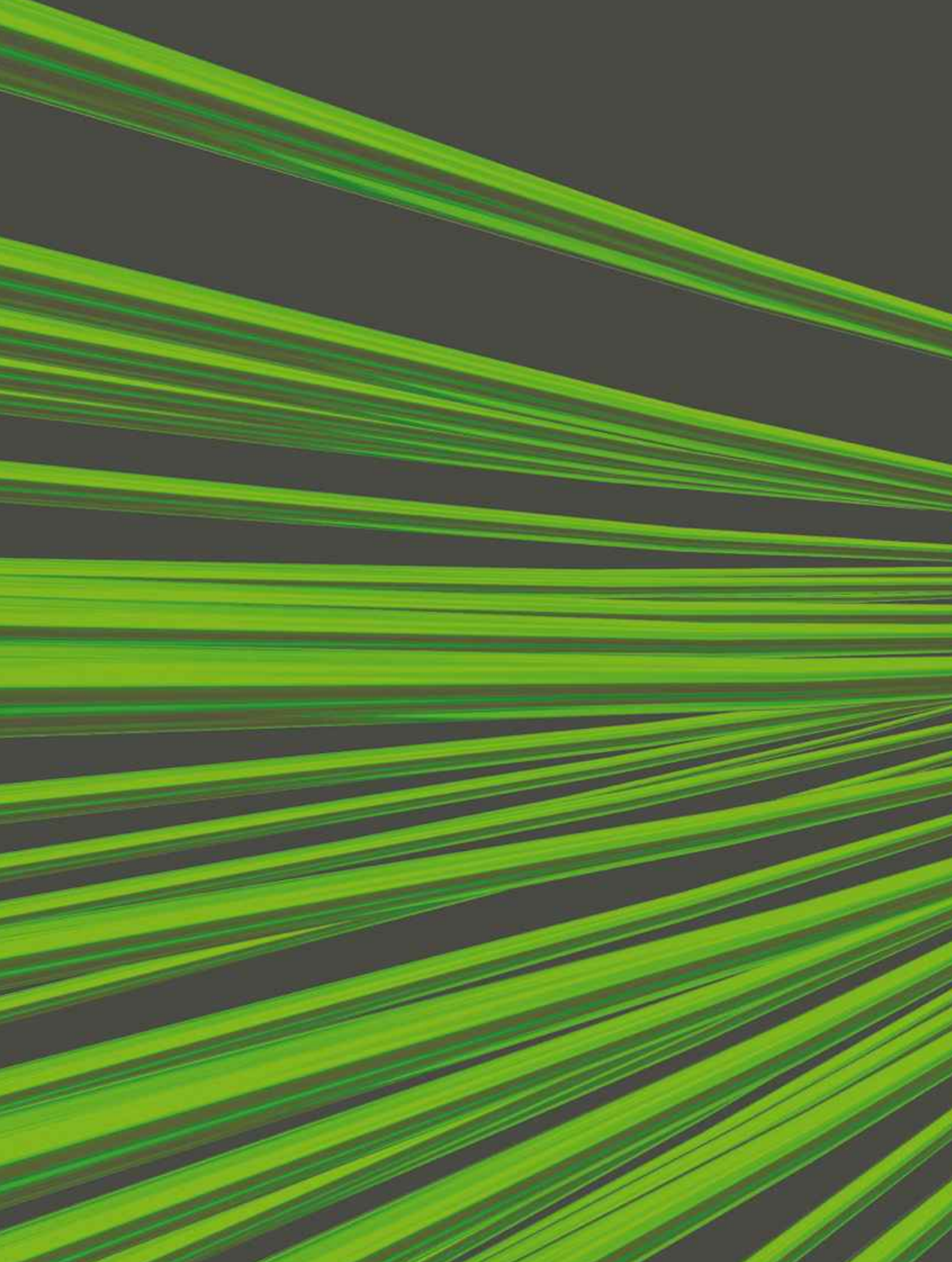


En 100 años
prestando servicios
a los ciudadanos
hemos visto cambiar
muchas cosas,
la primera de ellas
al propio ciudadano.



En FCC diseñamos y construimos infraestructuras, recogemos, reciclamos y valorizamos residuos urbanos e industriales, limpiamos calles, cuidamos parques y jardines, mantenemos el mobiliario urbano y gestionamos el agua en 5.000 municipios de todo el mundo desde hace más de 100 años. Al principio éramos unos pocos preocupados porque millones de personas disfrutasen de un lugar mejor donde vivir. Hoy son esos millones de personas los primeros que se preocupan por crear un lugar mejor donde vivir.

Lo estamos haciendo juntos.



RETOS DEL DIRCOM

El último European Communication Monitor, estudio de referencia en el ámbito de la comunicación, concluye que el dircom tiene una serie de retos a los que enfrentarse en estos tiempos. Hemos querido ahondar sobre ellos y centrar el contenido de este Anuario en aquellas áreas que ahora mismo son más relevantes para la profesión.

25

NECESIDAD DE UN CÓDIGO ÉTICO

Cada vez son más los profesionales de la comunicación que se encuentran con cuestiones éticas, de hecho un 93% de los profesionales europeos demanda un Código Ético. En España el 46,7% admite haber dudado sobre cómo actuar en determinadas circunstancias.

41

MEDIR, MEDIR, MEDIR

Los profesionales europeos que desempeñan su función en el área de la comunicación, consideran necesarias las herramientas de medición, eficaces y sostenibles tanto desde el punto de vista de la inversión, como del tiempo utilizado.

55

APUESTA EFECTIVA POR LO ONLINE

Un 46,3% de los profesionales europeos consideran los medios sociales como una de las cuestiones más importantes para los próximos 3 años. A pesar de esto, la implementación efectiva de estas herramientas está todavía en fase de desarrollo.

75

AUMENTAR LA INFLUENCIA

Del ECM se desprende la necesidad de incrementar la influencia de la función de la comunicación en la organización. De hecho, en España la función de la comunicación en la planificación de las organizaciones no está involucrada al mismo nivel que en el resto de Europa.

91

MÁS HABILIDADES DE NEGOCIO

Los ámbitos donde los profesionales de la comunicación se sienten más cómodos son el análisis, la planificación y el liderazgo. Pero deben mejorar en todo lo relacionado con las finanzas, con la organización y con el control.

RETOS DEL DIRCOM

NECESIDAD DE UN CÓDIGO ÉTICO

26

ÉTICA Y EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

30

TRANSPARENCIA SÍ, PERO CON SENCILLEZ

Por Álvaro Armada, director de Comunicación de Escuela de Finanzas.

32

COMPLIANCE, PASO NECESARIO PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

36

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS ENTRE CONSULTORA Y CLIENTE

Por Teresa García Cisneros, presidenta de ADECEC.

38

LA COMUNICACIÓN Y LA RSC CREAN Y MANTIENEN EL EMPLEO

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.



La ética y el director de Comunicación

Actuar de manera ética y realizar una comunicación transparente es rentable. Ahora bien, el camino para lograrlo implica para el dircom el asumir retos y desafíos, entre los que se encuentran: hacer ver a la alta dirección la importancia estratégica de una comunicación honesta, la necesidad de actualizar sus códigos de conducta o el llegar a concebir las redes sociales como una oportunidad.

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

Para Inés García Paine, directora de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de Bankinter y primera ponente en este desayuno de trabajo organizado en Madrid por Dircom, Forética y la European Association of Communication Directors (EACD), “ser bueno es rentable. Con la crisis, se ha demostrado que quien no actúa de una manera ética al final no consigue beneficios sostenibles”. En el caso de Bankinter, “hace diez años se criticaba mucho que no creyéramos al ritmo que lo hacía el resto, pero las decisiones de entonces nos permiten tener hoy la morosidad más baja del sector, seguir creciendo y estar entre los bancos del llamado grupo 0; es decir, los que no necesitan capital. Al final, se trata de tomar decisiones éticas y responsables”.

Y se trata “no solo de hacer las cosas bien, sino contarlas”, añadió Rodrigo de Salas, director de Comunicación Corporativa y RSE de Leroy Merlin. “En nuestro caso, de cara hacia afuera hemos sido muy poco dados a

contar cómo hacemos las cosas. Pero desde hace 4 o 5 años convergen en Leroy Merlin los dos mundos: comunicación y RSC. Entonces, se decide apostar por una comunicación no solo comercial, de venta, ampliando a otros valores intangibles, como el buen gobierno, la ética, cómo tratas a tus empleados, a tus proveedores, cómo respondes desde la cadena de suministro hasta el origen, ética social y medioambiental, etc. En este camino, nuestra tarea internamente fue evangelizar a la empresa, desde la dirección general al resto de la organización”. Para lograrlo, “la comunicación es fundamental para implicar a todos los actores en una visión responsable”, explicó de Salas.

Tras la intervención de los ponentes tuvo lugar un intenso intercambio de ideas entre los asistentes, sobre estas cuestiones: ¿cuáles son los desafíos éticos de los dircom? ¿Cómo gestionar estos desafíos desde el departamento de comunicación para involucrar a toda la compañía? ¿Cómo pueden ayudar en este proceso organizaciones como Forética, Dircom y EACD?

El papel del dircom y el dilema ético

Carlos Sánchez Olea, presidente de Atenea Comunicación y vicepresidente de Dircom, prosiguió la jornada matizando la definición de comunicación sobre la que se debatía. “La información es trasladar información con intencionalidad”, pero se percibe por comparación, explicó. Por otra parte, destacó que “el tránsito de una empresa económicamente responsable a otra socialmente responsable, añade a la eficacia valor, al beneficio consistencia, a la comunicación credibilidad, a la empresa futuro y al comprador emoción”.

Por su parte, Sebastián Cebrián, director general de Dircom, llamó la atención sobre el hecho de que “seis de cada diez dircom europeos inciden en que son muy importantes los dilemas éticos que tienen las organizaciones”. “Mi lectura es que realmente existe una presión específica de los comités ejecutivos, de la propia dinámica de las organizaciones, para ejercer su trabajo en el límite”. En este contexto, “el rol del dircom es el de verdadero



En las imágenes, los ponentes e invitados durante la jornada “La ética y el director de Comunicación”.

garante de la responsabilidad social en la comunicación, que implica responsabilidad social en el propio devenir de la crisis”, agregó.

En esta línea, el moderador del debate, Alfonso González, director de Comunicación Externa de IBM y coordinador regional de la EACD en España, planteó dos cuestiones sobre la profesión del director de comunicación: “¿tenemos una profesión justificable? ¿Estarías dispuesto a decir ‘no hago esto porque no me parece ético’?”.

En respuesta a esta segunda pregunta, Juan Pedro Galiano, subdirector de Reputación y Comunicación Interna de Adif, aseguró que “dilemas éticos se plantean constantemente y todos tenemos líneas rojas, la cuestión es dónde pones tu línea roja. Por ejemplo, ¿basta con no mentir?, ¿debe omitirse una información determinada?, ¿a quién y cómo puede afectar esa omisión? Qué cuento y qué no... Es uno de los dilemas éticos del dircom. Hoy en día el desafío ético es que además de

parecer honesto, hay que serlo. Y la novedad es que esto también debería ser asunto del dircom”, aseguró. Así, “la coherencia entre el ser y parecer es determinante para la comunicación y la ética empresarial”.

Para Patricia Peiró, Head of Corporate Communication de The Telecoming Group, “ya está casi asumido que la comunicación es un área estratégica de la compañía; el reto del dircom es convencer a la alta dirección de que ser bueno es rentable”. Un rol fundamental del dircom

+ ¿No estás cansado de gastar demasiado en tus trabajos de impresión?
 + ¿Necesitas calidad, flexibilidad y simplicidad en los servicios que contratas?
 + ¿Quieres imprimir con más alternativas a tu alcance?

Haz la elección correcta.
Confía en la impresión online junto con un colaborador único, competente e innovador.
¡No tengas miedo al cambio, nos gustaría hablar contigo!
printaqui.es
 fácil - rápido - barato

Teléfono gratuito 900 984 994 info@printaqui.es www.printaqui.es

que, también para Pilar Suárez-Inclán, directora de Comunicación institucional y RSC de Reale Seguros, “ya nadie cuestiona” y añadió que, “los *stakeholders* tienen derecho a estar informados, y luego hay un rol de asesoría hacia la dirección y presidencia”. En este sentido, además “el rol del dircom aún no está muy definido para la dirección y en parte puede ser culpa nuestra, al no haber explicado bien nuestro trabajo y papel dentro de la organización”, aseguró en un momento del debate, Eduardo Rodríguez, director de Comunicación de Grupo Norte.

Códigos éticos y normas regulatorias

¿Debe un código ético contener normas claras o ser inspiracional? Se preguntaba Suárez-Inclán, de Reale Seguros. “En el caso de Leroy Merlin, tenemos un código de valores muy potente, más inspiracional, pero personalmente echo en falta una regulación más concreta”, contestó Rodrigo de Salas. “No es incompatible una cosa con la otra. En una actividad muy regulada como la nuestra, es fundamental tener una declaración de principios y valores aspiracionales, pero también un código de conducta muy bien armado, con un comité editorial muy concreto, un canal



El debate en frases...

- **Inés García Paine:** “¿Qué es ser ético y transparente? Para mí, la máxima de la comunicación se basa en no mentir, aunque no siempre puedas decir todo lo que sabes”.
- **Rodrigo de Salas:** “La comunicación es fundamental para implicar a la gente en una visión responsable. En Leroy Merlin separamos bien lo que somos, de lo que queremos ser o hacia dónde queremos ir. Y lo hacemos contando realidades, no proyectos”.
- **Carlos Sánchez Olea:** “Ninguna empresa tiene motivos para no ser socialmente responsable”.
- **Sebastián Cebrián:** “A los dircom nos toca ser valientes, dar un paso adelante y asumir que debemos jugar un rol específico y ejercerlo dentro de la ética y la responsabilidad”.
- **Alfonso González:** “¿Qué papel tiene el dircom en las empresas? ¿Qué peso tiene en los comités de dirección? Quizás creciente, pero no el suficiente para velar como garante”.
- **Patricia Peiró:** “El reto del dircom es convencer a la dirección de que ser buenos es rentable y eso nos convierte en garantes de la ética y de la comunicación de valor”.
- **Pilar Suárez-Inclán:** “No me parece suficiente con parecerlo, con decir la verdad o con cumplir la ley. Cuando hablamos de ética no te puedes quedar en los principios, hay que llegar más lejos”.
- **Eduardo Rodríguez:** “El papel del dircom dentro de la compañía supone la obligación permanente de preguntarse el porqué de las cosas y el saber decir no”.
- **Antoni Ballabriga:** “Hoy, cada vez más, se nos pide que rompamos zonas de confort: cuestionar y opinar sobre si es ético o no comunicar algo”.



de denuncias, para que los empleados sepan cuál es el modo de concordancia ante determinados dilemas”, agregó Antoni Ballabriga, director de Responsabilidad Corporativa de BBVA.

“El marco de actuación o conducta es necesario en cualquier planteamiento ético. Yo empezaría a preocuparme si una compañía no tiene un marco de mínimos. Animemos a que exista ese código de conducta y que la comunicación sea una parte estructural clave en el mismo”, aclaró Sebastián Cebrián, director general de Dircom. Por otra parte, puntualizó Tomás Sercovich, director de Comunicación de Forética, “hemos visto muchas empresas que tienen sus códigos de conducta, pero hay pocas iniciativas a la hora de implementar, educar a los empleados, enseñar, reportar... esa es la otra pata que hace falta”.

“En el caso de la Fundación ONCE, el código ético se nos aplica a nivel directivo y a nivel de mandos intermedios, porque el objetivo fundamental es dar ejemplo; tener totalmente identificado que no podemos pasar esa línea roja. En nuestro caso, firmamos el código ético; es algo que al menos hace que te lo leas detenidamente”, comentó Montserrat Balas Lara, directora de Comunicación y Nuevas Tecnologías de Inserta.

Transparencia y honestidad

“¿Qué es transparencia? ¿Hay que mostrar todo lo que tenemos en nuestra casa? ¿El ‘sin



Los asistentes durante el encuentro.

comentarios' es un recurso ético?", planteaba el moderador. "Me gusta esta pregunta porque es un problema que en un despacho de abogados tenemos todos los días, porque como empresas somos transparentes, pero la información de nuestros clientes nos obliga a recurrir al 'sin comentarios' constantemente, ya que estamos muy limitados por el secreto profesional", comentó Dionisio Uría, director of Communications de Uría Menéndez Abogados. "Depende del negocio al que te dediques", apuntaba Rodrigo de Salas, "en Leroy Merlin optamos por tener el 95% de la información abierta, disponible en la intranet para los 8.000 empleados, con cifras de ventas diarias, etc. Así consigues un nivel de motivación e implicación altísima".

"El 'no comment' es un recurso ético, pero muy pocas veces es útil en comunicación", apuntaba Inés García Paine. "El hecho de que comuniquemos más te obliga a hacerlo mejor, a tener un código de conducta, a implementar las prácticas que te monitorizan, etc. El dircom tiene que ser valiente y liderar este planteamiento hacia la transparencia, hacia la honestidad de la información, teniendo en cuenta unos límites", añadía al respecto Carlos Sánchez Olea.

Por último, Alfonso González planteó a los asistentes: "¿Qué podemos hacer desde asociaciones como Dircom, EACD y Forética para

ayudar a las compañías? Ya tenemos esos códigos de conducta en marcha y aquellos que sois miembros de la EACD habéis tenido que firmar un documento donde se os exige responsabilidad, transparencia e integridad. ¿Deberíamos, por ejemplo, actuar de oficio ante una posible mala práctica y que ello poco a poco vaya marcando la conducta del sector?".

EL 'NO COMMENT' ES UN RECURSO ÉTICO, PERO POCO ÚTIL EN COMUNICACIÓN. COMUNICAR MÁS TE OBLIGA A HACERLO MEJOR

"Hace falta que estas asociaciones trasciendan a la sociedad, más allá de las compañías, por ejemplo utilizando redes sociales. Y, a modo de reflexión, ser nosotros valientes y utilizar internet y los medios sociales, para ejemplarizar y adoctrinar a nuestros CEO en la transparencia, porque al final la información se va a filtrar a escenarios donde no podemos llegar. Eso que al principio veíamos como una amenaza, es una oportunidad", afirmó Suárez-Inclán. "El reto es convencer a mi propia organización de que hay que abrirse, dialogar, ser transparentes... y que todo eso, lo pongamos en valor en el mercado o no, es insostenible. Podéis ayudarnos a los dircom, que ya estamos convencidos, a

convencer al resto, a los ejecutivos. Tenemos un camino enorme por delante para integrar esto en el ADN de la compañía", agregó Rodrigo de Salas. "Poner en valor lo que te puede aportar hacer un ejercicio de comunicación transparente a tu negocio". "¿Cómo podéis ayudarnos? Dándonos herramientas, invitando a esos top ten de las compañías, haciéndoles partícipes de lo que puede ganar en el negocio, viendo en positivo para el cambio social", añadió Montserrat Balas Lara.

Este interesante encuentro finalizó con un debate abierto entre todos los asistentes y los organizadores: Dircom, Forética y EACD tomaron nota para futuros encuentros, mientras reafirmaban su apoyo a la importancia de la ética en la labor de los profesionales de la comunicación. ●

Inés García Paine: [@Inespaine](#)

Carlos Sánchez Olea: [@csolea](#)

Alfonso González: [@aglezherrero](#)

Juan Pedro Galiano: [@GalianoJuanPe](#)

Patricia Peiró: [@Ppeiro](#)

Pilar Suárez-Inclán: [@InclanSuarez](#)

Eduardo Rodríguez: [@EduardoRSanz](#)

Antoni Ballabriga: [@aballabriga](#)

Tomás Sercovich: [@TomasSercovich](#)

Montserrat Balas Lara: [@BalasMontse](#)

Transparencia sí, pero con sencillez

Los buenos financieros nos recuerdan constantemente que no invirtamos en productos que no comprendamos. Sabio consejo ¿verdad? Tienen mucha razón, pero si lo siguiésemos a rajatabla terminaríamos guardando el dinero en casa. Fijese. Coja el contrato de la última cuenta corriente o de ahorro que haya abierto. O repare en las cláusulas de su crédito personal o hipoteca. Salvo que tenga una buena formación jurídico-financiera, probablemente caiga confundido ante el mix de jerga técnica y alguna fórmula matemática incomprensible. Resultado: nadie lee esos documentos. ¿Por qué? Muy simple: nadie los comprende. ¿Por qué gastan entonces tanto dinero los bancos imprimiendo tal cantidad de papeles? Muy simple también: por el archaico principio de transparencia.

EL DERECHO A LA CLARIDAD Y A LA SENCILLEZ EN LA ACTUACIÓN DE LOS PODERES PÚBLICOS DEBERÍA SER UN DERECHO CONSTITUCIONAL

Álvaro Armada,
director de
Comunicación
de Escuela
de Finanzas.
[@armadaluaces](#)

Tómese ahora un segundo para analizar las cláusulas del contrato de su fondo de renta variable. ¿Ha leído los informes que le envían a casa? ¿Los ha comprendido? Es posible que muchos de ustedes sí. Pero piense por favor en el inversor habitual de dichos fondos. ¿Considera que la documentación es sencilla, que resulta comprensible? No, no lo es, carece completamente de sencillez, un aspecto fundamental a la hora de ejercer sus derechos.

No podemos confundir transparencia con sencillez. De poco nos serviría si, al comprar un coche, el fabricante nos facilitase los planos del motor. Sería un ejercicio de transparencia extraordinario, pero totalmente inútil. Un manual con los aspectos más importantes de la conducción y el confort resulta suficiente. A muchos productos financieros les falta, precisamente, ese manual de "conducción" sencilla.

Alan Siegel de Siegel+Gale es el mago de la comunicación sencilla. A finales de los años 70 pensó que la sencillez podría ser una fuente de ingresos importante para cualquier empresa y, además, un buen negocio para él. Y lo consiguió. A fe que lo hizo. Sigue haciéndolo aún con una maestría inigualable.

En los 90, elaboró para la *Securities and Exchange Commission* un manual para la elaboración de documentación financiera con lenguaje sencillo y diseño cristalino: "A Plain English Handbook. How to create clear SEC disclosure document".

Algunos de sus consejos eran:

1) Formar equipos multidisciplinares dirigidos, claro, por un Dircom.

2) Conocer bien a los clientes para adaptar la información a su conocimiento financiero.

3) Eliminar tecnicismos, detalles innecesarios y palabras superfluas.

4) Dedicar especial atención al diseño y a la tipografía de los documentos para facilitar su comprensión.

En el 2009, ante el papel jugado por determinados productos financieros en el desarrollo de la crisis, la CNMV envió una carta a las entidades financieras recomendándoles que la documentación utilizada para informar sobre cualquier producto debería estar redactada de manera "clara, breve y en lenguaje llano". El Ministerio de Economía y Hacienda, a través de la Orden 2899/2011 de transparencia y protección del cliente de servicios bancarios, intenta dar respuesta a esta necesidad, señalando la obligatoriedad de ofrecer claridad y sencillez en la información financiera. Pues bien, desde mi punto de vista, el manual de Alan Siegel es una herramienta de apoyo perfecta. Manos a la obra pues. ●



NUEVO SEAT LEÓN

TECNOLOGÍA PARA DISFRUTAR



Para más información visita
www.euroncap.com

ENJOYNEERING



Escanea este código y descubre el Nuevo León

La tecnología avanza y con ella avanza SEAT. El Nuevo SEAT León ya está aquí. Un coche que nos hará disfrutar de la tecnología como nunca antes habíamos soñado. Y es que si su imponente diseño está pensado para cargar de dinamismo cada trayecto, su imponente lista de tecnología está pensada para que disfrutes de ellos como nunca. Empezando por sus luces Full LED delanteras y traseras, que proporcionan en todo momento la misma claridad que al conducir de día. O el sistema Easy Connect, que te permite controlar todas las funciones de entretenimiento y comunicaciones fácilmente desde su pantalla táctil: radio, navegador, SEAT Sound System, ordenador de a bordo y el innovador SEAT Driver Profile, que personaliza el estilo de conducción con apretar un solo botón. También cuenta con asistente de salida involuntaria de carril, que te corrige el volante para mantenerte en el carril. Y asistente de luces cortas/largas que cambia automáticamente las luces de largas a cortas al cruzarte con otro vehículo. **Y es que en ningún otro coche como en el Nuevo SEAT León la tecnología está pensada para que la disfrutes así.**



Compliance, paso necesario para el buen gobierno corporativo

La reputación es uno de los mayores activos de una organización. Por ello, resulta esencial velar por el desarrollo de sus actividades conforme a las normas y regulaciones. Sin olvidar que las actuaciones no éticas no solo afectan al negocio, también a la sociedad. Casos prácticos, como el de Novartis y Siemens, nos ayudan a ver la función de *Compliance* como un pilar básico del buen gobierno corporativo.

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

“El *Compliance* o cumplimiento normativo es una figura de origen anglosajón que tiene por objeto velar para que la compañía desarrolle sus actividades con estricta observancia de la normativa y regulaciones, tanto internas como externas, y con arreglo a las expectativas de nuestros grupos de interés”, explica Juan Jorge Gili, Global Compliance & Risk Management Officer, OTC Division, en Novartis.

En los últimos años, quizás debido a una regulación creciente y a unas expectativas

sociales cada vez más exigentes, se pone en evidencia que “*Compliance* debe pasar a formar parte del ADN de una compañía, entendido como integridad y transparencia en los negocios, debe ser un pilar del negocio sostenible”, agrega José Aurelio Pérez, Regional Compliance Officer de Siemens.

Veamos cómo han puesto en marcha estas dos compañías de tan diferentes sectores, como el de las telecomunicaciones y el farmacéutico, la función de *Compliance*.

Aprender de los errores

Fundada hace más de 160 años, “en 2006 Siemens sufrió un fuerte revés cuando las autoridades estadounidenses y alemanas sacaron a la luz diversas irregularidades. Se investigaron las actividades de Siemens en cerca de 40 países y como resultado hubo que pagar unos 2.500 millones de euros entre sanciones, impuestos y otros gastos. La parte positiva, Siemens consiguió sobreponerse gracias a la implantación de medidas

para atajar el problema de raíz y, posteriormente, garantizar que las actuaciones del pasado no vuelvan a repetirse”, cuenta su Regional Compliance Officer, quien trabaja con un equipo de 5 personas a tiempo completo dedicado a esta materia en España.

“Hoy en día, Siemens ha hecho de *Compliance* una de sus prioridades máximas y todos nuestros empleados deben conocer y vivir este compromiso”. Un sistema de *Compliance* basado en tres pilares: prevenir, detectar y responder.

COMPLIANCE, ENTENDIDO COMO INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA, DEBE SER UN PILAR DEL NEGOCIO SOSTENIBLE, COMO SUCEDE EN SIEMENS

La prevención es el pilar fundamental y gran parte de su éxito descansa en la formación y en la comunicación. “Este año, Siemens ha dado un paso más y ha involucrado activamente a las jefaturas. Bajo el lema “Let’s talk about integrity!”, se ha desarrollado una formación específica denominada *Integrity Dialog* que pretende ser una plataforma de discusión sobre temas de integridad y *compliance* entre los empleados y sus jefaturas bajo el liderazgo de estas”, explica Pérez.

“La comunicación es otro elemento fundamental. A nivel interno utilizamos la intranet, mails, newsletters y otras publicaciones; mientras que en comunicación externa potenciamos su difusión en prensa y participando en

eventos y foros”, explica el Regional *Compliance* officer de Siemens.

En la práctica, “nuestro Código de Conducta en los Negocios proporciona el marco ético y legal de nuestras actividades. Incluye los principios y reglas básicas de conducta en nuestra empresa y en relación con nuestros socios externos y con el entorno en general”, puntualiza José Aurelio Pérez. “Estos principios los aplicamos a lo largo de toda nuestra cadena de suministro y esperamos de nuestros proveedores que se adhieran plenamente al Código de Conducta de Proveedores de Siemens. De esta forma intentamos satisfacer las demandas de nuestros principales grupos de interés que esperan de Siemens el máximo rendimiento de acuerdo con los más altos valores éticos”.

Adicionalmente, Siemens trabaja en lo que llaman *Collective Action*, un conjunto de prácticas compartidas entre las empresas e instituciones para fomentar los negocios limpios, con *partners* como Transparencia Internacional y UN Global Compact, entre otros.

La ética es rentable

“Hacer negocios con integridad mejora el rendimiento, gestionando los riesgos y generando una ventaja competitiva”, afirma Juan Jorge Gili, Global Compliance & Risk Management Officer, OTC Division, de Novartis. Quizás esta convicción de una ética no solo imprescindible, también rentable, es un potente motor para poner en marcha los estándares en esta materia. “Tan importante es lo que hacemos, como cómo lo hacemos. Por



Imágenes corporativas de Siemens y Novartis.



Eventos. Presentaciones. Incentivos. Premios.

HAZLO DIFERENTE

www.teatros canal.com

Teatros del canal | Cea Bermúdez 1 | Madrid

www.teatro auditorio escorial.es

Parque Felipe II | San Lorenzo de El Escorial



ello, los objetivos anuales de cada empleado contemplan no solo aspectos cuantitativos, sino también cualitativos sobre la base de los principios y valores corporativos”.

En 1999, Novartis adoptó su primer Código de Conducta global. En 2001, se revisó como consecuencia de la adhesión de la compañía al Pacto Mundial de Naciones Unidas. “Y el año pasado entró en vigor una nueva versión, totalmente revisada y actualizada para reflejar la continua evolución de nuestro negocio y el entorno legal. Redactado con un lenguaje más claro y sencillo, reflejando nuestros principios y valores, y estructurado en torno a nuestros cinco principales grupos de interés: pacientes, empleados, accionistas, nuestros socios en el área del cuidado de la salud, y la sociedad en general”, especifica Gili.

EN NOVARTIS, LOS OBJETIVOS ANUALES DE CADA EMPLEADO CONTEMPLAN ASPECTOS CUALITATIVOS SOBRE LA BASE DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

¿Cómo se articula la función de *Compliance* en la estructura de Novartis? “Por un lado, cada división de la compañía tiene su propia organización de *Compliance*, con un Global Compliance Officer al frente. Por otro, la organización corporativa está liderada por el Chief Compliance Officer, y en cada país está representada por un Country Compliance Head, cuya misión es coordinar y optimizar la función a nivel local, procurando aprovechar las sinergias generadas entre las distintas divisiones”, explica su Compliance & Risk Management Officer.



“Entre las muchas funciones del *Compliance officer* podemos destacar el desarrollo e implementación de políticas y directrices; asegurar un adecuado nivel de conocimiento de las normas y regulaciones por parte de los empleados mediante formación anual; llevar a cabo un análisis de riesgos en las áreas relevantes y establecer el correspondiente plan de acción para mitigar los riesgos identificados; asesorar a la dirección y empleados en el proceso de toma de decisiones; analizar las tendencias del mercado y regulatorias para anticiparnos a nuevas situaciones, etc.”, cuenta.

Para la comunicación interna de esta política y estándares, nos explican que “Novartis imparte cada año diversos cursos *online* a sus empleados, utilizamos las intranets corporativas y, en las sedes donde es posible, reforzamos la comunicación interna a través del canal interno de televisión, los monitores en zonas comunes, pósters, trípticos de sobremesa, videos, la revista interna, etc. Externamente, trasladamos estas políticas a los distintos grupos de interés por escrito, informándoles de nuestra preferencia, a la hora de, por ejemplo, elegir un proveedor, por quienes compartan estos estándares”, finaliza Gili. ●

Algunos imprescindibles...

Conscientes de que no hay fórmulas mágicas y que las características de cada organización son únicas, estos son algunos consejos para ponerse en marcha:

- “En primer lugar, es imprescindible el liderazgo de la alta dirección, el “set the tone from the top”, así como la coherencia y consistencia entre lo que se dice y lo que se hace (“walking the talk”). No hay nada más pernicioso que ver a un directivo actuar de manera contraria a como dice que hay que hacerlo.

- Adicionalmente, debe establecerse un marco normativo, empezando con un Código de Conducta; nombrar a un Compliance Officer, con los conocimientos y recursos necesarios; realizar un análisis de riesgos y diseñar, a continuación, las adecuadas medidas de prevención y mitigación; la habilitación y gestión de un canal de denuncias de conductas irregulares; etc.”, recomienda Juan Jorge Gili.
- Asimismo, “las mejores normativas de *Compliance* no resultan efectivas

si los empleados no las conocen y no saben cómo ponerlas en práctica. Por ello, uno de los elementos clave del Sistema de *Compliance* de Siemens es la formación. Desde 2007 más de 300.000 empleados han participado en actividades de formación en el mundo. El objetivo es transmitir el conocimiento necesario para que las actividades de negocio cumplan los más altos estándares éticos impulsados por la compañía”, agrega José Aurelio Pérez.



Actitud Azul

Quienes creen que las cosas pueden hacerse son quienes logran hacerlas. Y con ellos compartimos una misma actitud, la *Actitud Azul*, la actitud de hacer que las cosas sean posibles.



24 Selecciones, 80 partidos,
todas las estrellas del basket mundial



luz · gas · personas
ANUARIO DE LA COMUNICACIÓN 2013

Manual de Buenas Prácticas entre consultora y cliente

Las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación estamos asistiendo a una evolución de nuestro sector muy interesante, que nos está brindando la posibilidad de desarrollar nuevas oportunidades de negocio. Las Relaciones Públicas han dejado de ser una herramienta más de comunicación para convertirse en una pieza clave de la reputación de las empresas y, por supuesto, un elemento indispensable en el marketing integral de una marca.

Inmersos en esta nueva realidad las empresas e instituciones apuestan, cada vez más, por recurrir a los servicios de consultoras de Relaciones Públicas para gestionar su comunicación en todos los ámbitos: producto, reputación, comunicación interna, marketing, *Lobby* y *Public Affairs*. Buscan un partner ideal a la hora de ejecutar estas estrategias y requieren de un procedimiento que facilite una relación de confianza y transparencia.

El *Manual de Buenas Prácticas entre consultora y cliente* ha nacido, fruto de la colaboración entre Adecec y Dircom, con el objetivo de poder ofrecer consejos y directrices para que tanto los directores de Comunicación como las agencias encuentren las mejores soluciones de colaboración de manera profesional, ecuánime y responsable.

Hoy en día existen todavía muchas preguntas sobre la selección, contratación y gestión de estos servicios que necesitan respuesta inmediata. El manual responde, de forma sencilla a algunas de las dudas más frecuentes en esta convivencia,

tales como: “¿Dónde busco y qué debo pedir a una consultora de comunicación?”, “¿en qué pueden ayudarme para fortalecer mi plan de negocio?”, “¿tengo que darle un *fee* de exclusividad a mi agencia?”, “¿debo comunicar a las agencias contra quien están compitiendo durante un concurso?”, “¿cuál es el mejor modelo de *briefing*?”, etc. Cuestiones, todas ellas, que requieren de explicaciones específicas y que ponen de relieve, más que nunca, la conveniencia de tener una referencia de “estándares de mercado”.

En el Manual de Buenas Prácticas hemos querido incorporar información y recomendaciones útiles para el día a día, que van desde la búsqueda de agencia de relaciones públicas, pasando por las gestiones de contratación, a la creación de un entorno de confianza y transparencia que facilite la relación de continuidad entre el cliente y la agencia.

Todo ilustrado con diferentes ejemplos prácticos y modelos, de contrato y *briefing*, que facilitan tanto la comprensión como la puesta en práctica de este proceso de una manera extremadamente sencilla.

Las agencias han tenido y tienen un papel fundamental en el desarrollo de la función de la dirección de Comunicación. Su conocimiento y *expertise* a nivel estratégico les otorga un papel fundamental y de valor en esta relación que pensamos, debe regirse por un principio de profesionalidad, transparencia y confianza. Invito desde aquí a todas las agencias, consultoras y empresas a que consulten el

NUESTRO OBJETIVO CON ESTE MANUAL ES EL DE VELAR POR LAS PARTES DURANTE TODO EL PROCESO

Teresa García Cisneros, presidenta de ADECEC.
[T](#) @adecec_rrpp

Manual a través de la web de Adecec, www.adecec.com, y la de Dircom, www.dircom.org, para que entre todos podamos conseguir que la relación sea más efectiva y productiva en el tiempo. ●





Marc Gasol

Un gran jugador

Un gran reto

Un gran salto

Y por suerte,
una gran compañía de seguros

En Caser Seguros, somos admiradores de la palabra "gran". Quizá es porque somos una "gran" compañía, con una "gran" experiencia. 70 años. A lo mejor se debe a que contamos con el "gran" Marc Gasol. O igual es porque a nuestros 3,5 millones de clientes les ofrecemos una "gran" tranquilidad y una "gran" confianza para disfrutar del lado seguro de la vida.

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

COPA DEL MUNDO DE BALONCESTO FIBA

ESPAÑA 2014

24 selecciones, 80 partidos, todas
las estrellas del basket mundial

Caser
SEGUROS

Seguros de tu confianza

La comunicación y la RSC crean y mantienen el empleo



Crear y mantener el empleo es hoy una prioridad social. En ese empeño, una correcta gestión de las funciones de comunicación y RSC resulta esencial. Es la principal conclusión extraída de la jornada “La comunicación y la responsabilidad social como elementos estratégicos para crear y mantener empleo”.

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

Accede al vídeo de la entrevista al director general del Trabajo Autónomo de la Economía Social y de la RSE del Ministerio de Empleo y Seguridad Social

El desempleo se ha convertido en un mal endémico de la sociedad española. Desde el comienzo de la crisis, los empleos destruidos en España han superado la temida barrera de los cinco millones de personas y suponen más de la cuarta parte del total en los 33 países de la OCDE. Así, mantener y crear empleo se convierte en una prioridad social. En esta línea, las conductas responsables y su correcta comunicación hacen a las compañías más competitivas y, por tanto, favorecen esa creación y mantenimiento de empleo. Esta es la principal conclusión extraída de la jornada “La comunicación y la responsabilidad social como elementos estratégicos para crear y mantener empleo”, organizada por la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, en colaboración con el Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Plan nacional de RSC

Alrededor de un centenar de directivos y profesionales de la comunicación se dieron cita en este evento en el que estuvieron representados todos los sectores, grandes corporaciones, dirigentes de pequeñas y medianas

empresas, sindicatos, agentes sociales y el Ministerio de Empleo y Seguridad Social. En este marco, Miguel Ángel García, director general del Trabajo Autónomo de la Economía Social y de la RSE del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, anunció que “el plan nacional de RSC será una realidad en el primer trimestre de 2013”.

EL DESEMPLEO SE HA CONVERTIDO EN UN MAL ENDÉMICO DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA

Por su parte, José Manuel Velasco, presidente de Dircom, destacó el papel de la Asociación en la generación de empleo en el sector de la comunicación. Asimismo, apeló a hacer un ejercicio de coherencia en comunicación: “tienes que decir lo que vas a hacer y hacerlo”. Carlos Sánchez Olea, vicepresidente de Dircom, destacó en su intervención la importancia de la puesta en valor de una empresa, convenciendo a sus grupos de interés a través de la “gestión emocional”.

Cultura empresarial y transparencia

Las tres mesas redondas de la jornada se centraron en analizar el camino recorrido por las grandes compañías, la oportunidad de desarrollo de negocio para las pymes, así como el papel de la comunicación y la RSC en los nuevos modelos de organización empresarial.

Núria Vilanova, vocal de Comunicación Interna de Dircom, moderó la primera de ellas y destacó la necesidad de que “las empresas hagan frente a la globalización, a la búsqueda de nuevas ideas y a la gestión del cambio para implementarlas, todo ello se alinea con una nueva manera de ser de las personas vinculadas a internet”. Tras ella, Pilar Suárez-Inclán, directora de Comunicación Institucional y RSC de Reale, relató la estrategia seguida por su grupo para “unir los valores culturales a los objetivos estratégicos”, a través de la comunicación; logrando así “que sean más competitivos, se sientan más orgullosos de nuestra marca y tengan una cultura propia”.

Javier López Galiacho, director de RSC de FCC destacó el papel estratégico de la comunicación como “determinante, en un momento



donde debemos comunicarnos con nuestros grupos de interés siendo transparentes”.

Oportunidad para las pymes

En la celebración de la mesa sobre “La comunicación y la responsabilidad como aliadas para el desarrollo empresarial de la pyme”, moderada por Marcos González, director general de Media Responsable, se destacó el papel de los autónomos (que forman el 95% del tejido empresarial), en la recuperación económica. Ricardo Trujillo, analista de RSC de Forética, afirmó que “la RSC incide en la innovación, en la generación de nuevas ideas”. Mientras que la directora de Comunicación de CEPYME, Carlota Domínguez, consideró que “las nuevas tecnologías y las nuevas oportunidades que brinda el mundo de la comunicación, son una posibilidad para mejorar la competitividad de las pymes”.

Para Paloma Miña, directora de Comunicación del Centro de Estudio Adams, “existe una fórmula para el desarrollo empresarial de las pymes que ha de tener los siguientes elementos: motivación y constancia, trabajo en equipo, ningún miedo al fracaso, formación continua, comunicación y responsabilidad”. Por último, Vicente Martínez, gerente del Servicio de Capacitación CECAP, incidió sobre la necesidad de que “la comunicación de RSC esté integrada dentro de toda la estructura organizativa de la empresa de forma transversal, para que la transparencia llegue a todos los niveles de la organización”.

Nuevos modelos de organización

Enrique Alcat, director del Programa Superior en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación del IE y Dircom, moderó la última mesa

dedicada a “La comunicación y la responsabilidad en los nuevos modelos de organización empresarial”. En ella, el responsable del Gabinete de Comunicación de CSI-F, Juan José San Miguel, reivindicó la labor de los comunicadores como periodistas y la oportunidad laboral que supone para muchos profesionales “hoy en paro” la comunicación empresarial. Por su parte, Soraya Mayo, secretaria general de la Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos (UPTA), definió a los autónomos como “inconscientemente responsables” y que, aunque su estructura y medios no les permiten tener un dircom, sus herramientas son las redes sociales y el “boca a boca”.

Marta Seara, directora de comunicación de la Unión de Profesionales y Trabajadores Autónomos (UPTA), apostó por el emprendedor como “el verdadero termómetro para crear empleo en nuestro país”. Del mismo modo, el secretario de RR.II. y Comunicación de la Unión Sindical Obrera, USO, José Luis Fernández, sostuvo que las “personas son el principal activo de las organizaciones, la clave para que las empresas sujetas al cambio continuo, puedan lograr sus objetivos en el mercado competitivo”. Por último, Enrique Alcat afirmó que “si las organizaciones empresariales comunican mal, influyen mal. Y si no comunican, no influyen”, por lo que hizo un llamamiento a que las empresas inviertan recursos en RSC y comunicación.

La herramienta Dircom 2R

La jornada sirvió también de marco para presentar la adaptación de la herramienta Dircom 2R, una herramienta de evaluación y autodiagnóstico de RSC, a la pequeña y mediana empresa, que está orientada a facilitar

su integración en la gestión reputacional. La presentación corrió a cargo de Isabel López Triana, socia directora de RSC de Villafañe y Asociados, empresa que ha colaborado con Dircom en el desarrollo de la misma, y que se ha probado realizando inicialmente una investigación con expertos de RSC, para poder testar y ponderar las variables a incluir y sus indicadores de medición.

En sus primeros meses de funcionamiento más de 750 empresas han realizado el autodiagnóstico, que les permite conocer el estado de la RSC en su compañía y los posibles puntos de mejora. ●

Miguel Ángel García: [@MA_GarciaMartin](#)

Núria Vilanova: [@nuriavilanova](#)

Pilar Suárez-Inclán: [@InclanSuarez](#)

Marcos González: [@marcosgonzalezm](#)

Ricardo Trujillo: [@RicarTruji](#)

Carlota Domínguez: [@cdnu](#)

Paloma Miña: [@palomamina](#)

Enrique Alcat: [@EnriqueAlcat](#)

Soraya Mayo: [@MayoSoraya](#)

Marta Seara: [@martiseara](#)

1. Miguel Ángel García, director general del Trabajo Autónomo de la Economía Social y de la RSE, y José Manuel Velasco, presidente de Dircom.
2. Integrantes de la mesa: “La comunicación y la responsabilidad como aliadas para el desarrollo empresarial de la pyme”.
3. Asistentes a la jornada.
4. Integrantes de la mesa: “Comunicación, responsabilidad y empleo en la gran empresa”.
5. Carlos Sánchez Olea, vicepresidente de Dircom.
6. Mesa: “La comunicación y la responsabilidad en los nuevos modelos de organización empresarial”.



RETOS DEL DIRCOM

MEDIR, MEDIR, MEDIR

42

SIGNS OF BREAK-THROUGH IN COMMUNICATIONS MEASUREMENT

Por Barry Leggetter, Executive Director of the International Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC).

44

LAS VENTAJAS DE LA MEDICIÓN EN COMUNICACIÓN

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

46

A VUELTAS CON EL ROI DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Por Carmen Valera, presidente de Burson-Marsteller España.

48

EXISTE UNA NECESIDAD BÁSICA DE DEFINIR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN COMUNICACIÓN

Por Sergi Guillot, director general de Acceso.

50

MIDO, LUEGO EXISTO

Por Carme Miró Cloutier, socia fundadora de apple tree communications.

52

CÓMO MEDIR Y MONITORIZAR NUESTRA PRESENCIA *ONLINE*

Por César Chacón Sánchez, responsable de Comunicación y Marketing y Jefe de Producto del Área Digital de Kantar Media.

Signs of break-through in communications measurement

The first time AMEC held its European Summit on Measurement in Spain, something special happened!

In 2010 delegates from 30 countries created what we called the Barcelona Principles –a pioneering new framework for the measurement of communications.

The Barcelona Principles are the foundation of good measurement and established a number of key points:

- Set goals before you measure;
- Measure media with quantity and quality metrics, not AVEs;
- Understand how people and business results change as a result of PR;
- Social media is another channel and the same measurement ideas apply;
- And make sure all measurement is transparent.

We are returning to Spain three years later with the biggest conference of its kind in the world –and with Dircom’s help we can take further big steps to put PR measurement on the agenda of every Communications and PR Director. The theme of the Summit, “Unlocking business performance –Communications research and analytics in action” underlines the new emphasis that measurement should be able to show the business benefits of communications activity.

What has happened since Barcelona in 2010 is that AMEC has developed the Valid Metrics framework as a genuine alternative to AVEs banned in the Barcelona Principles. We have also been working on social media measurement and generally challenged communications profes-

AMEC DEVELOPED THE CONCEPT OF THE BARCELONA PRINCIPLES. WE MADE IT HAPPEN AND WE ARE PLANNING A FURTHER MAJOR INITIATIVE IN MADRID IN JUNE

Barry Leggetter,
Executive Director
of the International
Association for
Measurement
and Evaluation of
Communication
(AMEC).

[@BarryLeggetter](#)

sionals –set higher expectations and talk the language of business.

AMEC developed the concept of the Barcelona Principles. We made it happen and we are planning a further major initiative in Madrid in June. Like any member body we are as good as the contribution of our members and our collaborators. My hope therefore, is that Dircom members will attend the Summit event which you are supporting.

Change takes time but we know from AMEC research that measurement is now being taken more seriously by client organisations. In our Business Monitor study, 71% of members reported that senior level communications professionals in client organisations were driving the client interest in measurement.

In another sign of interest in measurement more than eight in ten (83%) of our members also reported an increase in client requests for social media measurement in the past 12 months.

If ever we wanted some reassurance that what AMEC is doing to educate the market about the importance of PR measurement is working, consider this example.

We are seeing a real trend in the number of PR consultancies now coming to AMEC for advice. Why –usually because in a client review, or debrief after an unsuccessful

pitch, they have been given feedback that their measurement systems are not as good as those of other companies in the market.

The good news is that these companies then become our measurement advocates because they are keen to embrace best practice thinking. One such company attended a whole series of workshops we ran, absorbing information, talking with me and with others and then created a Measurement Framework they introduced across their global network.

We are also finding that communications member organisations are taking measurement more seriously, which has led to AMEC accepting speaker platforms in Hong Kong, India, Indonesia and as we look to help educate the marketplace.

A Global company issued an RFP (Request for Proposal) which specified that the measurement proposals must be “guided” by the Barcelona Principles. The same tender document also emphatically stated that AVEs must not be used in the measurement recommendations put forward.

I think it is a major step forward and firmly underlines the value of work we are doing.

We hope to see you at the European Summit in Madrid in June! ●

amec

“A veces el futuro
de tu empresa parece incierto,
y la solución está en tu mano.”

FutureBrand, consultora estratégica de marca del Grupo McCann.



Estos son algunos de nuestros últimos clientes:



www.futurebrand.es

[@futurebrand_es](https://twitter.com/futurebrand_es)

FutureBrand



McCANN
WORLDGROUP



Accede a la
entrevista de
Arnaud Roy

Las ventajas de la medición en comunicación

Toda empresa necesita comprender cómo sus marcas, productos o dirigentes se posicionan frente a su público objetivo y cómo este posicionamiento evoluciona en el tiempo. Alberto Fernández Torres, director General de Comunicación de Endesa, y Almudena Cruz, directora de Comunicación y Relaciones Institucionales de Sage España, en representación de empresas que han recurrido a estos sistemas, y Arnaud Roy, director de Augure Spain, como experto en servicios de medición, nos explican las ventajas de la medición en comunicación.

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

Una empresa o institución puede plantearse la necesidad de medir algo tan, en principio, intangible como la comunicación por varios motivos, como nos indican estas 3 grandes categorías de objetivos:

- **Inmediato:** disponer de un “panel de control”, que les permita detectar en tiempo real potenciales situaciones de crisis u oportunidades de comunicar.
- **Operativo:** tener la capacidad de analizar el retorno de sus campañas de comunicación en medios y redes sociales y su contribución a los objetivos de negocio (el famoso ROI).
- **Estratégico:** analizar cómo evoluciona el posicionamiento de sus marcas frente a sus grupos de interés (reputación corporativa).
Sin embargo, muchas empresas están familiarizadas con los sistemas de medición en áreas

más ‘mesurables’ como finanzas, producción, ventas, etc., pero no para la comunicación, por lo que se enfrentan a un gran reto cuando deciden apostar por ello. “Sin los sistemas de medición no tienes manera de saber si lo que estás haciendo cumple los objetivos marcados o donde se encuentran los puntos de mejora. Esto se aplica igualmente al mundo de los denominados “intangibles”, que cada vez cobran más importancia en la planificación estratégica de las compañías y que gracias a la evolución y desarrollo tecnológico de herramientas de medición específicas, permiten obtener métricas sobre interacciones, el tono de las conversaciones, la experiencia sobre atributos de marca, etc. Por este motivo en Sage siempre hemos apostado por tener herramientas de medición en todas las áreas de la compañía, y por supuesto también en el ámbito de la comunicación”, explica Almudena

Cruz, directora de Comunicación y Relaciones Institucionales de Sage España, empresa que ha recurrido a los servicios de una consultoría especializada en medición. De la misma opinión es Alberto Fernández Torres, director General de Comunicación de Endesa: “Realizamos estudios a través de los cuales medimos cómo se percibe la marca Endesa entre los clientes, entre la sociedad en general, entre los líderes de opinión, empleados, medios de comunicación, etc. En el caso de estos últimos, esta medición es una herramienta de trabajo importante para toda la empresa, pero especialmente fundamental para el caso de la oficina de prensa”.

Augure es una de las principales agencias especializadas en medir la comunicación. Arnaud Roy, su director en España, a la hora de asesorar a las empresas que desean incorporar un sistema de medición a su estrategia de

comunicación, tiene muy claro que se deben despejar ciertas incógnitas antes de comenzar el proceso: “En primer lugar, el sistema de medición puede ayudarme a medir de forma cuantitativa y cualitativa el éxito de mi estrategia de comunicación: ¿Están mis grupos de interés (empleados incluidos) captando el mensaje que emito? ¿Lo entienden? ¿Les parece atractivo? ¿Toman la iniciativa de propagarlo? ¿Lo hacen de forma correcta? ¿En qué canales? Con estos *insights*, podremos tener bases sólidas para valorar si la estrategia está afectando positivamente al negocio, y en qué medida. En cambio, cualquier intento de vincularlo a la capitalización bursátil me parece bastante peligroso”.

Alineación y sistematización

La alineación de los diferentes departamentos implicados en la comunicación corporativa en la búsqueda de este *feedback* acerca de sus métodos y mensajes, debe actuar con una conciencia global, tanto en la obtención de resultados como en la manera de trabajar hacia los objetivos fijados. Como confirma la directora de Comunicación y Relaciones Institucionales de Sage: “La dirección de Comunicación en Sage es estratégica y aglutina distintas áreas de actuación: comunicación externa, reputación corporativa, relaciones institucionales, RSC, marca, estrategia digital... Cada una de estas áreas tiene una serie de indicadores específicos (KPIs) que nos permiten medir y valorar el éxito del trabajo realizado. Dependiendo de cada indicador utilizamos herramientas, tanto externas como internas, para obtener la información requerida. Entre las externas, destaca la plataforma que empleamos para la gestión y análisis del impacto en medios de comunicación o Google Analytics para medir el tráfico a la página web”.

Una de las necesidades de la medición es abarcar aquellos campos y canales que aporten un valor añadido, y realizarlo a través de las herramientas más adecuadas, como explica el director General de Comunicación de Endesa: “Las herramientas son variadas en función del objetivo del estudio. En el caso de la medición que se realiza sobre la presencia de Endesa en los medios de comunicación, diariamente obtenemos el *clipping* con todas las informaciones en las que aparece nuestra empresa en prensa, radio, televisión y medios *online*. Este *clipping* se analiza minuciosamente, de forma cualitativa y cuantitativa. Adicionalmente, contamos con una herramienta *online* para gestionar toda esta información y poder así realizar todas las consultas que necesitemos en tiempo real. En el caso del resto de grupos de interés, combinamos el uso de varias metodologías, no tanto relacionadas con el análisis objetivo, sino con la investigación de mercados. En este sentido,

se realizan estudios cualitativos, cuantitativos, etc. Para la realización de todos estos estudios contamos con un departamento de estudios en la dirección de Comunicación, así como con la colaboración de empresas de análisis y de investigación de mercados que trabajan de forma habitual con nosotros”.

Conclusiones y valor añadido

Como hemos visto, la interpretación realizada, la calidad de los datos obtenidos y la estabilidad en la persecución de un objetivo son los desencadenantes del correcto desempeño de la labor de medición. Según Fernández Torres, de Endesa, “los resultados obtenidos con los estudios nos ayudan a orientar más adecuadamente nuestras actividades de comunicación, de posicionamiento y de relaciones con los medios. En el caso de la medición de la presencia de Endesa en los medios de comunicación, aunque cada casuística tiene sus particularidades, tenemos claro que la inmediatez de la información y del análisis es fundamental para poder reaccionar adecuadamente con los medios, los clientes y la opinión pública en general. Y también lo es para ofrecer síntomas razonablemente aproximados de cuál es el retorno real de nuestras actividades”.

LAS PERSONAS SON LAS QUE AL FINAL INTERPRETAN LOS RESULTADOS, TOMAN LAS DECISIONES Y HACEN COBRAR SENTIDO A CUALQUIER DISPOSITIVO DE MEDICIÓN

“Una de las conclusiones importantes que hemos sacado es la importancia que tiene alinear los KPIs con los objetivos estratégicos de la compañía. Es decir, los indicadores tienen que servir para medir el valor real que la

comunicación está aportando a la empresa. No es una tarea fácil, pero creo que es el punto clave y en lo que hemos fallado tradicionalmente en las direcciones de Comunicación. Si utilizamos sistemas de medición que sólo “hablan” a los dircom y no al resto de miembros del Comité de Dirección o al CEO, el valor de la comunicación se verá mermado. Este ha sido uno de los principales motivos por el que, cuando las empresas se ven obligadas a ajustar sus costes, acuden en primer lugar a los presupuestos de comunicación o estén al amparo de que los máximos ejecutivos de la compañía crean más o menos en ello”, como asegura Almudena Cruz, de Sage. Sin embargo, la profesionalidad y la buena elección a la hora de escoger un partner en medición hace posible que los casos de éxito se sucedan en diferentes sectores empresariales, como nos confirma Arnaud Roy, de Augure. Roy recuerda que “el caso más llamativo es quizás una empresa del sector farmacéutico con la cual hemos tenido la oportunidad de trabajar. Al principio, tenían el problema de contar con varias agencias que utilizaban metodologías de medición totalmente distintas, haciendo imposible cualquier análisis transversal. Se dieron cuenta que si implementaban un sistema compartido entre las agencias y definían una metodología común de valoración, estarían en condiciones de poder analizar de forma fiable sus distintas líneas de negocio, así como compararse con la competencia en cada área. Les hemos ayudado a montar este sistema, y han sabido convencer a sus agencias de la importancia estratégica del mismo. Hoy, varios servicios de la empresa a nivel de negocio y de dirección utilizan este sistema de medición”. ●

Almudena Cruz: [t @almucruz](https://twitter.com/almucruz)

Arnaud Roy: [t @arnaudroy](https://twitter.com/arnaudroy)

Éxito o fracaso

La alineación e implicación de los diferentes departamentos implicados en la medición de comunicación explica en ocasiones el éxito o el fracaso de una estrategia diseñada para la medición comunicativa, ya que, como recuerda el director de Augure Spain, Arnaud Roy, “hemos visto fracasar proyectos principalmente por tres razones. La primera es la falta de calidad de los datos: si la materia prima que entra en el sistema a nivel de monitorización es incompleta o errónea, no existe ninguna

forma de sacar conclusiones exactas a nivel de medición. La segunda es la falta de estabilidad: cambiar los criterios e indicadores de medición con demasiada frecuencia es un error, porque impide seguir la evolución en el tiempo. Pero el fallo principal es creer que el sistema de medición pueda funcionar solo con datos y gráficos: las personas son las que al final interpretan los resultados y toman las decisiones, y que hacen cobrar sentido a cualquier dispositivo de medición”.

A vueltas con el ROI de las relaciones públicas

Desde que en 2005 iniciáramos en mi compañía un proyecto piloto que nos permitiera demostrar que la actividad de Relaciones Públicas tenía un valor tangible para cada organización con la que trabajábamos, la práctica de medición y evaluación en RR.PP. ha avanzado de forma asombrosa, en gran parte impulsada por AMEC –la Asociación Internacional de Medición y Evaluación–. En mi opinión, los últimos congresos –la Declaración de Principios de Barcelona, en 2010 que, por primera vez, consensuaba qué entender por “medición y evaluación”; al año siguiente en Lisboa, cuando se adoptaron las métricas de medición; y el pasado año en Dublín, con el foco en los medios sociales– nos han hecho avanzar en el camino adecuado.

En estos años, la medición en términos económicos de los resultados obtenidos en nuestra disciplina, se ha ido convirtiendo en el atributo más buscado por dircom y consultoras. Nosotros mismos hemos migrado de una filosofía que valoraba la “gestión de percepciones” –*Perception Management*– a una comunicación “basada en la evidencia” –*Evidence based communication*– con una metodología enfocada en la investigación previa a la estrategia y en la medición de los resultados y de la eficacia de acciones y programas propuestos.

Nos queda pendiente una cuestión sobre la que alcanzar un consenso sectorial que es de vital importancia para los departamentos de comunicación y las consultoras de Relaciones Públicas: el término ROI,

concepto tomado del lenguaje empresarial y adoptado para describir el valor de la comunicación. Aporta la virtud de hacer tangible una actividad o incluso un servicio, pero su uso es todavía demasiado arbitrario y no estandarizado entre los profesionales de la comunicación. Son muchos los retos que aún tenemos por delante en el área de la medición y evaluación, pero si tuviera que compartir un primer deseo, confieso que es contribuir a una definición propia y profesionalizada del ROI de las Relaciones Públicas y la Comunicación, más allá de la terminología del *management* empresarial.

Pero los pasos decididos y logros conseguidos en ámbitos tradicionales, que nos han permitido alcanzar los criterios y las herramientas de medición, se nos están resistiendo cuando queremos medir la eficacia de las RR.PP. en el ámbito digital, que, por otro lado, ya casi se ha convertido en nuestro “ámbito tradicional”. Un incremento cuantitativo de parámetros de una marca u organización en redes sociales, es decir, un ROI basado en clics, fans y similares –que ya de por sí no es fácil– no refleja, en absoluto, la eficacia en la transmisión de los valores corporativos. Esta sólo puede medirse habiendo trabajado previamente una aproximación estratégica de la comunicación sobre los mensajes, los contenidos y cómo conectarlos con los intereses de la audiencia. Y es aquí donde dircom y consultoras de comunicación debemos centrar nuestro esfuerzo para demostrar que el valor de las

“DEBEMOS CENTRAR NUESTRO ESFUERZO PARA DEMOSTRAR QUE EL VALOR DE LAS RR.PP. ES UN VALOR DIFERENCIAL Y AÑADIDO AL QUE PUEDEN APORTAR OTROS DEPARTAMENTOS O CONSULTORES TÉCNICOS DEL ‘CLICK’”

Carmen Valera,
presidenta de
Burson-Marsteller
España.
[t](#) @BM_Spain

RR.PP., también en este ámbito, es un valor diferencial y añadido al que pueden aportar otros departamentos o consultores técnicos del “click”. ●





creandovalor

En Novartis llevamos más de 100 años creando valor y formando parte de la sociedad. Hemos crecido juntos y adquirido un compromiso compartido: contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas. Crear valor y ver sus resultados es, sin duda, un camino emocionante para todos. Curar y cuidar es el camino. La innovación, el compromiso industrial, la gestión responsable y el empleo son nuestros valores. Y nuestro compromiso con la sociedad.

Innovación

La innovación es nuestro mejor medicamento y desarrollar nuevos fármacos es nuestra máxima prioridad. Porque la mejora de un fármaco o el desarrollo de un nuevo tratamiento tiene beneficiarios directos, con nombres propios.

Compromiso Industrial

La misión de Novartis es descubrir, desarrollar y comercializar productos innovadores para cuidar y curar. El Grupo Novartis España es una de las compañías farmacéuticas con mayor presencia industrial en nuestro país, con cinco centros de producción en España.

Gestión Ética y Responsabilidad Social

En Novartis tenemos un compromiso con la Responsabilidad Social firme y compartido que extendemos a todos nuestros procesos y actuaciones y del que todos los trabajadores de Novartis nos sentimos partícipes. Porque la responsabilidad de una Compañía se demuestra día a día.

Empleo

Valoramos el talento y esfuerzo que todos y cada uno de nuestros empleados dedica a Novartis. Nos comprometemos con su crecimiento porque su motivación, es nuestra motivación.

Existe una necesidad básica de definir el retorno de la inversión en comunicación

Comunicar. Medir. Evaluar. Y volver a comunicar. Entrevistamos a Sergi Guillot, director general de Acceso, empresa referente en seguimiento y análisis de información en medios, que destaca la importancia que tiene para las empresas e instituciones saber cuál es el impacto de aquello que comunican, para mejorar el mensaje y el canal utilizado y ayudar así a la organización.

Sergi Guillot, director general de Acceso.

 @sergiguillot

¿En qué casos un departamento de Comunicación necesita recurrir a un sistema de medición?

Siempre. En general, todo aquel que persiga un objetivo, ya sea empresarial o personal, necesita medir su evolución y sus resultados. Es la única forma de dirigir y dosificar los esfuerzos de personas y organizaciones. Desde mi punto de vista, la medición está muy relacionada con dos conceptos: el compromiso y la gestión responsable.

¿Todos los departamentos de Comunicación deberían medir? ¿En qué áreas fundamentalmente sería importante hacerlo: reputación, impacto en medios, comunicación interna, marca...?

Todas las áreas de las compañías necesitan medir sus resultados y su aportación de valor a la organización; no sólo para comprobar si cumplen su rol dentro de la organización, sino también para ser valorados por la alta dirección, el resto de áreas y para motivar, fidelizar y dirigir a sus empleados.

Por supuesto, cada una de estas áreas tendrá un sistema de medición diferente, ya que la naturaleza de su actividad también lo es, pero todas tendrán que medir. Lo que yo considero importante es que todas se puedan integrar en un solo sistema que permita al director de Comunicación tener la visión global de la gestión y los resultados, y de las implicaciones para su departamento. Para eso, tendrán que tener métricas más tácticas, pero también otras más orientadas a medir el apoyo que dan a la implantación de la estrategia global de la compañía. Estas últimas, generadas por cada departamento, son las realmente importantes para que el dircom pueda comprobar si la gestión de su área va por buen camino y a buen ritmo.

Por lo tanto, un buen sistema de medición tiene que compatibilizar dos objetivos conectados entre sí: tener métricas tácticas, para ayudar al equipo en su día a día y otras que midan la aportación a la estrategia de la compañía desde su función.

No solo es importante vincular los resultados del área con la estrategia de la compañía, sino también ponerla en relación con el contexto de la misma, ya que la situación de una compañía y de su visibilidad, posicionamiento y reputación, no sólo se mide por la capacidad que tiene para mejorar de forma individual, sino también por su liderazgo y diferenciación con respecto al resto de su sector o entorno económico.

Por eso, para nosotros, es de obligado cumplimiento conocer la agenda de los sectores de nuestros clientes y la posición que trasciende a los medios de comunicación de cada uno de sus competidores.

CREEMOS EN LAS METODOLOGÍAS UNIVERSALES, PERO CON APLICACIÓN ESPECÍFICA PARA CADA TIPOLOGÍA DE COMPAÑÍA Y OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

¿Existe una metodología "universal" o se recomienda usar diferentes sistemas según cada caso?

Creo que pueden existir métricas que estén generalmente aceptadas y por lo tanto, ser estándares de facto. También creo que hay procesos lógicos que se deben seguir de forma universal para llegar a medir correctamente. Pero si intentamos que un mismo producto cerrado con parámetros y métricas estándares sirva para todos los tipos de empresas de forma universal, podemos confundir a nuestros clientes ya que el propio tipo de empresa, sector y modelo de negocio que tenga la compañía va a requerir aplicar unas métricas y quizás desechar otras.



Nosotros, desde Acceso, trabajamos de forma activa con AMEC, "The International Association for Measurement and Evaluation of Communication", en la aplicación de una metodología universal que se apoya en la Declaración de Barcelona sobre Principios de Medición, porque creemos en las metodologías universales, pero con aplicación específica para cada tipología de compañía y objetivos de comunicación.

ES IMPORTANTE VINCULAR RESULTADOS CON ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA

¿Qué valor añadido aporta a un departamento de Comunicación el poder tener cifras sobre sus intangibles?

Existe una necesidad básica de definir el retorno de la inversión en comunicación, o en otras palabras, la contribución que la comunicación tiene en la consecución de los objetivos de negocio. Los intangibles de una compañía son los que al final te van a provocar la intención

de compra y fidelización de tus clientes, la confianza de tus inversores, el respaldo de tus empleados e incluso el beneficio de la duda en caso de crisis. Es clave tener estos intangibles reconocidos y preservados.

¿Se están utilizando bien, bajo su punto de vista, las conclusiones de los estudios de medición en comunicación?

En la medida en que puedan cubrir los objetivos anteriormente citados y sean compartidos con el resto de la organización de forma abierta, se podrá sacar el máximo de ellas. Sólo en estos casos el valor de los resultados tiene un efecto multiplicador y generador de confianza y de complicidad entre las áreas en su gestión.

Así como en otros ámbitos de las compañías el uso de métricas está muy implantado, en comunicación existe aún camino por recorrer, pero empezamos a ver algunos casos muy interesantes de compañías que lo están incorporando con éxito. En este sentido, tratamos de aprender

de los mercados anglosajones que tienen una mayor tradición en este ámbito. Aprovecho para informar a todos los interesados en esta disciplina que del próximo 5 al 7 de junio en Madrid organizamos conjuntamente con Dircom y AMEC (www.amecorg.com), la cumbre internacional más importante sobre medición de la comunicación.

¿Cuándo pueden fallar las herramientas de medición?

Cuando no se tienen claros los objetivos estratégicos de la compañía y los tácticos están diseñados de una forma aislada. En estos casos, estas herramientas pierden valor desde el diseño.

El día a día impone una dinámica muy exigente para los departamentos de Comunicación y a menudo sus equipos terminan colapsados con la resolución de crisis y gestiones no planificadas. En la medida que un departamento de Comunicación compagine el inevitable día a día con una planificación estratégica de la comunicación apoyada por la medición en la toma de decisiones, su contribución al negocio será de mayor valor. ●

Llega
REDvolución
de Vodafone

Con tu Plan Vodafone RED,
la calidad de conexión que
necesitas sin preocuparte
de donde estés.

Infórmate en Tiendas Vodafone
vodafone.es

power to you



Mido, luego existo

Hasta no hace mucho tiempo, cuando veíamos la televisión solo podíamos comentar el programa con quien estuviera en ese momento en el mismo sofá, o aguantar el chascarrillo hasta la mañana siguiente para compartir impresiones a la hora del café. Ahora, conviven con nosotros varias pantallas que nos permiten ver la televisión, leer el periódico y tuitear a la vez, o escuchar la radio, ver un evento en directo y participar de forma activa en la conversación inmediatamente, gracias a internet.

Empresas como la americana Bluefin Labs (surgida del MIT Media Lab), se dedican a medir todo lo que pasa en las redes sociales. Bluefin conecta lo que se dice en la red referente a eventos, gente, productos o marcas en concreto, y cómo afectan esos comentarios a su reputación. Las marcas se preocupan cada vez más por eso, y se nota en sus acciones: el 75% de los anuncios durante la última SuperBowl intentaban enganchar la experiencia de la “segunda pantalla”, incluyendo una dirección web, un usuario de Twitter, o un *hashtag*. El estudio de Bluefin Labs justificaba esta actitud durante la pausa publicitaria más cara del mundo con un dato sorprendente: se produjeron más de 30,6 millones de comentarios en redes sociales durante el partido, más que en la última noche electoral americana, y 2,5 veces más que en la final de fútbol americano del año anterior.

Estos datos demuestran la importancia que tiene la participación activa de los espectadores en internet, pero es también extensible a todos los consumidores. Más allá de esos grandes *Trending Topics*, el uso generalizado de internet para opinar se ha extendido al comentario sobre grandes eventos, personajes públicos y, cómo

no, hacia las marcas. Una buena experiencia hasta ahora podía acabar en una recomendación a otra persona, extendiendo la publicidad al boca-oreja. Ahora, las opiniones sobre un producto o una marca se extienden de forma mucho más rápida, y sobre todo más colectiva. Se trata de un entorno que las empresas deben tener muy en cuenta, y saber cómo tratar.

Aunque la situación sea distinta y estemos en la era digital, la pregunta que nos hacemos las empresas sigue siendo la misma: “¿cómo sé si es rentable lo que hago en redes sociales? ¿Cuál es el retorno de tener un gran departamento de comunicación?”.

No se trata solamente de saber la cantidad –cuántos comentarios se están pronunciando o cuántos seguidores posee una marca (esto sería similar a la notoriedad y las audiencias)–, sino determinar qué valor económico real tiene todo esto para la empresa y sus marcas.

Las metodologías actuales de medida para redes sociales son todavía para redes sociales son todavía muy nuevas, muy diferentes. No están estandarizadas ni automatizadas. Pero lo que sí tienen todas en común es que hay que obtener un ROI (*Return on Investment/ Retorno Sobre la Inversión*). Esto se basa en comparar qué coste tiene abrir y mantener todos los canales sociales y/o digitales (un blog, una comunidad en Facebook, de Google+, una cuenta de Twitter corporativa) con el valor que se obtiene por los seguidores y sus acciones. El valor del seguidor y/o de sus acciones todavía hoy es arbitrario y no está generalmente aceptado, pero se pueden usar aproximaciones. Es la misma lógica usada en publicidad: tanto me cuesta mi campaña de banners o de AdWords,

DURANTE LA ÚLTIMA SUPERBOWL SE PRODUJERON MÁS DE 30,6 MILLONES DE COMENTARIOS EN REDES SOCIALES

Carme Miró Cloutier, socia fundadora de apple tree communications.
[@carmencloutier](#)

tanta conversión obtengo (o ventas consigo). Así mido la efectividad económica de mis inversiones y su retorno.

Algunos expertos ya abogan por dar la vuelta a las metodologías y convertir el ROI en IOR.

Lo que valora el IOR es el esfuerzo que hace un consumidor al relacionarse con esa marca.

El reto que tenemos por delante es muy interesante. Tenemos la oportunidad de aprovechar los recursos técnicos y nuestra experiencia como profesionales de la comunicación para determinar mejores sistemas de análisis que nos permitan hacer mejor nuestro trabajo. En cumbres como el *European Summit on Measurement* de la Asociación Internacional para la Medición y Evaluación de la Comunicación (AMEC) que se celebra este año en Madrid espero que podamos aprender sobre esto y mucho más... ●





SALUD

DKV
SEGUROS MÉDICOS

DKV Seguros Médicos es la aseguradora de salud mejor valorada y con más clientes satisfechos. El 91% de nuestros clientes está satisfecho o muy satisfecho con las visitas médicas en consultas y clínicas concertadas, y están dispuestos a recomendarnos. Nuestros seguros médicos son los que más confianza y nivel de compromiso generan en los consumidores.*

*Fuente: Informe de Reputación RepTrack 2010, del Reputation Institute, Estudio STIGA 2010 y Estudio de Satisfacción de Clientes DKV 2010.

902 499 350
www.dkvseguros.com

¡Vive la Salud!

LÍDER EUROPEO EN SALUD

a member of **MUNICH HEALTH**

Cómo medir y monitorizar nuestra presencia online

Uno de los principales retos a los que se enfrentan los directores de comunicación es monitorizar su actividad y medir qué parte de ésta contribuye a los objetivos comerciales de la compañía. La nueva era digital complica esta tarea en parte por las oportunidades que se generan ante un nuevo paradigma de la comunicación. Hemos pasado de la comunicación de masas a la autocomunicación en masa. Del tradicional modelo en el que la organización controla el mensaje dirigido a su público, a otro ya consolidado y marcado por una comunicación en red.

Las marcas y los consumidores dialogan al mismo nivel y la construcción de la reputación digital es fruto de una relación bidireccional e interactiva.

En 2005, el periodista Howard

NUESTROS SEGUIDORES O DETRACTORES SON QUIENES SOPORTAN NUESTRA COMUNICACIÓN Y EJERCEN DE EMBAJADORES. RAZÓN PARA MONITORIZAR ESA ACTIVIDAD

César Chacón Sánchez, responsable de Comunicación y Marketing y Jefe de Producto del Área Digital de Kantar Media. [@cesarchacon](#)



Finberg, actual director de Patrocinios y Alianzas del Instituto Poynter, presentaba las bases del Manifiesto Web+10. Redactado por 40 especialistas, el documento versaba sobre los cambios que internet ha producido en la comunicación y en la manera de trabajar de sus profesionales, así como, sus retos más importantes. Finberg destacaba el valor de la medición al afirmar que debemos ser capaces de identificar y conocer las comunidades a las que servimos y las audiencias a las que nos dirigimos. Parecía ser la antesala de los Principios de Medición redactados en el seno de AMEC (*Association for Measurement and Evaluation of Communication*) durante el seminario celebrado en 2010 en la ciudad condal y que ha pasado a los anales de la historia de la evaluación de medios como *Los Principios de Barcelona*. La asociación internacional, en la que participamos activamente las principales empresas de evaluación de medios, destacaba junto a *Global Alliance*, *ICCO*, *Institute for Public Relations* y *Public Relations Society of America*, la importancia de la medición cuantitativa y cualitativa de la comunicación, especialmente en el área digital y de medios sociales, entre otros aspectos.

El poder de las marcas reside en la construcción de unos valores asociados a la compra que están en el imaginario del consumidor. Aunque oficialmente no tengamos perfiles, nuestros seguidores o detractores son quienes soportan nuestra comunicación y ejercen de embajadores. Razón más que de sobra para monitorizar esa actividad y tomar el testigo para participar y satisfacer una necesidad de información. Según el

estudio de *Digital Life* de nuestros compañeros de TNS, el 47% de los consumidores del mundo hablan sobre las marcas en internet, el 61% lo hacen para alabarlas y el 53%, para quejarse.

Al entenderse el *online* como una extensión más de nuestra propia comunicación, son esenciales las herramientas de monitorización capaces de integrar todos los medios y obtener una visión global de nuestra presencia. En internet, como en el resto de soportes, como mínimo necesitaremos conocer las referencias a nuestra marca, qué audiencia hemos alcanzado y qué cifras podemos ofrecer a la alta dirección preocupada por un retorno económico o AVE (*Advertising Value Equivalent*); un dato cada vez más cuestionado como único indicador de medición de la comunicación, tal y como afirmaba AMEC en los anteriormente mencionados Principios de Barcelona.

Recientemente, la IAB (*Interactive Advertising Bureau*) y la mesa de contratación de AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación) reconocieron a ComsCore como el medidor oficial de audiencia de internet. Para satisfacer a nuestros clientes ofrecemos estas métricas dentro de nuestras herramientas de monitorización como iPress-Review. Ante la falta de una única metodología creemos que es nuestra responsabilidad investigar en este campo para valorar nuestra presencia tanto en medios *online* como en medios sociales, mediante el cruce de los usuarios únicos y el CPM (coste por mil).

Nos hallamos ante un fenómeno muy extenso, difícil de controlar sin la ayuda de un aliado que traduzca esas conversaciones. ●

mobilize movements



break through
www.ketchum.es

RETOS DEL DIRCOM

APUESTA EFECTIVA POR LO ONLINE

56

RENTABILIDAD Y REDES SOCIALES

Por Juan Merodio, experto en marketing digital y redes sociales.

58

EL TSUNAMI DEL SOCIAL BUSINESS

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

62

DECÁLOGO PARA LA GESTIÓN DE LAS CRISIS EN LAS REDES Y MEDIOS SOCIALES

Por Joan Francesc Cánovas, consultor en Comunicación de Crisis y Formación de Portavoces. Director del Máster en Dirección de Comunicación IDEC (UPF).

64

LOS MEDIOS TRADICIONALES RESISTEN ANTE LOS SOCIAL MEDIA

Por Ángeles Moreno y Cristina Navarro, del Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación (GEAC) de la Universidad Rey Juan Carlos, y Ansgar Zerfass de la Universidad de Leipzig.

68

VENCA 2.0, DEL PAPEL AL ONLINE

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

70

INTERNET Y LOS MEDIOS SOCIALES COMO FUENTE DE INFORMACIÓN DE VALOR ESTRATÉGICO

Por Emilio del Prado, fundador de Epunto y socio de Postanalytics.



Rentabilidad y redes sociales

No es lo mismo estar que rentabilizar las redes sociales. Evaluar su impacto e integrarlas dentro de la estrategia de comunicación es fundamental. Juan Merodio, uno de los principales expertos en España en marketing digital y redes sociales, además de emprendedor, analiza para Dircom cómo las empresas usan las redes sociales y cómo pueden mejorar su éxito en ellas.

Juan Merodio, experto en marketing digital y redes sociales. [@juanmerodio](#)



Accede al vídeo
con la entrevista
de Juan Merodio

¿Consideras que las empresas españolas utilizan de manera adecuada las redes sociales?

Si hablamos con carácter general, la respuesta es no. Muchas empresas están en las redes sociales porque hay que estar, pero realmente no tienen una estrategia definida en ella, ni cuentan con personas debidamente cualificadas para gestionarlas; esto es lo que lleva a

una frustración cuando ven que pasados unos meses todo sigue igual. Si no defines tu estrategia y objetivos es lo que pasará.

¿Te parece suficiente su índice de penetración en ellas y la manera como las incluyen en su estrategia de comunicación?

Creo que realmente no las incluyen en sus estrategias de comunicación sino que las usan para lanzar y comunicar sus mensajes y promociones, sin sentirse a pensar cómo realmente pueden y deben integrarlo en su estrategia de comunicación como un nuevo canal que les ayudará a tener contacto directo con sus potenciales clientes.

¿Qué entendemos cuando hablamos de rentabilidad en redes sociales?

Muchas veces se busca una conversión directa a cliente/venta y las empresas tratan las redes sociales como un canal más de venta directa cuando realmente no lo son, al menos en una primera fase; el objetivo de las redes sociales es la comunicación y atención al cliente, y todo ello, sin duda, repercutirá en el desarrollo del negocio.

¿Cómo se puede medir este parámetro con sentido común?

Buscar el ROI (*Return On Investment*) directo tal y como se conoce no tiene sentido en redes sociales porque estamos dejando de lado aspectos fundamentales. Se debe medir tanto cuantitativa como cualitativamente, y definir tanto el ROI como el IOR (*Impact of Relationship*) de tal manera que tendremos un conjunto de KPI (*Key Performance Indicators*) que nos ayuden a medir de manera más fiable nuestra evolución y repercusión de las redes sociales en nuestra empresa.

¿Siempre es rentable para una empresa estar en estas plataformas o existe algún caso en que lo desaconsejarías?

Siempre digo que no todas las empresas tienen por qué estar en redes sociales. Lo primero, deben analizar si su público objetivo está en ellas; de ser así, deben valorar si en este momento cuentan con los recursos tanto materiales como de personal para llevarlo a cabo de manera excelente y, si es afirmativo, preparar un *Social Media Plan* donde definir la estrategia a seguir.





detalle posible quién es nuestro cliente, para posteriormente decidir qué redes sociales son las mejores para llegar a ellos.

¿Qué ventajas destacarías de las redes sociales corporativas privadas?

Son muy útiles a nivel de gestión del conocimiento, comunicación corporativa interna y para generar y optimizar el flujo de trabajo y la colaboración de equipos, con todo ello ayudamos a mejorar la productividad de los trabajadores y por lo tanto de las empresas

SE VA A TENDER MÁS A UN CRECIMIENTO DE REDES SOCIALES VERTICALES O TEMÁTICAS

¿Realmente mejoran estas redes privadas el rendimiento interno?

Si están bien enfocadas, correctamente aplicadas y la empresa apuesta por una socialización de la empresa, sí, pero es importante cumplir estos parámetros, ya que no vale de nada poner una herramienta de última tecnología si la mentalidad de la empresa no va acorde a ella.

¿Cuáles son los errores más comunes de las empresas en las redes sociales?

La falta de planificación, organización y no contar con el personal debidamente formado.

¿Nos podrías adelantar alguna tendencia a corto o medio plazo acerca de la relación de las empresas con las redes sociales?

Cada vez se va a tender más a un crecimiento de redes sociales verticales o temáticas, el uso desde el punto de vista de RR.HH. y el crecimiento del móvil como herramienta de comunicación directa con los usuarios. ●

¿Qué recomendación le darías a un dircom que quiere introducir a su empresa en redes sociales o a aquel que necesita replantearse su estrategia?

Lo primero, que entienda cómo funcionan realmente las redes sociales desde el punto de vista empresarial y cómo es el nuevo usuario 2.0, de esta manera conocerá el nuevo entorno donde debe moverse y sabrá cómo adaptar la comunicación de su empresa a estos nuevos canales.

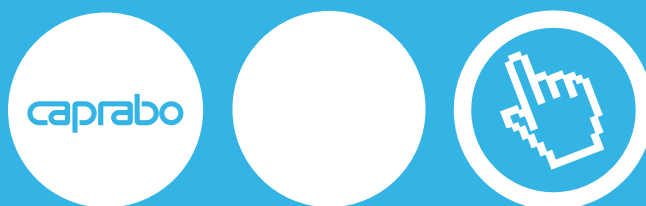
¿Con qué equipo debería contar un dircom para gestionar la presencia de su empresa en redes de forma efectiva?

Primero, debe decidir si el equipo estará dentro de la empresa o se externalizará; personalmente siempre que sea posible tenerlo *in-company* es mucho mejor, pero hay situaciones que hacen que para una empresa sea más rentable externalizarlo;

y con ello, necesitamos un equipo que nos ayude a construir nuestra presencia en internet, no sólo en redes sociales, ya que debemos empezar por la web, viendo que está alineada con los objetivos generales de la empresa, ver el posicionamiento en buscadores y, en paralelo, la estrategia y ejecución de la comunicación en redes sociales.

La ‘consolidación’ de redes sociales como Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn o Pinterest las hacen adecuadas para finalidades de e-commerce, atención al cliente, posicionamiento, etc., pero, ¿cuál funciona mejor para cada necesidad?

Depende de las necesidades concretas y del público objetivo al que te diriges: por ejemplo, Pinterest es una red social interesante, pero la mayor parte de su público es femenino, por lo que debemos conocer con el mayor grado de




capraboacasa.com

El compromiso de Caprabo a un solo click.

El *tsunami* del *Social Business*

No estamos en una época de cambios, sino en un cambio de época. “El *Social Business* va a llegar como un *tsunami* cuando pase la crisis y las empresas que se hayan preparado para ello estarán en una mucho mejor posición que las que no lo hagan”. Con María Feijoo, MarCom Manager de Antevenio, hablamos sobre esta evolución inevitable del *Social Media* al *Social Business*.

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

 @DircomSpain



¿Cómo vivíamos y trabajábamos hace 15 años? Sin móviles. A algunos, por su juventud, les queda muy lejano aquello de un horario de oficina fijo y un sistema de trabajo rígido ligado a un espacio físico. A mediados de los 90, ya veíamos a los primeros ejecutivos con sus teléfonos “móviles” de casi un kilogramo persiguiendo por las calles a la, por entonces, escurridiza cobertura. Era sin duda un lujo, inaccesible para la mayoría y criticado por muchos como “inútil”. Ya se sabe, las innovaciones se dan de bruces contra los más incrédulos.

MUCHOS EXPERTOS DICEN QUE TENEMOS MUCHO SOCIAL MEDIA Y POCO SOCIAL BUSINESS

Pero la tecnología avanzó, se abarató y se popularizó. En solo una década, los móviles cambiaron nuestra vida. Hoy nos sentimos aislados de los nuestros si no los tenemos a un “toque” de *whatsapp*, mandamos un vídeo o compartimos nuestro estado de ánimo en una red social.

Estar conectados a cualquier hora, prácticamente en cualquier lugar, también cambió la forma de concebir el trabajo, dotándolo de flexibilidad. Y aunque, en este sentido, aún quedan directivos reticentes que añoran aquello de tener “vigilados y controlados” a sus empleados, el modelo de oficina móvil se va imponiendo. Porque la telefonía móvil, como después veremos también los *Social Media* y el *Social Business*, son algunos ejemplos de una evidencia irrefutable: la tecnología y la sociedad se encuentran en un proceso de influencia mutua y, cuando esto sucede, no hay forma de pararlo. Puedes intentarlo, resistirte, demonizarlo... pero el tsunami tecnológico arrasa con todo. Solo estarás perdiendo un tiempo valiosísimo para subirte al carro del cambio.

Una generación digital

Son la *Net Gen*, la Generación C (función creadora), la Y (por sus antecesores, los X), la I (por internet)... reciben muchos nombres, pero una misma idea: para ellos los *Social Media* son la forma natural de comunicarse. Algunos ya alcanzan la treintena y utilizan herramientas 2.0 creadas, muchas de ellas, por jóvenes cuando aún tenían acné. Friendster en 2002, MySpace al año siguiente, Facebook se crea en 2004 y se abre a la comunidad en 2007, blogs que se



Cadena de transmisión

“En cualquier proceso de cambio, como en esta inevitable evolución del *Social Media* al *Social Business*, el papel del director de Comunicación es fundamental. Ayuda no solo a transmitir el nuevo modelo, sino a que sea interiorizado por la organización. Porque, para que cada persona implicada acepte el cambio, antes debe entenderlo y saber cómo puede beneficiarle. Ahí el dircom es de gran ayuda, porque es capaz de articular esta transición. A partir de ahora, los dircom debemos asumir la responsabilidad de apoyar, supervisar la gestión del cambio y convertirnos en asesores de la comunicación continua que logre mantener el compromiso de todos los colaboradores (socios, empleados, consumidores, accionistas, reguladores) para garantizar una comunicación eficaz”, asegura María Feijoo.



La hora del *Social Business*

La crisis económica y el cambio de paradigma social que estamos viviendo hoy en día están obligando a las empresas a reinventarse y desarrollar nuevas estrategias que les permitan aportar más valor en sus respectivos mercados. Para hacer realidad esta revolución ha llegado a España el *Social Business*: un nuevo concepto global que surge del impacto que la introducción de las herramientas de *Social Media* tiene en la relación que las organizaciones mantienen con sus *stakeholders*. Se trata de un auténtico movimiento empresarial, más social y bidireccional, cuyo objetivo es transformar la gestión, estructura y desarrollo del negocio de las organizaciones.

Para analizarlo y conocer su evolución, desde Ketchum desarrollamos en 2012 un estudio sobre *Social Business* www.2012socialbusinessstudy.com que contó con la participación de diferentes compañías multinacionales, tanto en Estados Unidos como a nivel europeo. Los datos del informe muestran como el *Social Business* ha mejorado e implementado no solo las competencias de estas empresas, sino también sus resultados de negocio.

Su éxito parte del ámbito interno de las organizaciones. Para que el *Social Business* sea efectivo es necesario promover una reestructuración interna total de la compañía que permita, no sólo una unificación de los mensajes, sino también coherencia a la hora de transmitirlos a través de las herramientas de *Social Media*. Para ello, es importante la creación de comités internos que gestionen toda la estrategia, desarrollen las acciones, pongan en marcha las herramientas y midan su retorno bajo las premisas de la transparencia y la colaboración. El objetivo es conseguir un total *engagement* de nuestros empleados, haciendo de ellos los mayores embajadores de la marca. Y es que según muestra el estudio,

la implementación de estas estrategias ayuda a conseguir mejorar los indicadores de retención interna del talento, el compromiso de la plantilla y la productividad.

El *Social Business* es una gran oportunidad para mejorar los objetivos de negocio, ya que les aporta un valor estratégico que los hace más auténticos, fruto de la escucha activa a sus *stakeholders* y de respuestas honestas a través de las herramientas de los *Social Media*.

Tony Noel,
Consejero
Delegado de
Ketchum.

 @Tony_Noel

convierten en foros activos de conversación, Google revoluciona los buscadores...

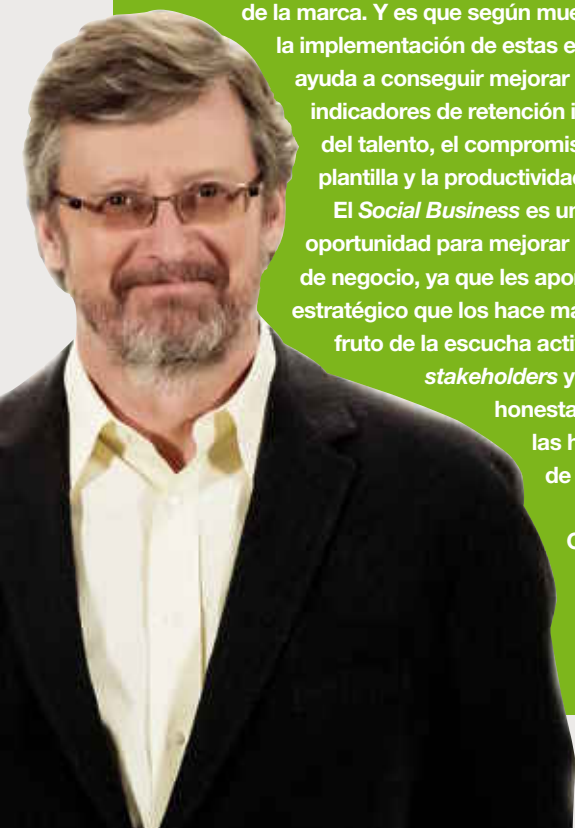
Estas generaciones (algunos ya son adultos) han crecido abriendo "ventanas". Pero no solo para relacionarse o divertirse, también para pensar, crear y comprar. El problema es que muchos directivos aún se resisten a verlo como una oportunidad, en lugar de una amenaza. Quizás porque siguen concibiéndolo como un entretenimiento, en el mejor de los casos, una pérdida de tiempo o una pérdida de poder. Pero, las cifras no engañan. Un 67,4% de los internautas españoles recurren a las redes sociales a diario y el móvil ya se encuentra a la par que el ordenador como instrumento de acceso a Internet (79%), según la encuesta 'Navegantes en la red' de 2012, patrocinado por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC).

Además, estas generaciones que han crecido con Internet tienen una cultura colaborativa que choca con las concepciones de rigidez y jerarquía del pasado. Ya no se trata solo de estar donde el cliente está, sino de adaptar los modelos de negocio a donde está tu empleado, cliente, socio, medios, proveedores... todos los *stakeholders*. Por ello, ya no vale el "tengo que estar en Facebook porque mi competidor tiene 20.000 seguidores". Ahora lo que toca es evolucionar del *Social Media* al *Social Business*.

EL SOCIAL BUSINESS TRATA DE GESTIONAR LA RELACIÓN DE LA COMPAÑÍA CON TODOS SUS STAKEHOLDERS

La cultura colaborativa

Tenemos mucho *Social Media* y poco *Social Business*, les gusta decir a algunos expertos. Pero, ¿qué es *Social Business*? Aclaremos conceptos. "*Social Business* es un modelo de gestión empresarial que trata de adoptar la filosofía de colaboración y conocimiento compartido de los medios sociales y aplicarla al todo el negocio. Así, mediante el uso de la tecnología, el *Social Business* pretende favorecer la colaboración entre los empleados con el objetivo de mejorar los procesos de desarrollo de productos y servicios. Pero va más allá, trata de gestionar la relación de la compañía con todos sus *stakeholders* (clientes, socios, proveedores, medios, inversores...), bajo este modelo, que suma y beneficia a todos", nos explica María Feijoo, MarCom Manager de Antevenio. Es decir, se trata de aplicar esa cultura abierta, flexible y colaborativa, así como las herramientas que utilizan, a todo el modelo de negocio y en todas las direcciones (como las comunidades digitales). Pero, ¿qué trae consigo esa evolución? "El *Social Business* conlleva



un cambio en el esquema organizativo de las empresas hacia uno en el que tenga cabida un sistema de comunicación abierta y colaborativa, tanto entre todos los empleados como hacia el exterior de la compañía. En el modelo clásico empresarial se entiende el poder y la comunicación con una estructura más piramidal, de forma jerarquizada, en el que los directivos construyen el discurso que dirigen al resto de los empleados. Sin embargo, con el *Social Business* la comunicación se da de una manera transversal y horizontal entre todos los agentes que intervienen en la empresa, que concibe a la compañía como una comunidad”, especifica Feijoo.

Socialización, ¿liderarla o ser arrastrados?

Ya no hay vuelta atrás. La sociedad ha cambiado y con ella la forma de crear valor. “La irrupción de lo digital ha acelerado la velocidad a la que se producen las transformaciones y la empresa ha de saber aprovechar esta oportunidad para potenciar la innovación. La constante conversación entre la empresa y sus grupos de interés, especialmente los empleados, brinda la oportu-

unidad de aumentar la capacidad competitiva de la compañía. Escuchar y recoger todas las ideas y aportaciones de los actores involucrados con la empresa y mantener una conversación constante y fluida con ellos, puede ayudar a generar más valor”, afirma Feijoo. Y quizás baste un ejemplo para ver que la innovación puede venir de una comunidad virtual con tus clientes: *Mystarbucksidea.com*. En este caso, el principio es muy sencillo: mis clientes, 50 millones en todo el mundo, son quienes mejor conocen la experiencia Starbucks y quienes saben qué hay que agregar o cambiar para mejorarla. Las ideas de los clientes se proponen, se votan, se analizan y las mejores se implementan. Estamos ante clientes que se han convertido en *prosumer*: consumidor + productor. “En mi opinión, la socialización de la empresa, como la de la sociedad, es inevitable, por eso es mejor que la empresa lidere y capitalice el proceso, en vez de verse “arrastrado” por él. La respuesta parece clara, pero... en España sigue habiendo una gran resistencia al cambio en muchas de las personas que ocupan puestos clave y que son las que deberían liderarlo. La situación económi-



María Feijoo.

ca tampoco ayuda, ya que en general los gestores están tomando decisiones muy conservadoras. Pero el cambio es inevitable, lo social va a llegar como un *tsunami* cuando pase la crisis y las empresas que se hayan preparado estarán en mejor posición”, finaliza Feijoo. ●

María Feijoo: [Twitter](#) @mfeijoo



TU
ILUSIÓN
NOS PERMITE

ver

QUE LA
ILUSIÓN
CONTINÚE



Decálogo para la gestión de las crisis en las **redes y medios sociales**

La gestión de las crisis en las redes, medios y servicios sociales se ha convertido en uno de los temas clave de la comunicación corporativa. Son pocos los que se muestran reacios a darles importancia. El matiz está en si debemos darles mucha o poca. De entrada yo tendría presente:

- 1. Contenido.** A veces tenemos la impresión de que las redes sociales son triviales y que todo lo que se dice en ellas es irreflexivo. El gran debate es si éstas crean estados de opinión o no y si éstos son duraderos. Sea como sea, resulta de sentido común pensar que también en las redes sociales debemos comunicar contenidos.
- 2. Coherencia.** Los mensajes en el *offline* y en el *online* deben ser los mismos. La Opinión Pública percibe la marca de forma única. Nuestra organización interna es *backoffice* y el cliente no tiene ni debe tener consciencia de ello. La incoherencia entre la comunicación *offline* y *online* es un signo evidente de nuestro caos.
- 3. Emoción.** Transmitir emociones en la comunicación es posiblemente la forma más efectiva de conseguir nuestros objetivos. Impactamos más emocional que racionalmente. Y en todo caso el recuerdo es mucho mayor. Recordamos más aquello que nos ha emocionado.
- 4. Transparencia.** La percepción de lo que estamos haciendo debe indicar que no ocultamos nada. En la comunicación corporativa es tanto o más

importante la forma en la que expresas tus mensajes que los mensajes propiamente dichos. Habitualmente no es sólo lo que dices, es también cómo lo dices.

- 5. Conversar.** Dialogar. La red es diálogo. Si no hablamos, hablarán por nosotros. También somos lo que dicen que somos. El silencio también habla. El diálogo no es discusión. Discutir en la red normalmente supone perder.
- 6. Tolerancia.** No todo el mundo estará de acuerdo con nosotros. Puede darse el caso de que muchos mientan o difamen. Es parte de la gestión. Censurarlos nos lleva normalmente a dimensionarlos. Piénsatelo mucho antes de borrar el contenido de alguien que te critica en la red.
- 7. Multigestión.** La gestión de las crisis se desarrolla en distintos campos de juego. Debemos pensar en una gestión multipantalla. Pensar que todo lo que ocurre pasa solo en las redes sociales también es un error.
- 8. Analizar.** Aunque no lo queramos, todos tenemos identidad digital. Por tanto, es imprescindible conocer lo que está pasando. No basta con dialogar. No basta con el *clipping*. La capacidad analítica de las organizaciones es directamente proporcional a su capacidad estratégica.
- 9. Lecciones.** Escuchar. ¿Qué hemos aprendido? ¿Qué hemos hecho mal? Tener capacidad crítica. Utilizar la humildad

LA CAPACIDAD DE TU ORGANIZACIÓN PARA SABER GESTIONAR EL CAMBIO ES POSIBLEMENTE UNA DE LAS MÁS IMPORTANTES DEL ÉXITO

Joan Francesc Cánovas,
consultor en
Comunicación de
Crisis y Formación
de Portavoces.
Director del Máster
en Dirección de
Comunicación
IDEC (UPF).
[@joancanovas](#)

de forma estratégica es el camino más rápido para aprender de nuestros errores.

- 10. Aprender a convivir con la complejidad.** Las redes y medios sociales han hecho más compleja la comunicación. Pero ya forman parte del sistema. O gestionas o te acercas al caos.

Pero el cambio es constante. La foto estática dura pocos minutos. La capacidad de tu organización para saber gestionar el cambio es posiblemente una de las claves del éxito. ●





DARNOS A LOS DEMÁS
NOS HACE FELICES



Lo que
te hace feliz,
hace feliz
al mundo.



Coca-Cola, la botella Contour, la curva dinámica y el disco rojo son marcas registradas de The Coca-Cola Company.



Los medios tradicionales resisten ante los **social media**

Según los datos del European Communication Monitor de 2012, los profesionales españoles del sector aumentaron la valoración de la comunicación *online* en un 45%, mientras las relaciones con los medios *online* crecían un 37,1%. Los profesionales de las relaciones públicas en España siguen apostando por los medios impresos en su trabajo.

Por Ángeles Moreno y Cristina Navarro, del Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación (GEAC) de la Universidad Rey Juan Carlos, y Ansgar Zeffass, de la Universidad de Leipzig.

📧 @AngelesMoreno9, 📧 crisnavarroruiz y 📧 @Zeffass

La comunicación *online* sigue creciendo vertiginosamente en la práctica de la gestión de la comunicación y las relaciones públicas. A lo largo de 2011, los profesionales españoles del sector aumentaron su valoración en un 45,1%, mientras las relaciones con los medios *online* crecían un 37,1%. No obstante, contrariamente a lo que se podría esperar teniendo en cuenta la rápida incursión de las herramientas interactivas y colaborativas en la comunicación organizacional, sólo el 38,8% de los encuestados considera importantes los *social media* para el desarrollo de su labor.

A pesar de la pujanza de las distintas formas de comunicación *online* y de la incertidumbre

que existe sobre el futuro de los periódicos y revistas tradicionales, los profesionales de las relaciones públicas en España siguen apostando por los medios impresos en su trabajo y valorando su importancia por encima del resto de canales e instrumentos. De hecho, en 2011 los profesionales españoles señalaron un crecimiento de las relaciones con los medios de comunicación tradicionales –periódicos y revistas– de un 9%, superando incluso las cifras registradas cinco años antes, en 2007. Esta tendencia ascendente se extiende al resto de los canales. La única excepción se encuentra en la comunicación no verbal, que descien- de casi un 15% en los últimos cuatro años.

Las relaciones con las emisoras de radio y televisión también incrementaron su importancia, a pesar del pequeño bache de 2010, manteniendo el segundo lugar en la encuesta por detrás de los medios impresos.

EXISTE UNA TENDENCIA ASCENDENTE EN LA RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN TRADICIONALES

El análisis longitudinal de la información aportada por el European Communication Monitor (ECM) en cinco años, desde su puesta en marcha en 2007, permite ofrecer



una radiografía de la evolución del uso de los *social media*, por parte de los profesionales de las relaciones públicas y la gestión de la comunicación, así como de la importancia que conceden a cada uno de los canales.

Evolución de la comunicación online

A pesar de la solidez que están demostrando los medios impresos, es innegable el constante crecimiento de los canales de comu-

nicación *online* en el periodo 2007-2011, una dinámica que está influyendo decisivamente en la evolución de la disciplina y transformando radicalmente la comunicación dentro de las organizaciones. En concreto, el uso de los *social media* experimenta una subida cercana a los 30 puntos, al igual que las relaciones con los Medios *online*. Este rápido incremento constituye uno de los principales retos a los que se enfrentan los profesionales.

Un optimismo que no se traduce en hechos

Por otra parte, el análisis longitudinal permite afirmar que las previsiones realizadas por los profesionales españoles sobre el desarrollo de los diferentes canales no suelen cumplirse, especialmente en los aspectos relacionados con la evolución de los medios tradicionales y con el excesivo optimismo del sector sobre la introducción de las nuevas herramientas digitales. Aunque en 2008 los encuestados



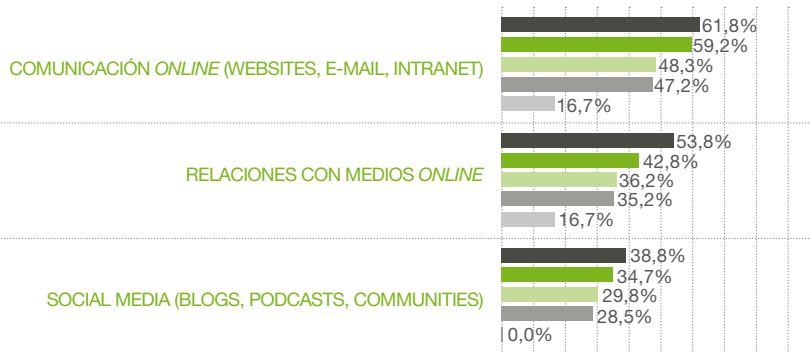
GRUPO SIRO

Eficiencia e Innovación

www.gruposiro.com

Evolución de la aplicación de la comunicación *online* corporativa

■ 2011 ■ 2010 ■ 2009 ■ 2008 ■ 2007



pronosticaron una caída del 21,8% en las relaciones con los medios impresos de cara al año 2011, la realidad fue que el recorte se limitó a tan solo 4,7 puntos. Además, el 26,1%

LAS REDES SOCIALES, A LA CABEZA DEL GRUPO DE HERRAMIENTAS COLABORATIVAS QUE FOMENTAN EL DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

de incremento previsto para la comunicación online se tradujo en un 14,6%, mientras que el 21,1% esperado para los *social media* finalmente se convirtió en una subida del 10,3%.

Los encuestados sobrevaloraron el desarrollo de la mayor parte de los canales (comunicación *online*, cara a cara, social media, relaciones con los medios *online*, eventos y esponsorización), pero erraron al predecir una caída de los medios tradicionales, tanto impresos como audiovisuales, y de las publicaciones corporativas.

Éxito abrumador de las redes sociales

El término '*social media*' engloba una gran variedad de herramientas de comunicación, que a lo largo de los últimos años están evolucionando de forma desigual en el marco de

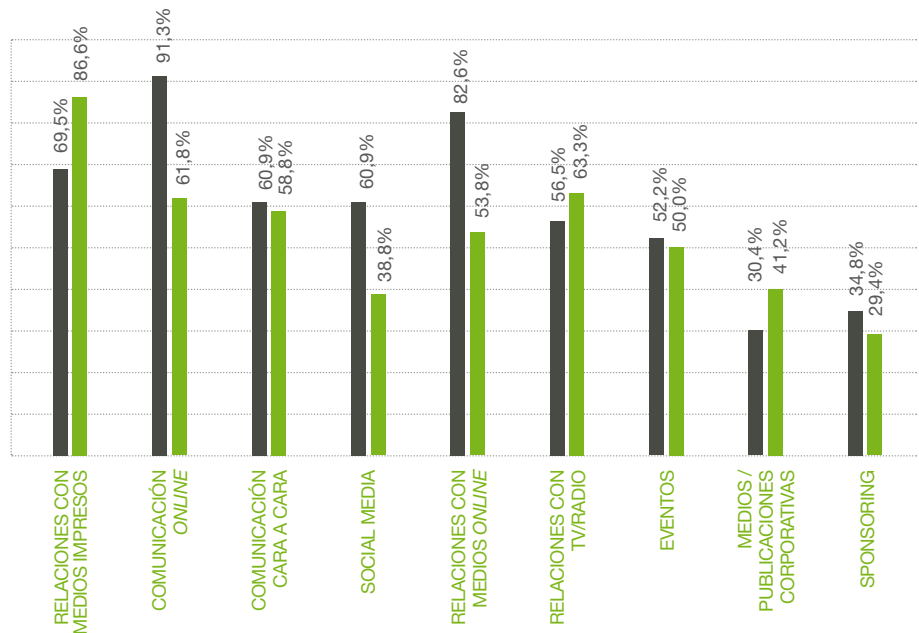


la estrategia de comunicación de las organizaciones españolas. El éxito inusitado de las redes sociales se pone de manifiesto con un crecimiento cercano al 30% en los últimos cuatro años, situándose a la cabeza del grupo de herramientas colaborativas que



Predicción de evaluación de los canales de comunicación (2008-2011)

■ PREDICCIÓN PARA 2011 (EN 2008) ■ 2011

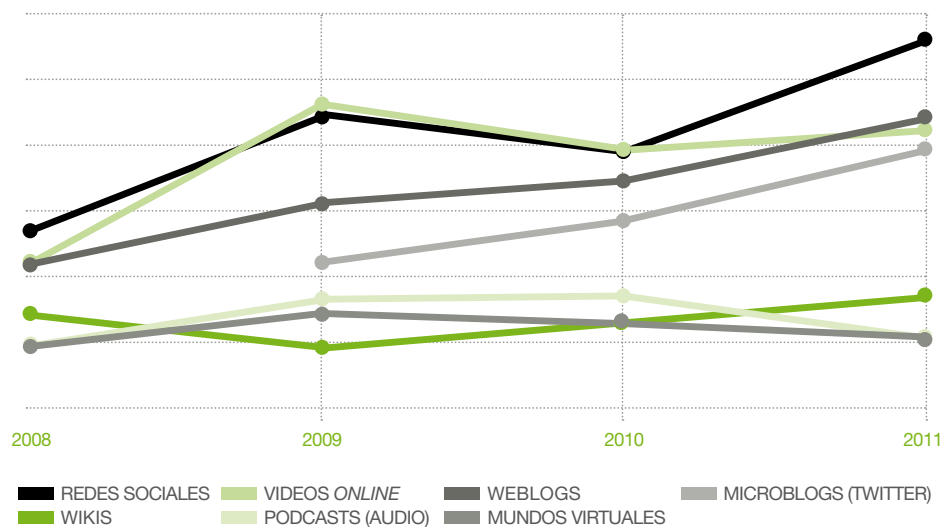




European Communication Monitor

Este estudio está promovido por EUPRERA con la colaboración de EACD y liderado desde la Universidad de Leipzig con la participación de once universidades europeas. En España se realiza desde el Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación (GEAC) de la Universidad Rey Juan Carlos con la colaboración de Dircom. Desde 2007 la investigación ha ido incorporando nuevos países a la muestra y ampliando el número total de participantes. De los 1.087 profesionales pertenecientes a 22 países que contestaron la encuesta en la primera edición, se ha pasado a un total de 2.209 cuestionarios de 43 países en el año 2011. Los datos se obtienen a través de encuestas anuales, integradas por varias secciones con preguntas cerradas, que se distribuyen vía e-mail a más de 30.000 profesionales europeos de relaciones públicas y gestión de la comunicación en activo en departamentos, consultorías y agencias, organizaciones sin ánimo de lucro y oficinas gubernamentales.

Desarrollo de los social media



están contribuyendo a fomentar el diálogo con los grupos de interés. Los videos *online* también han ido ganando terreno (+21%), aunque todavía se mantienen por detrás de los *weblogs*, que ocupan el segundo lugar en la lista de canales más apreciados por parte de los profesionales. El *microblogging* (Twitter) se puede considerar como un fenómeno de reciente incorporación. En 2008 no se incluyó en el cuestionario, pero en estos

tres años es valorado positivamente por el 39,1% de los encuestados y se espera que su influencia continúe aumentando.

Sin embargo, encontramos tres herramientas con mayor trayectoria que las redes sociales o el *microblogging*, pero que no acaban de despegar: los *podcasts* y los mundos virtuales, que en cuatro años solo han crecido un 1,5%, y los *wikis*, con un ligero aumento del 2,9%. ●



Venca 2.0, del papel al *online*

La compañía líder de venta de moda por catálogo ha transformado su modelo de negocio, para adaptarse al cambio de hábito de compra de la mujer española. En 1997 lanzaron *venca.es* y en 2010 su propuesta era convertirse en una marca de moda *online*, utilizando el catálogo como vehículo hacia la web. Hoy, su facturación por venta en internet alcanza el 50% y ya están desarrollando una plataforma multidispositivo.

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

El modelo de negocio de Venca ha ido a contracorriente del sector de la moda desde el inicio. Cuando en 1979 un empresario de Sitges compra una empresa de moda de venta por catálogo afincada en Madrid y organiza su traslado a Cataluña, muchos creían que era un modelo de negocio abocado al fracaso. ¿Quién iba a recurrir a un catálogo de ropa, en lugar de disfrutar de una experiencia de compra en la propia tienda?

Tras una serie de reestructuraciones, como fueron la colaboración con el Grupo 3 Suisses International que permite dar un importante impulso a la compañía, la organización de grandes almacenes y su servicio 48 horas, que permite a los clientes recibir sus pedidos en sólo dos días; Venca logra afianzar ese modelo y convertirse en un referente en España durante los años 80 y 90. Entonces irrumpe internet en escena y vuelven a cambiar las reglas de juego. Ahora los consumidores tendrían la posibilidad de comprar a solo un clic. Venca decidió entonces cambiar su paradigma.

Un cambio en el hábito de compra

Tras muchos años liderando la venta de moda por catálogo, Venca decide apostar

por un modelo de negocio *online*. “La firma aterrizó en el *online* en el año 1997, convirtiéndose en la primera página web transaccional en España. Sin embargo, la apuesta firme de convertirse en una empresa de *retail online* se produce en 2010. Los motivos para decidir cambiar el modelo de negocio de Venca se resumen en el cambio de hábito de compra de la mujer española. Además, hay que tener en cuenta que la irrupción de internet ha conseguido romper el paradigma de la venta a distancia”, nos explica Jordi González, director General de Venca.

APUESTAN POR MULTIPLATAFORMAS PARA DAR LA OPORTUNIDAD DE COMPRAR DESDE CUALQUIER DISPOSITIVO

Cada año los datos confirman la tendencia ascendente del comercio electrónico en España. En 2008 la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT) ya contabilizaba ventas por 5.183 millones y, a falta de los datos oficiales del cierre de 2012, todo indica que esa cifra se habrá duplicado en estos cinco años, a pesar de la crisis

económica (hasta septiembre, las ventas fueron de 7.798 millones).

Y así, haciendo suyo ese cambio de hábito de compra, Venca adapta su estrategia de negocio: “Venca.es quiere ser un *retailer* de moda *online* con apoyo de los catálogos, para generar tráfico a la web y atraer a las clientas de catálogo hacia la *webshop*. De hecho, vamos hacia un modelo de negocio en el que el 80% de las ventas procederán de internet y el catálogo será el conductor de las mismas”, especifica González. Sin duda, van por el buen camino, la facturación *online* de Venca ha ido creciendo paulatinamente, hasta alcanzar el 50% en 2012.

“Hoy nos situamos como una marca de moda *online* líder en conocimiento (38%) y con un importante tráfico (900.000 usuarios únicos de media en 2012). La moda *online* tiene en los dispositivos móviles (tanto en *smartphones*, como en tabletas) un brillante futuro. En este sentido, apostamos por multiplataformas y dar a la clienta la oportunidad de efectuar la acción de compra desde cualquier dispositivo, tabletas, PC's de sobremesa con pantalla táctil o, en un futuro, la televisión y el coche. Es decir, facilitar la

compra y usabilidad para lograr una mayor conversión. Y en redes sociales, desarrollar nuestra comunidad y situarla en el centro de nuestro negocio”, explica González.

Herramientas para el cambio

Para poner en marcha este cambio cultural del 1.0 al 2.0, “Venca se está transformando no sólo hacia afuera, sino también hacia adentro. El cambio es siempre positivo y se solventa a través de la formación e ilusión en los equipos. Así, dentro de la compañía, se han incorporado perfiles de la economía digital (*traffic manager*, analista web, *community manager*, etc.), que antes no existían. Paralelamente, se está formando a los más de 400 empleados de la organización. Por ejemplo, trabajamos con Zynchro, una red social corporativa”, explica su director general.

“En comunicación externa, hemos realizado dos campañas de medios de comunicación que han abarcado televisión, revistas, medios *online* y Relaciones Públicas correspondientes a las colecciones de otoño-invierno 2011 y primavera-verano 2012”. “Nuestro principal objetivo, a través de estas acciones, es estar en la mente de nuestro público objetivo de la mano de embajadoras de moda como lo han sido Marta Torné, Carolina Cerezuela, Pilar Rubio y Carmen Alcayde en la campaña de PV 2013”.

Ya no se trata de decidir si estar o no en internet. Lo que en marketing se llama experiencia “multicanal”, respecto a la moda ya es una realidad. Y aún vamos un paso más allá, el escaparate *online* ya no es solo una página web, engloba también la compra a través de diferentes dispositivos móviles, como los

El comercio electrónico en España

En España hay 29 millones de internautas, el 55% de la población. Además, el 70% de los usuarios españoles accede a internet a través del móvil. El comercio electrónico ha crecido un 28% en 2011, actuando como compradores un 43% de los internautas, según datos difundidos por Registro de Auditores de Sistemas de la Información del Consejo General de Colegios de Economistas (RASI-CGCEE).

Si hablamos de moda parece que las dificultades que antes suponían una barrera para la compra *online*, como cambiar las prendas o no disponer de asesoramiento, se han ido disipando. Así, un estudio sobre el comprador de moda *online* en España, realizado por Google junto a The Cocktail Analysis, revela que un 42% de los encuestados ha comprado en internet algún producto de moda y que, además, tienden a gastar en ropa hasta un 22% más que en las tiendas *offline*. ¿Por qué? Los motivos principales que citan los 2.310 internautas participantes son la comodidad, la oportunidad de encontrar mejores precios y la posibilidad de encontrar colecciones exclusivas o modelos distintos de los de las tiendas *offline*.

Y hay un dato aún más interesante: un 41% de las personas que no compraron en la tienda *online*, sí la utilizaron como canal de inspiración a la hora de comprar en las tiendas *offline*.

smartphones o las tabletas, la presencia en las redes sociales o incluso la televisión digital. La marca que no se sume al concepto multicanal estará perdiendo mucho. Como mínimo, la posibilidad de llegar a una gran porción del mercado.

“Personal y profesionalmente, el proyecto de transformación del modelo de negocio de Venca 1.0 a Venca 2.0, del papel al *online*, es apasionante, y retador. Esta compañía tiene grandes oportunidades por delante y una estructura que hace posible esa transformación”, apunta el director General de Venca con gran entusiasmo.

Una estructura estratégica

La estructura del área de comunicación se ha adaptado también para esta evolución del modelo de negocio. “El responsable del área de comunicación es el director de Marketing. Dentro de esta dirección disponemos de un responsable de comunicación comercial con el cliente, que cuenta con redactores y diseñadores gráficos; un responsable de RR.PP. y un *community manager* para redes sociales, además de un departamento especializado en comunicación de producto”, concluye. ●

 @Venca_es



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

www.ua.es

$UA + (I + D + i) = +$

+ Investigación + Desarrollo
+ innovación

Internet y los medios sociales como fuente de información de valor estratégico

Durante los últimos años, la evolución del acceso a internet ha crecido de forma excepcional. Internet supone una sociedad del conocimiento colaborativo, en la que se generan estados de opinión espontáneos en un entorno de confianza. Las organizaciones comienzan a buscar soluciones que ofrezcan la metodología de forma integrada.

Por Emilio del Prado, fundador de E punto y socio de Postanalytics. [@emiliodelprado](#)

Durante los últimos quince años, la evolución del acceso a internet ha crecido de forma exponencial, aunque existe un hecho que destaca por encima del resto: se estima que de toda la información disponible en internet, al menos el 70% es contenido generado por los propios usuarios de forma individual, principalmente asociado con opiniones y conversaciones públicas y colectivas.

Esta ingente actividad colaborativa se focaliza en el conjunto de internet a través de millones de blogs, foros, opiniones entorno a contenidos informativos y, por supuesto, medios sociales, que canalizan las opiniones sin barreras geográficas ni temporales.

Toda esta evolución digital, con una dimensión que la convierte en revolución, hace que las bases del comportamiento social se estén adaptando a este nuevo entorno, que refleja en tiempo real lo que sucede en la sociedad, a nivel económico, político, cultural o social.

Internet supone una sociedad del conocimiento colaborativo, en la que se generan estados de opinión y comentarios espontáneos en un entorno de confianza. En este contexto, las organizaciones tienen la oportunidad de acceder libremente a todo este conocimiento para convertirlo en información de valor estratégico, que es

posible aplicar para la toma de decisiones en toda su cadena de mando, desde el máximo nivel ejecutivo hasta el nivel operativo inmediato.

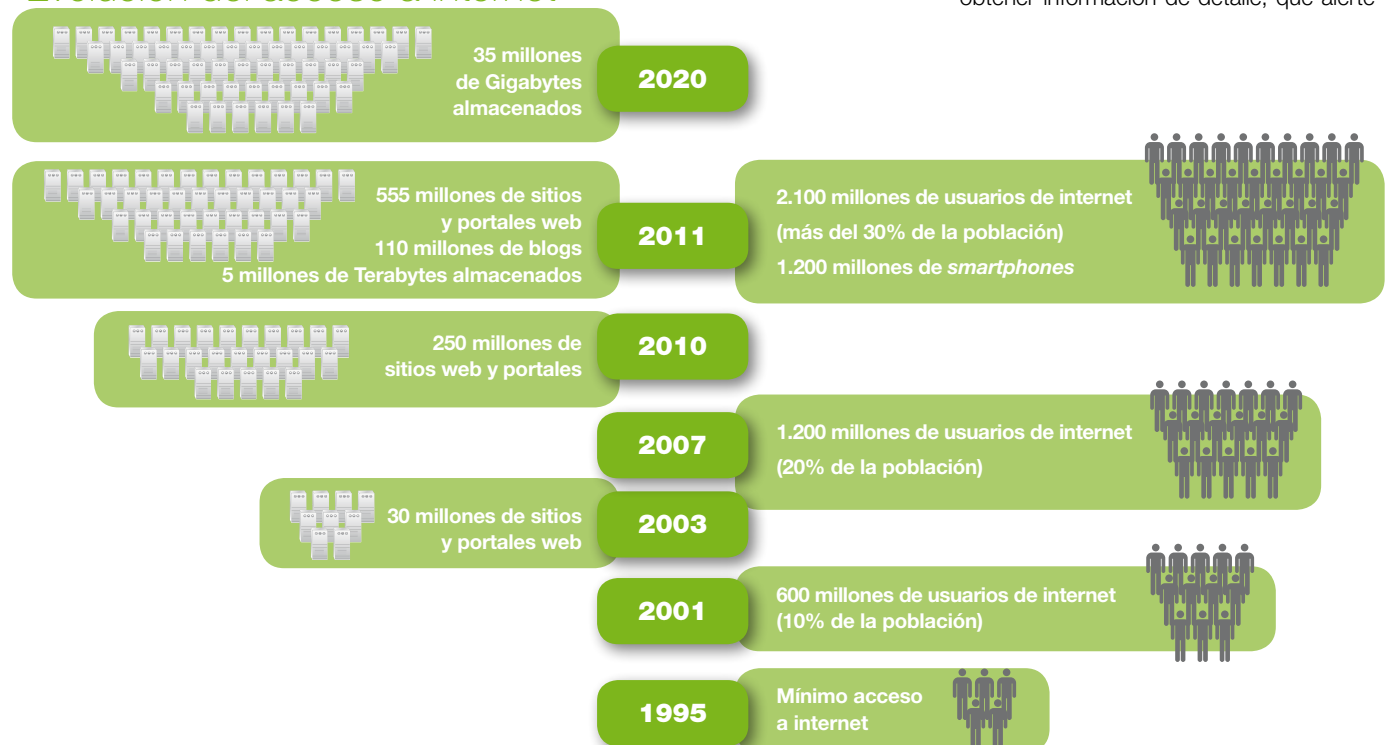
Necesidades de información

Las demandas de información de las organizaciones son muy diversas, pero es posible reducirlas a tres niveles: estrategia, táctica y operativa.

A nivel estratégico, se requiere información principalmente cualitativa, que aporte conclusiones de valor que permitan comprender la realidad observada y su relación con la actividad de la organización. Adicionalmente, se requiere un soporte cuantitativo de alto nivel, con indicadores agregados que cuantifiquen esa realidad.

A nivel táctico y operativo, es necesario obtener información de detalle, que alerte

Evolución del acceso a internet



Evolución de los medios sociales



en tiempo real sobre posibles crisis de comunicación que se deban gestionar, y que permitan la toma de decisiones correctas o, al menos, disponer de toda la información relacionada con ese hecho.

¿Cómo obtienen información las organizaciones?

Los métodos para obtener la información han ido evolucionando durante el año 2012 en línea con la mayor capacitación y conocimiento de los dircom y su visión estratégica. Inicialmente, las organizaciones intentaron resolver sus necesidades de información proveniente de internet con el uso, por parte de los miembros del equipo de comunicación, de herramientas específicas, en algunos casos muy sofisticadas, pero en muchos otros de carácter gratuito o con poco rigor. Los resultados obtenidos, en el mejor de los casos, los forman una gran cantidad de datos que tienen un bajo rendimiento informativo.

ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO SON LOS NIVELES DE DEMANDA DE LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Potentes herramientas, como Radian6 o BrandWatch, entre otras, abren los ojos a los directores de comunicación mostrándoles la amplitud de los datos disponibles y haciéndoles intuir la potencia de un uso adecuado de los mismos. Pero cuanto más amplio sea el objetivo de análisis, más compleja se vuelve la estructuración de los resultados. Y el objetivo de los dircom resulta, por definición,

tan amplio como el análisis de la información relacionada con la propia organización a la que sirven. Asimismo, el manejo de los datos obtenidos con las herramientas se convierte, cuanto menos, en una tarea ardua.

La evolución natural de estas organizaciones ha sido avanzar hacia la necesidad de estructurar y modelar esa gran cantidad de datos obtenidos por medio de una metodología sólida, incrementando así el valor de la información obtenida y reduciendo el

ruido, inherente al medio digital.

Pero conseguir una metodología alineada con la herramienta no es tarea fácil por las especificidades del medio *online*, su nivel de ruido y su desestructuración.

Por ello, las organizaciones ya comienzan a buscar soluciones que ofrezcan también la metodología de forma integrada, basada en el modelado del contexto de análisis y apoyada en unos indicadores numéricos. De esta forma, es posible traducir

Niveles de demandas de información

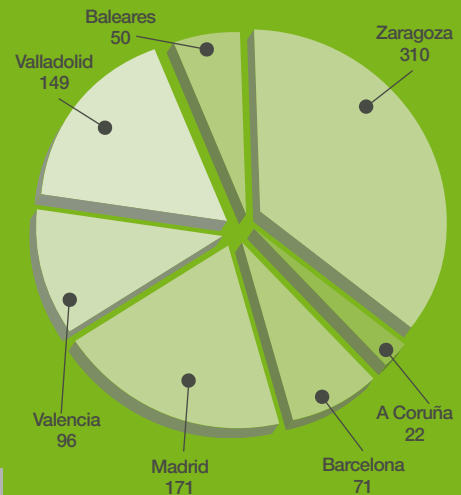


Programa Social Media Training de Dircom

Durante los años 2011 y 2012, Dircom ha gestionado su propio programa de formación complementaria, orientada a capacitar a los directivos de comunicación en el ámbito de los medios sociales. Bajo el nombre Social Media Training (SMT), la Asociación ha impartido más de 40 talleres especializados, cuya dinámica ha sido muy diferente a la de otras actividades más abiertas (como jornadas o seminarios), ya que se limitó deliberadamente el número de asistentes para garantizar la máxima interacción entre los profesores y el alumnado. Los talleres se desarrollaron

en Madrid, Valencia, Barcelona, Zaragoza, Valladolid, A Coruña y Baleares, y en total se formó a más de 800 profesionales de la comunicación corporativa e institucional. Cada región eligió los talleres que consideraba más adecuados para su zona, tanto en cantidad como en temática. El claustro estuvo compuesto por más de 25 prestigiosos especialistas en las diversas estrategias de comunicación y en el uso de las tecnologías relacionadas con los medios sociales. Dircom considera esencial que nuestra profesión conozca bien, al menos a nivel estratégico, los medios sociales

Alumnos del programa Social Media Training de Dircom por ciudades



Evaluación general media de los talleres por los alumnos: 4,3 sobre 5.

y sus implicaciones para la función de comunicación, tanto a nivel de riesgos como de oportunidades. Una vez concluida esta fase formativa con una alta valoración de los alumnos, Dircom pondrá en marcha nuevas iniciativas en materia de medios sociales.



Stephan Fuetterer, vocal de la Junta Directiva de Dircom, en la presentación de los talleres Social Media Training en Madrid.

Esquema completo de obtención de información



los datos originales y sus métricas (tales como menciones, número de seguidores en Twitter, número de "me gusta" en Facebook, visualizaciones en Youtube,...), sin significado para los no iniciados en medios *online*, en información de valor que esté basada en la notoriedad de marcas, en el sentimiento de las opiniones, en la identificación de líderes de opinión, en la utilidad de sus acciones de comunicación o en otras entradas totalmente comprensibles para los dircom.

Dentro de esta evolución natural del mercado, el siguiente paso está en solicitar un servicio de información integral, basado en herramientas sofisticadas, en metodologías que estructuren y modelen las necesidades de información, pero también en equipos humanos expertos en esta nueva disciplina de investigación, que está empezando a ser fundamental para el desempeño de la actividad de un director de Comunicación. ●

Enfocados en la actualidad. Orientados a la especialización.



Queremos ir más allá. Por ello presentamos una oferta de contenidos amplia, variada e integral con nuevos productos especializados como nuestros **portales verticales** y otros exclusivos y a la carta mediante el servicio de **producción bajo demanda**.

En más de 120 países del mundo, este es el objetivo que nos guía.



Agencia EFE, primera agencia de información en español

902 22 23 92 • clientes@efe.com

RETOS DEL DIRCOM

AUMENTAR LA INFLUENCIA

76

LA MARCA ESPAÑA ES DE LOS ESPAÑOLES: ES NUESTRA IMAGEN Y BENEFICIO COMÚN

Por Carlos Espinosa de los Monteros,
Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España.

80

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL, AL SERVICIO DE LA MARCA ESPAÑA

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

82

UNIVERSIDAD: COMUNICAR PARA ESCUCHAR

Por Mariola Conde, jefa del Gabinete de Imagen y Comunicación de la
Universidad de Zaragoza. Vocal Dircom Aragón. Vicepresidenta de AUGAC.

84

MUCHO MÁS QUE PATROCINIO DEPORTIVO

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

88

LA DÉCADA PRODIGIOSA EN FORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Por Enrique Alcat, director del Programa Superior en Gestión
Empresarial y Dirección de Comunicación del IE Business School-Dircom.

La Marca España es de los españoles: es nuestra imagen y beneficio común

Tras una dilatada trayectoria empresarial, desde julio de 2012 asumió el reto de recuperar y llevar a lo más alto la imagen de España. Considera el cargo de Alto Comisionado de la Marca España como una “misión de Estado”, que afronta con “muchísima ilusión” y espera convertirlo en un proyecto de todos.

Carlos Espinosa de los Monteros, Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España. <http://marcaespana.es>



Accede al vídeo de la entrevista al Alto Comisionado de la Marca España

Carlos Espinosa de los Monteros, como Alto Comisionado de la Marca España, lidera el ambicioso proyecto del Gobierno para mejorar la imagen de nuestro país tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. Este profesional, que cuenta con una dilatada trayectoria, ofrece su experiencia de muchos años al servicio de la imagen de España y cuyo mayor anhelo es que se convierta en una política de consenso y continuidad.

¿Qué lleva a una persona con su dilatada trayectoria a asumir un reto como este que además, recordemos, no conlleva retribución económica? ¿Le hace ilusión?
Sí, me hace mucha ilusión. Mi única motivación es ayudar a mi país en esta circunstancia especialmente dura por la que está atravesando y contribuir a devolverle la esperanza

y prosperidad a las que sus condiciones objetivas le hacen acreedor. Mi trayectoria me ha llevado por el mundo de la administración pública y por el de la empresa privada y, en ambos, he acumulado una experiencia que creo puede ser ahora muy útil. Por otra parte, no hago sino seguir el ejemplo de lo que importantes hombres públicos y empresarios de éxito ya realizan desde hace tiempo en países como Inglaterra o los Estados Unidos. Esto es, poner desinteresadamente al servicio de su país una experiencia acumulada a lo largo de muchos años, una vez que, como es ahora mi caso, ya no se esperan recompensas distintas a la satisfacción de contribuir al interés general.

¿Qué objetivos asume la oficina que dirige?

El principal objetivo es que el cuidado, protección y apoyo de la Marca España sea un proyecto a largo plazo, que sobreviva a este gobierno, y al siguiente, y al siguiente. Y así sucesivamente; que se convierta efectivamente en un proyecto de Estado, porque se comprende que es necesario, tanto en tiempos de crisis como de bonanza; y que, precisamente, sea un proyecto de todos, asumido por todos y compartido por todos. Porque la Marca España es de todos los es-



pañoles, es nuestra imagen común y nuestro beneficio común.

¿Qué significa la Marca España?

La Marca España es nuestra imagen en el mundo, es la percepción que de nosotros tienen los extranjeros... y los propios españoles, la idea que tenemos de nosotros mismos. Es un tema clásico de debate filosófico, desde Platón, la distinción entre apariencia y realidad. Pero desde que se inventó la televisión y tuvo lugar el célebre debate televisivo entre Nixon y Kennedy, la importancia de la imagen ha crecido hasta ocupar el lugar central en cualquier política de estado, empresarial o social. Y una buena imagen, hoy día, es un activo económico y político de primer orden. Una buena imagen abre puertas a las empresas, atrae inversiones, ayuda a un país en sus negociaciones internacionales y en la defensa de sus intereses, hace a una sociedad más segura de sí misma.

EL CUIDADO DE NUESTRA IMAGEN NO ES UN LUJO, NI UN REMEDIO DE URGENCIA PARA TIEMPOS DIFÍCILES, SINO UNA NECESIDAD

¿Qué debemos conseguir?

Entre todos debemos conseguir que la Marca España se asocie inmediatamente a un sentimiento positivo, agradable, deseable, porque represente un conjunto de valores, actitudes y actuaciones positivas, serias, responsables y valiosas.



¿La crisis ha dejado muy tocada la imagen de nuestro país, tanto en el exterior como en el interior?

No. La crisis ha afectado, sin duda, a nuestra imagen en el exterior, pero bastante menos de lo que en España se cree. Aquí tenemos una tendencia notable a la autoflagelación con la que debemos terminar. En general, sigue prevaleciendo fuera la imagen de un país que ha hecho avances espectaculares en los últimos cuarenta años, por lo que la actitud es más bien de sorpresa ante lo que nos está pasando. Por eso, en lo que tenemos que concen-

trarnos es en superar este problema, en cómo salir de esta crisis, porque es por ahí por donde nos van a medir. Problemas tenemos todos. Lo que cuenta es cómo somos capaces de superarlos y de salir fortalecidos de ellos.

¿Cómo se reconstruye la Marca España?

Donde hay que trabajar a fondo la Marca España es dentro de España. Si no somos nosotros los primeros en creer en ella, difícilmente vamos a poder salir a defenderla o apoyarla fuera. Es el caso del vendedor que no cree en

En las imágenes, capturas de pantalla de la página web <http://marcaespana.es>





el producto que vende. Es necesario llevar al conocimiento de todos los españoles todas las cosas buenas y excelentes que hemos logrado juntos, que son muchas, y el potencial que tenemos.

¿Cuáles son las áreas prioritarias de actuación para mejorar esa imagen?

Sin duda, lo más importante es disseminar, cuanto más mejor y por todos los canales posibles, la información de todo lo que nos caracteriza como país moderno, dinámico, flexible, innovador y con potencial de futuro. Para ello tenemos que utilizar cualquier medio o recurso a nuestro alcance: prensa, radio, televisión, pero también internet, webs, blogs, redes sociales. Ello será posible en la medida en la que se vaya comprendiendo que esto no es un programa más de un gobierno de turno, sino una empresa colectiva que es de todos, afecta a todos y beneficia a todos.

¿Qué pasos se han dado?

De momento, la red de embajadas y oficinas en el exterior ya constituyen un potente mecanismo de actuación. Ya hemos creado una página web y estamos trabajando activamente para movilizar las redes sociales. Pero también estamos creando mecanismos

para posibilitar la coordinación de todos los organismos públicos cuyas actividades tienen una incidencia directa en la imagen de nuestro país. Se trata de preservar y apoyar nuestros activos tradicionalmente sólidos (turismo, gastronomía, idioma). Pero también hay que incorporar a ellos esos elementos de modernidad empresarial y tecnológica sobre los que hoy día se basa la solidez de la imagen de los estados.

¿Cuáles cree que son nuestras bazas para proyectar nuestra imagen en el exterior?

En mi opinión, lo fundamental para situar la Marca España en un nivel definitivamente superior es incidir de manera decidida y profunda en todos los factores de modernidad empresarial y tecnológica a los que hemos accedido gracias al trabajo de nuestras empresas y de nuestros investigadores. La imagen de país mediterráneo "*bon vivant*" está bien, pero siempre que vaya acompañada de una imagen de país serio, industrial y competitivo.

¿Le preocupa la fuga de jóvenes talentos que estamos viviendo con la crisis?

Me preocupa porque significa que hoy por hoy no encuentran oportunidades en su país. La fuga de talentos es siempre negativa. Pero al mismo tiempo también esos talentos son españoles, y lo seguirán siendo allá donde vayan. Lo que hay que hacer, además de crear condiciones para que esa fuga se reduzca al mínimo, es tratar de mantener con ellos el contacto

necesario y suficiente para que desde sus puestos fuera puedan contribuir a la Marca España y ayudarnos a mejorar.

¿Qué papel juegan las empresas (grandes, medianas y pymes) en la estrategia de la Marca España?

La Marca España tiene el claro objetivo de ayudar a nuestras empresas, desde la convicción de que el éxito de nuestras empresas contribuirá a la creación de empleo y de riqueza en España. Su papel es esencial transmitiendo sus consejos, inquietudes y deseos. Por tanto, su papel en el proyecto Marca España es central.

¿Y la comunicación?

Pues yo diría que la comunicación es la esencia de todo este proyecto y no se explica sin ella. Desde esta perspectiva me complace decir que una de las primerísimas sesiones de trabajo que tuve, nada más ser nombrado, fue con Dircom, cuyos miembros me ofrecieron todo su apoyo, algo que luego se ha venido confirmando en la práctica.

LA COMUNICACIÓN ES LA ESENCIA DE TODO ESTE PROYECTO Y NO SE EXPLICA SIN ELLA

A nivel personal, ¿qué logros le harían sentir satisfecho en su cargo?

Desde luego, un logro importante sería que el posicionamiento de España haya mejorado en todos los índices posibles. Pero en realidad, lo que más importa y lo que más deseo es que este proyecto siga después de que yo salga de él, después de que cambie este gobierno y después de que hayan vuelto los tiempos de bonanza. Creo firmemente que el cuidado de nuestra imagen no es un lujo, ni un remedio de urgencia para tiempos difíciles, sino una necesidad: el lujo sería abandonarlo y no creo que ni ahora ni más adelante ese sea un lujo que nos podamos permitir en España. ●

Madrid2014



DIRCOM REUNIRÁ A LOS COMUNICADORES DEL MUNDO EN ESPAÑA

Dircom da las gracias a la Global Alliance for Public Relations and Communication Management, por haber escogido Madrid como sede del encuentro bienal que reúne a cerca de un millar de comunicadores. Ser los anfitriones del World Public Relations Forum (WPRF) en 2014 es todo un reto para nuestra Asociación. Contamos para ello con la colaboración de todos los socios y agradecemos el apoyo de las diversas administraciones públicas que están ayudando a Dircom a asegurar el éxito de esta cita histórica y su contribución a nuestra marca-país.

Organiza:

dircom
Asociación de Directivos de Comunicación



Más información en www.dircom.org
o escribiendo a wprf@dircom.org

Comunicación empresarial, al servicio de la marca España

Marca España somos todos. Así reza el eslogan de esta política de Estado. Las empresas a través de sus acciones y su comunicación suponen uno de los principales representantes de la marca, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras, y en su éxito desempeñan un papel determinante dircom y directivos. Así integran la realidad de la marca España en su estrategia comunicativa Miguel Silva, de Blusens, y Juan Francisco Polo, de Ferrovial.

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



Obras de construcción de una autopista, realizada por Ferrovial en las Azores.

El éxito de marca España centra su desarrollo en la garantía de la continuidad de este proyecto, fruto de un consenso general por encima de cambios políticos y con la suma de las diferentes instituciones públicas, sociales, empresas y, cómo no, de los ciudadanos del país. En un escenario global, una correcta comunicación puede influir decisivamente en el devenir y en la percepción benigna que se tiene sobre un país, tanto o más como los logros o fracasos acometidos. Con este compromiso, muchas son las grandes empresas que de manera voluntaria o involuntaria, a través de su dircom, sus directivos y su

estrategia de comunicación, desempeñan un papel clave en ella.

El objetivo de la marca España es global, ya que ayuda a mejorar la imagen de nuestro país en el interior y exterior de nuestras fronteras a nivel político, económico, cultural, social, científico y tecnológico. En opinión de Miguel Silva Constenla, Co-Founder y Executive VP Blusens Global Corp, además de President del Spanish Business Council UAE, “cualquier avance o éxito en cualquiera de las facetas que la componen es positivo para la marca, lo mismo que las noticias negativas provocan lo contrario”.

En suma, se trata de un conjunto de intangibles, de “bienes, valores, percepciones y reconocimientos de todo aquello que forma parte del presente y la tradición del país”, reconoce Juan Francisco Polo, director de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de Ferrovial.

Desde que el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España, órgano creado el 28 de junio de 2012, propuso su creación, no ha parado en su empeño de sumar adhesiones a esta causa, bien sea de manera directa o indirecta. Muchas empresas creen que el trabajo bien hecho es garante del éxito de la iniciativa: “Intentamos contribuir en todos los países que operamos, desarrollando los proyectos que se nos encargan, tanto en el terreno de las infraestructuras como de los servicios, con unos altos estándares, de calidad, de eficiencia, de capacidad operativa y también de sostenibilidad. Pensamos que de esta manera es la mejor forma de contribuir a la marca España y a la buena imagen del país”, asegura Polo.

LOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN DE MUCHAS GRANDES EMPRESAS TIENEN YA EN CUENTA LA MARCA ESPAÑA DENTRO DE SU ESTRATEGIA COMUNICATIVA

Sin embargo, la red de actores que intervienen en su promoción puede llegar a ser infinita y el proceso, dinámico, tiende diferentes puentes para su colaboración. “Siempre hemos solicitado o estado presentes en organizaciones que promocionan dicha marca, tanto Institucionales (ICEX, Marcas Renombradas de España, etc.) como iniciativas privadas, como la presidencia fundadora del Spanish Business Council en los Emiratos Árabes Unidos (Dubai y Abu Dhabi), una organización empresarial que incluye dentro de su visión la

promoción de la marca España en Emiratos Árabes y el GCC (Consejo de Cooperación del Golfo), una de las zonas de mayor expansión de la exportaciones españolas en los últimos años”, como explica Silva.

En la estrategia de comunicación

Los departamentos de Comunicación de muchas grandes empresas tienen ya en cuenta la marca España dentro de su estrategia comunicativa. Presentarse como una marca española ayuda a abrir muchas puertas en zonas o países del mundo, en los que los negocios con nuestro país están experimentando un notable crecimiento o en aquellos que ven a España como una buena inversión de futuro, a pesar de la inestabilidad de la economía nacional. La manera en que se comunica este activo se puede realizar de manera manifiesta o no, pero siempre acaba siendo un factor clave como carta de presentación. “Es una combinación de varios elementos. Por un lado, en el propio ADN de Ferrovial, figura hacer las cosas bien, ya que somos una compañía que este año cumple su 60 aniversario de trayectoria. Pero también hay una manera planificada y estratégica en la que intentamos trasladar al mercado el resultado del trabajo que nosotros desarrollamos como empresa española”, afirma el dircom de la constructora. De similar opinión es el fundador de la tecnológica Blusens, que afirma que “aún con un problema de imagen en los últimos tiempos debido a la crisis de deuda y del euro, así como de la situación económica en España, creo que otro tipo de éxitos, tanto sociales, deportivos, culturales (sin olvidarnos de los muchos empresariales, ya que las exportaciones siguen subiendo a pesar de la crisis), hacen que compense el valor de la marca España”.

Un activo contra la crisis

No hay lugar a dudas de que la actual situación económica del país puede erosionar los logros que la marca España pretende comunicar, aunque estos no sean pocos. Por ello, una comunicación eficaz supone un revulsivo de primer orden. “Usamos todo tipo de estrategias para luchar contra esa debilidad actual. Nadie puede poner en duda muchos de los éxitos empresariales, deportivos, sociales, etc. de la España del siglo XXI, y de vez en cuando, hay que recordar lo que se ha hecho en 30 años y no solo lo que ha pasado en los últimos 5... Por lo general, hay que contrarrestar esa imagen negativa en la prensa económica internacional con el *trend* positivo de las exportaciones comparados con el resto de países, la profesionalidad de la empresa española en la ejecución de

grandes contratos de infraestructuras, marcas icónicas españolas ejemplos de expansión internacional, éxitos deportivos (*Team work*), etc., que compensan en cualquier conversación empresarial o social el *trend* negativo expuesto”, afirma Miguel Ángel Silva, de Blusens. Es esta voluntad de informar, la interacción bidireccional con todos los sectores e instituciones afectadas no se debe dejar de lado, más bien al contrario, hay que reforzarla. “Hacemos lo que siempre hemos hecho desde que hemos comenzado a operar internacionalmente en los últimos 15 años. Fundamentalmente, mantenemos un diálogo constante con la administración de los países en los que operamos, con las autoridades regulatorias, con los clientes, con los medios de comunicación y, evidentemente, con el conjunto de los *stakeholders*. Nosotros trasladamos al mercado y a estos diferentes actores nuestro punto de vista, nuestras noticias y nuestra manera de hacer las cosas, y



Aparatos electrónicos fabricados por Blusens.

estamos atentos a los requerimientos, las peticiones y los planteamientos que ellos hacen, y entendemos que esa especie de diálogo continuo es lo mejor que podemos hacer”, insiste Juan Francisco Polo, de Ferrovial. ●

Juan Francisco Polo: [T](#) @pacopolo

Dircom organizará el WPRF2014

La marca país constituye uno de los ejes esenciales de todas las políticas orientadas a salir de la actual crisis y recuperar la confianza de nuestros interlocutores más allá de nuestras fronteras. España había llegado a consolidar durante décadas una marca-país que, aunque siempre mejorable, era en general una gran aliada de nuestras empresas.

En estos momentos en los que resulta necesario repensar y reimpulsar la marca España, Dircom ofrece y aporta su colaboración a las autoridades encargadas de afrontar ese reto tan difícil y tan importante para todos. Pero además, los comunicadores españoles hacemos lo posible por apoyar la marca exterior de nuestro país mediante un evento de alcance mundial. La celebración en Madrid, en septiembre de 2014, de la próxima edición del WPRF (World Public Relations Forum o Congreso Mundial de la Comunicación) nos permitirá durante

unos días reunir en la capital de España, a los máximos responsables de la comunicación corporativa e institucional de las principales empresas del planeta.

Estimamos que más de setecientos dircom de todo el mundo acudirán a la más importante cita de nuestra profesión a escala internacional, que cada dos años pasa revista al estado de nuestra función y traza las grandes líneas de trabajo en comunicación y relaciones públicas. Como entidad anfitriona y organizadora, Dircom está trabajando ya con ilusión para hacer de Madrid 2014 el mejor WPRF de la historia, pero también para que cientos de los más influyentes comunicadores de nuestro tiempo regresen a sus países con una idea mejor de la marca España.



Universidad: comunicar para escuchar

La comunicación llegó tarde a las universidades españolas. Su aproximación a la gestión universitaria se produjo a mediados del siglo pasado por la vía de los gabinetes de prensa que cuidaban la relación con los medios de comunicación y velaban por el cumplimiento del manual de imagen corporativa. Entonces, rara vez, el responsable era profesional de la comunicación. El panorama ha cambiado mucho. Actualmente, todas las universidades cuentan con una unidad de comunicación con personal especializado. La Asociación de Profesionales de Comunicación de Universidades Españolas y Centros de Investigación (AUGAC), fundada en 1985 y con más de un centenar de asociados, es reflejo de ello.

Sin embargo, todavía, la tradicional función instrumental y táctica es la base de trabajo en la que se sustenta la comunicación universitaria. Existe aún margen de mejora y cada vez son más las universidades que consideran la comunicación como una herramienta estratégica de gestión que convive, al más alto nivel y con profesionales al frente, con las demás áreas estratégicas de las instituciones, como la financiera o la jurídica.

En estas universidades la comunicación ya no se percibe solo como un instrumento de información, sino que se considera una herramienta clave (para convencer e influir). Cuenta James Grunig, pionero en comunicación corporativa, que en los años 70 los ejecutivos le preguntaban "cómo debía decir las cosas", en los 80 "qué tenían que decir" y ahora "qué tienen que hacer".

Por lo tanto, hay que avanzar hacia esta visión innovadora y estratégica e insistir en la puesta en marcha de un proyecto insti-

tucional de universidad que englobe el desarrollo de la identidad corporativa, la reputación, la gestión del conocimiento, la implicación de las personas y la escucha activa a los públicos de interés.

En este camino, en el que la tecnología digital y el 2.0 han cambiado la percepción del mundo, los nuevos entornos se caracterizan por la fragilidad y la ruptura.

La universidad se encuentra inmersa en un contexto financiero e institucional profundamente condicionado por la crisis económica. En esta situación, la comunicación puede hacer surgir y consolidar su relevancia, influencia, prestigio y reconocimiento social, tan necesario hoy en día en nuestra escala de valores. La comunicación puede ayudar a la universidad a reflejarse en el espejo de la sociedad como un polo de influencia y de atracción científica e intelectual, escenario destacado de creación de opinión, debate y reflexión, generadora de riqueza y bienestar, en sus ámbitos docente e investigador.

Y lo puede hacer construyendo una identidad corporativa fuerte que comprometa a la sociedad con la universidad. También, aceptando un liderazgo que dinamice la transmisión del conocimiento, facilite la innovación permanente y transmita la energía suficiente para gestionar los cambios que requieren los nuevos horizontes. Pero además, es necesario incorporar una visión proactiva de "futuribles" para anticiparse y actuar eficazmente en la gestión del futuro (*issues management*).

En este camino, la información (contar los hechos con rigor y claridad para transmitir conocimiento) por sí sola ya no puede lograr las transformaciones necesarias para alcanzar los objetivos. Necesitamos una estrategia de

LAS UNIVERSIDADES DEBEN SER ESTRATÉGICAS EN SU FORMA DE INTERACTUAR Y EN SU FORMA DE COMUNICAR

Mariola Conde, jefa del Gabinete de Imagen y Comunicación de la Universidad de Zaragoza. Vocal Dircom Aragón. Vicepresidenta de AUGAC.

[@mariolaconde](#)

comunicación para provocar convencimiento. Hoy se necesita una mezcla de comunicación y emoción (que estimule sentimientos, confianza, credibilidad) para conseguir la implicación, la influencia. Sólo convence el que emociona. Severo Ochoa ya decía "se trabaja bien cuando se pone en todo lo que se hace el sentimiento de todo lo que se ama".

La universidad debe creer en la importancia de una comunicación relevante. Las universidades deben ser estratégicas en su forma de interactuar y en su forma de comunicar. No se trata de colocar un mensaje, ni de convencer por encima de todo. Se trata, vuelvo a citar a Grunig, de escuchar, de pensar y de decir: "Me interesas: no sé lo que quieres, pero quiero saberlo". No hay nadie más interesante que quien se interesa por ti. Este es nuestro poder para convencer, para implicar, para influir. ●





MAPFRE, personas que cuidan de personas

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

Estamos a tu lado, con casi 35.000 personas y más de 70.000 colaboradores en 46 países de todo el mundo esforzándose todos los días en seguir mejorando nuestro servicio. Para que cada una de las más de 23 millones de personas que ya confían en nosotros, puedan sentirse seguras y protegidas en la mejor compañía.

mapfre.com



MAPFRE

ELGRECO2014



Leche Pascual unida al deporte paralímpico desde 2005. A la dcha., la pista central del Stade de Roland Garros, torneo patrocinado por BNP Paribas.

Mucho más que **patrocinio deportivo**

El deporte brinda a las marcas la oportunidad de asociarse con los valores y emociones que estos representan. No existe un gran evento, club o deportista de prestigio que no tenga patrocinador. Algunas compañías como BNP Paribas, Leche Pascual o Red Bull han hecho del patrocinio un elemento diferenciador asociándolo a un concepto que las representa: el compromiso con el tenis, la salud de los consumidores o el riesgo de los deportes extremos. Esta estrategia les ha permitido ganar notoriedad de marca y liderazgo a través del deporte.

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

La inversión en patrocinio deportivo en España es de unos 421 millones de euros (datos de Infoadex 2012). Ocupa el sexto lugar sobre la cifra de los medios no convencionales, suponiendo el 6,4% del total. Si pensamos en patrocinio deportivo, se nos vienen inmediatamente a la cabeza la Fórmula 1 del Banco Santander o la Liga BBVA de fútbol español. Sin embargo, sin llegar a esas cifras de inversión, compañías como BNP Paribas se han convertido en líderes en otro segmento como el tenis.

“Es como una de esas historias de amor que nace por azar y dura toda la vida”, así explica Juan Briz, director de Comunicación de BNP Paribas en España el origen de la asociación de su marca al tenis. Ese “flechazo” tuvo lugar en 1973, cuando la Federación Francesa de Tenis necesitaba financiación para ampliar las tribunas. Fue la primera vez que el logotipo de la entidad lució en las canchas de arcilla de Roland Garros, donde acompañaría a grandes de este deporte como Bjorn Borg, Ivan Lendl,

Mats Wilander, Gustavo Kuerten o Rafael Nadal, recuerda Briz.

BNP PARIBAS LLEVA 40 AÑOS REFORZANDO SU IMAGEN DE MARCA A TRAVÉS DEL TENIS. A SU VEZ, PROYECTA ESTE DEPORTE POR EL MUNDO

Si la historia de BNP empieza por azar, la asociación de Leche Pascual con el deporte lo hace por “una obsesión”, confiesa Paco Delafuente, director de Comunicación de Leche Pascual. “Una de las obsesiones de Tomás Pascual Sanz, fundador del Grupo, fue la preocupación por la salud de los consumidores. Además de fabricar productos sanos, decidió dar un paso adelante apoyando el deporte como elemento imprescindible para una buena salud, promoviendo la actividad física mediante el apoyo a grandes deportistas,

como ejemplo para el resto de los ciudadanos. Y por grandes deportistas se entiende tanto los olímpicos como los paralímpicos”. Así, la historia que une a Leche Pascual con el deporte olímpico está fechada en Barcelona 92, cuando se convierte en una de las compañías fundadoras de la Asociación Deportes Olímpicos (ADO), que dota a los deportistas españoles de los recursos necesarios para participar en esos Juegos Olímpicos y se extiende “sumándonos a partir de 2005 al similar plan creado como paralímpico con las siglas ADOP”.

Historias de patrocinio

Si bien los orígenes son muy distintos, la estrategia de asociar a su marca un concepto que las representa y diferencia a través del patrocinio sigue un patrón similar, un apoyo constante a través de los años. “En estos 40 años, el crecimiento del banco va de la mano con el tenis, y está presente en todos

los acontecimientos importantes en la vida de la marca; por ejemplo, Roland Garros es el escenario elegido para presentar la nueva marca BNP Paribas tras la fusión en 2000", explica el dircom de BNP Paribas.

La misma línea de continuidad que destaca el dircom de Leche Pascual, "Barcelona 92 marcó el inicio de una larga y fructífera relación de Leche Pascual con el deporte olímpico, desde entonces hemos contribuido a todas y cada una de las olimpiadas que se han celebrado. En la actualidad, Grupo Leche Pascual es una de las tres únicas empresas que simultanean el apoyo a olímpicos y paralímpicos".

En esta historia de unión entre marca y patrocinio, "BNP Paribas crece, se globaliza, y lleva el tenis como bandera donde vaya, apoyando los torneos locales y creándolos donde no existan. Patrocina torneos junior y amateur, que no se televisan, y ayuda a financiar actividades educativas y sociales relacionadas con este deporte. Tenis y entidad financiera se retroalimentan, el primero

Red Bull sabe a riesgo

Hace poco, Felix Baumgartner lograba romper la barrera del sonido en su salto estratosférico de 39.068 metros, superando los 1.130 km/h de velocidad. El piloto de Red Bull Stratos es el último ejemplo de una marca que ha hecho del multipatrocinio de los deportes extremos y minoritarios su seña de identidad. "No traemos el producto a la gente, traemos la gente al producto", ha explicado alguna vez Dietrich Mateschitz, el magnate austríaco propietario del 49% de la compañía. Una

definición que se aplica perfectamente a la estrategia de marketing de Red Bull. Por un lado, en lugar de invertir grandes cifras en deportes populares y masivos optó por deportes extremos. Como su repercusión es menor, su éxito ha venido de la mano de la suma de los impactos de todos ellos, junto a la asociación de la marca con el riesgo.



El paracaidista Felix Baumgartner.

refuerza la marca del segundo que, a su vez, proyecta este deporte por el mundo", sintetiza Briz. "También nuestro compromiso va más allá de la contribución económica. Leche Pascual es mecenas de la Fundación

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

12
13

www.uam.es

Campus de Excelencia Internacional



La afición del CD Tenerife en el estadio Heliodoro Rodríguez López.

Deporte Joven, para cerrar el círculo iniciado en los años 80 cara a la Barcelona olímpica. De esta forma, no sólo ayuda al deporte de élite y fomenta la integración social que supone el deporte paralímpico, apoya el deporte base español, que es el auténtico vivero de los futuros medallistas”, explica Delafuente. “Otros ejemplos son la difusión de la imagen del Deporte Objetivo Paralímpico (ADOP) en más de treinta millones de envases anuales de la bebida de soja Vivesoy para promover la práctica del deporte en general y muy especialmente entre las personas con discapacidad; o la reciente adhesión de Grupo Leche Pascual al Plan ADOP-Emprego Proad 2012-2014, para facilitar la incorporación al mercado laboral de los paralímpicos, una vez finalizadas sus carreras deportivas”.

Y en ambas marcas el objetivo perseguido también trasciende los números. “Nuestro

compromiso con el tenis es nuestra forma de demostrar nuestro compromiso en todo lo que hacemos, acompañamos a nuestros clientes como al tenis. Este compromiso demuestra los valores que compartimos con el tenis, un deporte accesible a todos, que gusta independientemente de la edad o el género, y que implica juego limpio, rendimiento y creatividad”, dice Briz.

LECHE PASCUAL ES UNA DE LAS TRES ÚNICAS EMPRESAS ESPAÑOLAS QUE SIMULTANEAN EL APOYO A DEPORTISTAS OLÍMPICOS Y PARALÍMPICOS

Un concepto que comparte el dircom de Leche Pascual: “como decimos, Leche Pascual presume de trabajar para y por la salud de los consumidores, apoyando el deporte

como elemento sustancial para una buena salud. Mediante los correspondientes patrocinios, no solo ayudamos sino que confirmamos el mensaje. En el caso del paralímpico se fomentan también los valores del esfuerzo, la integración y el deporte. Además, predicamos con el ejemplo, por un lado la integración es un eje de nuestra estrategia refrendada con el dato de integración superior al 2% de la plantilla, más de lo que exige la Ley de Integración Social de Minusválidos; por otro lado, los propios empleados han creado un grupo deportivo que ya registra 50 actividades y 500 participantes”, dice satisfecho el dircom de Leche Pascual.

Visibilidad de la marca gracias al deporte

Hoy, BNP Paribas es el principal patrocinador mundial de tenis, unos 550 torneos, entre profesionales y amateur.

En España, “gracias a la solidez del tenis español, tenemos la fortuna de haber organizado 12 eventos de Copa Davis entre 2008 y 2012, incluyendo dos finales, lo que nos ha permitido compartir la experiencia del tenis con BNP Paribas para unos 13.000 invitados. Nuestros estudios demuestran que BNP Paribas es la tercera marca bancaria internacional más conocida en España entre nuestro público objetivo, incluso sin disponer de una red de sucursales de banca minorista, ni hacer publicidad convencional en medios, como otros bancos, y eso se lo debemos al tenis”, dice Juan Briz, su dircom en España. ●

Juan Briz: [@briz_juan](https://twitter.com/briz_juan)

La camiseta blanca

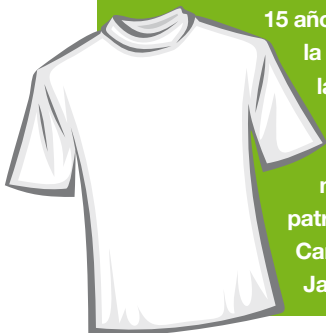
El Club Deportivo Tenerife es un ejemplo de un patrocinio en España muy volcado en deportes masivos de primera división. “En los encuentros fuera de casa, llevamos la marca Tenerife; pero en los partidos en casa, llevamos la camiseta en blanco por primera vez en

15 años. Es un reflejo de la crisis, en este caso la reconversión del sector bancario y la pérdida de nuestro principal patrocinador, Caja Canarias”, explica Javier Armas, director

de Comunicación del CD Tenerife. Con una trayectoria casi centenaria, los recortes en patrocinio ponen en una situación difícil a un club cuyos ingresos por este concepto suponen alrededor de un tercio del total.

“Los equipos grandes nos dejan un mercado muy limitado, porque lo absorben todo por marca, repercusión, seguidores... El resto de categorías estamos condenados a entendernos con patrocinadores locales, con menos recursos. Estamos trabajando en la búsqueda de otras fórmulas, como vender paquetes de partidos de manera individual”.

A pesar de ello, este club piensa en la acción social. Es el primero que ha llegado a un acuerdo con la AECC (Asociación Española Contra el Cáncer), para destinar parte de los ingresos por la venta de las camisetas –de color rosa– de su tercera equipación a la lucha contra el cáncer. Y, por supuesto, sueñan con volver a primera división, por una cuestión deportiva, pero también económica: “volver a la máxima categoría nos daría acceso a una parte de los mayores ingresos de la tarta, los derechos de televisión”, finaliza.



Las imágenes de la pantalla son simuladas.

SAMSUNG

Samsung GALAXY Note II | Be creative




Samsung GALAXY Note II

Paper Artist

Transforma cualquier foto en una original obra de arte.

www.samsung.es

Síguenos en:  

La década prodigiosa en **formación y comunicación**

La Asociación de Directivos de Comunicación y el IE Business School hicieron posible hace diez años algo inimaginable: que una escuela de negocios de reconocido prestigio internacional albergara un programa superior para ofrecer a los comunicadores los mejores conocimientos para desarrollar su labor, en un entorno complejo con una formación de máxima calidad.

Los diez años transcurridos desde que Antonio López y su junta directiva rubricaran el acuerdo de colaboración con el IE Business School arroja unos datos formidables: por las aulas de la histórica sede de María

EL PROGRAMA SUPERIOR “IE-DIRCOM” HA FORMADO A MÁS DE 200 PROFESIONALES, CON UN ÍNDICE DE EMPLEABILIDAD DEL 97%

Enrique Alcat, director del Programa Superior en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación del IE Business School-Dircom.
[EnriqueAlcat](#)



Molina han pasado más de 200 alumnos y el índice de empleabilidad es del 97%. Por si fuera poco, según el último ranking de escuelas de negocios, el IE Business School alcanzaba la primera posición europea del ranking del nada sospechoso Financial Times a finales del año pasado.

Como director del programa que me honro en dirigir, siempre digo que el mejor ranking que puede tener el programa superior en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación son, siempre, sus alumnos. Conozco el esfuerzo y dedicación de muchos jóvenes profesionales que hacen posible compatibilizar su vida personal y profesional con 150 sesiones intensivas de formación. Formación interdisciplinar donde la estrategia, la planificación y la gestión van de la mano de una serie de habilidades directivas imprescindibles para desarrollar con calidad y rigor ese “todo comunica” de las empresas y organizaciones.

La evolución de la comunicación y, por tanto, de los retos presentes y futuros no podría entenderse sin contemplar la vertiginosa formación de los comunicadores. Si hace años el bien más preciado de un periodista eran sus “fuentes” o “contactos”, ahora, los directivos y directores de comunicación deben hacer gala de sus conocimientos relacionados con la gestión y la creación de valores para todas las audiencias a las que debe hacer frente el profesional de la comunicación.

La visión integrada de la comunicación en el contexto presente, tanto económico como social, lleva a los participantes del programa a profundizar en las ventajas competitivas y oportuni-

des de la comunicación como un todo y como una herramienta estratégica fundamental para sus organizaciones.

La innovación así como la capacidad emprendedora del IE Business School orientada a la planificación estratégica, las técnicas de negociación, la capacidad de liderazgo, el desarrollo de habilidades directivas y las nuevas tendencias de comunicación digital convierten a este programa superior en un punto de referencia, que va mucho más lejos de una mera formación en materias de comunicación.

La experiencia “IE-Dircom”, gracias a la aportación del magnífico claustro de profesores del IE Business School y de profesionales de Dircom, ayuda a la mejora continua en comunicación y en dirección, dos conceptos indispensables y de largo recorrido, de una forma estratégica que facilita la toma de decisiones, teniendo en cuenta la reflexión obtenida en las aulas y la puesta en valor fuera de las mismas.

La mejor teoría siempre es la práctica aunque en la práctica sea otra la teoría. Conocedores de que sólo con teoría no se llega muy lejos, las enseñanzas del programa superior son aplicables in situ, sin necesidad de que los alumnos terminen el curso académico, ya que adquieren enfoques diferentes ante problemas de comunicación concretos. ●

ENTRE TODOS HACEMOS QUE EL RECICLAJE FUNCIONE.



Desde 1997, las Empresas Adheridas a Ecoembes, organización sin ánimo de lucro, han invertido más de 3.400 millones de euros en la implementación de la recogida y reciclado de residuos de envases domésticos, creando para ello infraestructuras, campañas educativas y promoviendo el ecodiseño. Hoy, gracias a la participación de los ciudadanos y a la colaboración de empresas envasadoras y administraciones, estamos entre los países más eficientes de Europa, reciclando un 70% de los envases gestionados y mejorando año a año.

***Porque estamos trabajando juntos por el Medio Ambiente,
nosotros seguiremos apostando para ser cada día mejores,
seguros de que contamos contigo.***



ECOEMBES

**TÚ LO HACES NATURALMENTE.
JUNTOS LO HACEMOS POSIBLE.**

ecoembes.com y reciclaenvases.com

RETOS DEL DIRCOM

MÁS HABILIDADES DE NEGOCIO

92

EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ESPAÑA

Por Ángeles Moreno y Cristina Navarro del Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación (GEAC) de la Universidad Rey Juan Carlos.

96

EMPRENDEDORES EN EL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

100

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA PARA TENER ÉXITO

Por Jorge Díaz-Cardiel, socio director de ADVICE y escritor.

102

LA BANCA Y SU POSICIONAMIENTO A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

108

COACHING Y ÉL/LA DIRCOM

Por José María Gasalla, director de Talentum Conferencias, escritor y profesor de DEUSTO Business School.

110

¿HACIA DÓNDE SE DIRIGE LA FORMACIÓN EN COMUNICACIÓN?

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

El liderazgo en la gestión de la comunicación en España

En este artículo se muestran los resultados del *Cross-Cultural Study of Leadership in Public Relations and Communication Management*, un estudio en el que han participado 4.484 profesionales de 23 países.

Por Ángeles Moreno y Cristina Navarro, del Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación (GEAC) de la Universidad Rey Juan Carlos. [t](#) @AngelesMoreno9 y [t](#) @crisnavarrouiz



Accede al video con la entrevista de Angeles Moreno

Los líderes de las relaciones públicas desempeñan un papel importante para el éxito, la imagen y el futuro de las organizaciones. Influyen en el comportamiento, las actitudes y creencias de los empleados y determinan tanto la cultura corporativa, como el clima

de comunicación. Además, el trabajo que desempeñan permite incrementar el valor de la comunicación, aumentar la eficacia de la organización y facilitar la toma de decisiones correctas. Por este motivo, resulta muy interesante profundizar en las habilidades,

actitudes o comportamientos que favorecen un liderazgo excelente.

Según las conclusiones del *Cross-Cultural Study of Leadership in Public Relations and Communication Management*, la condición más importante para ejercer el liderazgo de forma efectiva en gestión de la comunicación es participar en la toma de decisiones estratégicas de la organización.

Evaluación de las condiciones y habilidades más importantes de liderazgo

	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
PARTICIPAR EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE SU ORGANIZACIÓN	6.22	1.097
POSEER CONOCIMIENTOS SOBRE COMUNICACIÓN PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS, PLANES Y MENSAJES APROPIADOS	6.17	1.084
OFRECER UNA VISIÓN CONVINCENTE DE CÓMO LA COMUNICACIÓN PUEDE AYUDAR A LA ORGANIZACIÓN	6.02	1.061
TENER HABILIDAD PARA CREAR Y GESTIONAR EQUIPOS PROFESIONALES DE TRABAJO	5.94	1.130
DISPONER DE UNA FUERTE ORIENTACIÓN ÉTICA Y UN CONJUNTO DE VALORES QUE GUÍEN LAS ACCIONES	5.84	1.243
TRABAJAR EN UNA ORGANIZACIÓN QUE APOYE LA COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL Y EL PODER COMPARTIDO	5.81	1.355
TENER HABILIDAD PARA DESARROLLAR COALICIONES INTERNAS Y EXTERNAS A LA ORGANIZACIÓN	5.77	1.245

Nota: Escala Likert de 7 puntos entre "poco importante" (1) y "muy importante" (7)

¿Qué define al buen líder en gestión de la comunicación?

La capacidad de los profesionales para sentarse en la mesa de dirección, para participar en los comités y en las juntas y tener influencia en las decisiones corporativas, es de vital importancia para construir un líder en gestión de comunicación. Otro factor imprescindible es poseer conocimientos sobre comunicación para desarrollar estrategias, planes y mensajes apropiados. Además, el líder debe ser capaz de ofrecer una visión convincente de cómo la comunicación puede ayudar a la organización y tener habilidad para crear y gestionar equipos.

El análisis estadístico indicó que todas las condiciones y habilidades expuestas en la tabla adjunta a la izquierda son factores muy relevantes para el liderazgo en gestión de comunicación.

Percepción del liderazgo y condiciones organizacionales

En cuanto a su autopercepción como líderes, los comunicadores españoles se muestran profundamente autocríticos y, aunque la mayoría se considera a sí mismo líder en el sector, sólo le conceden un notable al comportamiento de los líderes de comunicación, dentro de su organización.

Esto es debido, principalmente, a que aún queda un largo camino por recorrer en la implantación real de la comunicación bidireccional en el interior de las organizaciones.

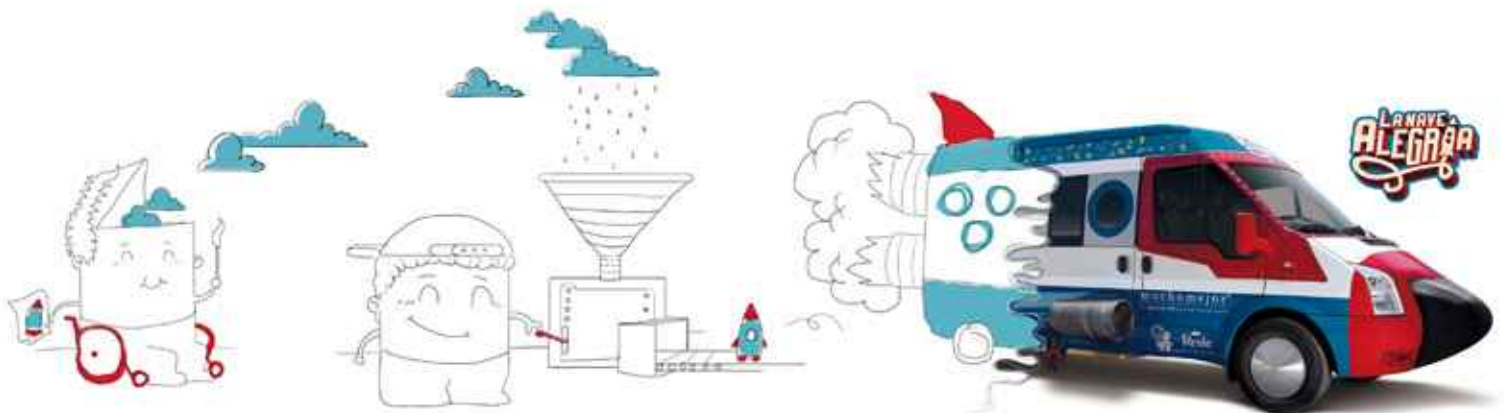
LOS LÍDERES DE RELACIONES PÚBLICAS DESEMPEÑAN UN PAPEL IMPORTANTE PARA EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES

Los desafíos del líder en comunicación

Los *social media* constituyen hoy el principal desafío en la gestión de comunicación. Los canales *online* han removido los cimientos de las relaciones públicas y están obligando a los líderes del sector

Cross-Cultural Study of Leadership

El *Cross-Cultural Study of Leadership in Public Relations and Communication Management* es el mayor estudio realizado sobre este ámbito y en el que han participado 4.484 profesionales de 23 países. La investigación, realizada a lo largo de 2012, ha sido promovida por el Plank Center for Leadership in Public Relations de la Universidad de Alabama, financiado por IBM y Heyman Associates, y liderada en España por el Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. En este artículo se ofrecen los resultados de una encuesta enviada a 4.500 profesionales españoles, la mayoría líderes de una unidad o departamento de comunicación integrada por menos de cinco trabajadores.



Se la imaginaron.



Se la hicimos.



Y ahora la disfrutamos cada día.

a hacer frente a retos hasta hace poco tiempo desconocidos. De hecho, la mayoría de los profesionales españoles considera que gestionar la revolución digital y el crecimiento de los *social media* (21.6%), junto con la necesidad de hacer frente a la rapidez y el gran volumen del flujo informativo (20.7%) son los dos desafíos de mayor envergadura en su trabajo actual. Estos datos confirman los resultados obtenidos en estudios previos (ECM, 2001, 2011) y subrayan una vez más la profundidad de la grieta que han abierto los medios digitales en las rutinas del sector.

También destaca la preocupación que existe entre los profesionales ante la dificultad de medir la eficacia de la comunicación para demostrar su valor y la necesidad de estar preparados para manejar con eficacia las posibles crisis que puedan surgir. Sin embargo, la obligación de hacer frente a la creciente demanda de responsabilidad social corporativa y la mejora de la imagen de la profesión no reciben una atención destacada.

El líder del futuro: escucha y gestión del cambio

Mediante análisis estadístico se han determinado también las acciones que pueden contribuir al desarrollo de los futuros líderes de comunicación y al fortalecimiento del sector.

Los profesionales españoles ponen el acento en la formación y consideran especialmente positivo fortalecer las habilidades para la gestión del cambio, la escucha y la gestión de conflictos. Tras estas recomendaciones se esconde la necesidad de responder a los

Los asuntos más importantes para el líder de comunicación

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LA REVOLUCIÓN DIGITAL Y EL CRECIMIENTO DE LOS SOCIAL MEDIA	45	21.6%
LIDIAR CON LA VELOCIDAD Y EL VOLUMEN DEL FLUJO DE INFORMACIÓN	43	20.7%
MEJORAR LA MEDICIÓN DE LA EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN PARA DEMOSTRAR VALOR	26	12.5%
ESTAR PREPARADOS PARA AFRONTAR CON EFICACIA LAS POSIBLES CRISIS	26	12.5%
AFRONTAR LA CRECIENTE DEMANDA DE TRANSPARENCIA EN COMUNICACIONES Y OPERACIONES	24	11.5%
BUSCAR, DESARROLLAR Y CONSERVAR A LOS PROFESIONALES DE COMUNICACIÓN CON GRAN TALENTO	12	5.8%
ENFRENTAR LAS NECESIDADES DE COMUNICACIÓN EN CULTURAS DIVERSAS Y MERCADOS GLOBALIZADOS	11	5.3%
MEJORAR EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS Y LA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO	10	4.8%
HACER FRENTE A LA CRECIENTE DEMANDA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	6	2.9%
MEJORAR LA IMAGEN DE LA PROFESIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS/GESTIÓN DE COMUNICACIÓN	5	2.4%
TOTAL	208	100.0%

desafíos de las nuevas formas de comunicación, como los *social media* y a los cambios que implican para la profesión.

Tras esas primeras orientaciones se sitúan medidas relacionadas con la globalización,

como el reto de incrementar la comprensión y la sensibilidad cultural, imponer sanciones duras a los que violen las normas éticas y desarrollar medidas, tanto para demostrar el valor de las relaciones públicas, como para mejorar la inteligencia emocional de los profesionales de la comunicación.

EXISTE UNA PREOCUPACIÓN ENTRE LOS PROFESIONALES ANTE LA DIFICULTAD DE MEDIR LA EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN

El estudio también evidencia la brecha generacional que se aprecia en el desempeño de las relaciones públicas y la gestión de la comunicación, especialmente en temas relacionados con la posibilidad de sancionar duramente a los que violen las normas éticas, una medida más apoyada por los profesionales con más de 20 años de experiencia, mientras que los jóvenes consideran más importante que sus antecesores la necesidad de mejorar las habilidades profesionales para gestionar el estrés laboral, uno de los principales problemas en las empresas hoy en día. ●



De izqd. a dcha. Sebastián Cebrían, director general de Dircom, Ángeles Moreno y Cristina Navarro, investigadoras del estudio, durante la presentación del mismo.

60 años cumpliendo

Desde 1953... y así seguiremos



Burson • Marsteller



Emprendedores en el mundo de la comunicación

Emprender fuera de una gran empresa y empezar un nuevo proyecto en solitario. Esta es la motivación que ha llevado a Jesús Parralejo, presidente ejecutivo de Consulting 360 Comunicación Estratégica, José Javier Villalba, consultor principal de #CyP Comunicación y Personas, y Luis Gallardo, founder-CEO de ThapGroup, a asumir el riesgo de caminar en solitario en una época compleja pero llena de oportunidades.

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

“Tras 23 años en este oficio, al que tuve la suerte de llegar asumiendo el riesgo de dirigir equipos y proyectos, la principal motivación sigue siendo la libertad que te da un proyecto personal para “interpretar” la comunicación”. Jesús Parralejo valora la sensación de tener el control sobre lo que hace, algo que le permite crear nuevas soluciones de comunicación y aportar inteligencia a un sector tan necesitado de cohesión interna como el de la comunicación. Es uno de los muchos emprendedores que se han atrevido a innovar

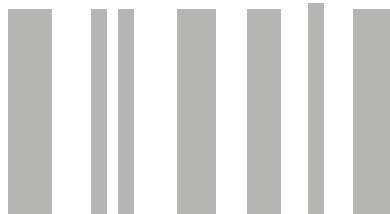
en un contexto de cambio y crisis como el actual, en el que arriesgar es una aventura, para muchos, que debe tomarse como la opción más válida y la que más satisfacciones les puede dar.

“No es fácil dar el paso, porque llegué a un *status* y una posición de conocimiento interno muy alto dentro de la organización, con un peso específico muy determinado”, confiesa Luis Gallardo tras una década en Deloitte; “A mí me llamó el espíritu emprendedor, el reto de hacer algo diferente y con

otras marcas, una unión de curiosidad y de volver a mis orígenes, pero estoy encantado con ello porque me apetecía crear valor para otras compañías”, asegura este emprendedor, a la vez que anima a aquellos que se estén planteando apostar por dar vida a un proyecto en solitario.

De opinión similar es José Javier Villalba, que venía madurando desde tiempo atrás esta posibilidad y se convenció de que merecía la pena apostar por su proyecto. En su caso, se centró en un nicho de mercado

Una nueva aventura



- Consulting 360, el tercer proyecto personal de Jesús Parralejo, nace tras el cierre de una etapa profesional trabajando para otros y “la necesidad de seguir cobrando cada mes”. En palabras de su creador, “la experiencia me dice que si el proyecto funciona es que él te ha elegido a ti; de otro modo, hay que seguir con el proceso de reinversión”. El objetivo de Consulting 360 es encontrar clientes a los que aportar la visión de este emprendedor y su experiencia en comunicación integral, tras haber participado e impulsado numerosos proyectos profesionales y empresariales en el ámbito de la comunicación estratégica.
- #CyP Comunicación y Personas se dirige a las empresas medianas y pequeñas ofreciendo edificar un posicionamiento cimentado en la mejora de las relaciones con el grupo de interés interno, orientado a incrementar la productividad, para lograr beneficios sostenibles mediante la gestión de la lealtad y la reputación internas; su creador, José Javier Villalba, lo articula en cuatro ejes: “cultura de empresa, comunicación

interna, gestión de personas y RSE”. Desde 2012 está trabajando con una empresa del sector TIC en un proyecto titulado “Cuando las personas son el centro”, que consiste en la creación de un equipo de alto rendimiento basado en la gestión de la lealtad.

- Luis Gallardo decidió dar el salto en solitario para emprender como consultor en comunicación, tras 10 años en Nueva York como director de Comunicación Internacional de Deloitte. Antes de esta etapa, ya tenía una trayectoria propia en la que también había trabajado con Deloitte, entre otras empresas, pero fue esa compañía la que le ofreció entrar para trabajar en su estrategia de comunicación y marca a nivel mundial. Pero llegó un momento en que se planteó extender este reto a otras marcas y no hacerlo en exclusiva para una sola, aparte de para finalizar su libro *Brands&Rousers*. Ahora trabaja por su cuenta para clientes de EEUU y Europa y ha llegado a un acuerdo con Burson-Marsteller, para ser estrategia de la firma para clientes claves.

concreto: “Habitualmente se toman como referencia las grandes empresas y nuestro principal factor productivo son las pymes, segmento en el que hay un vacío de atención al grupo de interés interno, un diferencial estratégico que es en el que reside la clave de los beneficios sostenibles”, asegura sobre los objetivos de su iniciativa.

Encontrar el momento

En una época en que muchos no se atreven a dar un paso fuera de su zona de confort, estos emprendedores demuestran que es recomendable salir de la burbuja de la seguridad. “La clave está en la gestión del tiempo”, afirma Parralejo, ya que “cada persona debe encontrar su momento, que a veces pasa por sacudirse la pereza de encima, o el miedo al fracaso”. El creador de Consulting 360 cree que “los tiempos de crisis nos afectan a todos, que nos obligan a saltar sin red y a intentarlo una y otra vez hasta conseguirlo, a menudo sin mucho margen para la prueba y el error; este nivel de autoexigencia permite encontrar la diferencia competitiva de un nuevo proyecto profesional y sorprender con él, pero también los tiempos de crisis dan lugar a la “soledad del corredor de fondo” y generan un miedo escénico que hay que gestionar”. Para Villalba, “difícil no significa que sea imposible”, a pesar de encontrarnos en

Jesús Parralejo



“Tras 23 años en este oficio, la principal motivación sigue siendo la libertad que te da un proyecto personal para interpretar la comunicación”



José Javier Villalba

“En el caso de numerosas empresas, creo que la verdadera revolución en comunicación estriba en el cambio de actitud de quienes hacen o pretenden hacer comunicación”



abierto, lo que invita a seguir encontrando nuevas fórmulas o tecnologías de comunicación”. Ahora bien, la comunicación es un material sensible e inflamable, por lo que la evolución de esta herramienta tan estratégica para la gestión empresarial tiene en la “credibilidad” su objetivo central y conseguirlo sólo es posible desde el rigor”.

- **José Javier Villalba:** “La experiencia nos demuestra que no; siempre aparecen nuevas prácticas, usos o funcionalidades para ponerlas al servicio de la comunicación. Sea como fuere, en cada caso innovar dependerá de donde cada uno se encuentre. Ahora mismo, que las empresas pongan su verdadero foco en el grupo de interés interno en muchos casos sería un rasgo de gestión innovadora. En el caso de numerosas empresas, creo que la verdadera revolución en comunicación estriba en el cambio de actitud de quienes hacen o pretenden hacer comunicación”.

- **Luis Gallardo:** “Por supuesto, aún se puede innovar mucho más. Nunca ha sido tan fácil, aunque a la vez tan difícil, como ahora innovar para clientes y otros públicos de interés. El acceso a canales de información se ha multiplicado y puedes saber con quien estás hablando gracias a los perfiles de Twitter, Facebook, LinkedIn, etc., por lo que te puedes hacer una idea de qué le gusta a esa persona. El acceso a la información de los clientes es brutal, pero ellos también tienen un amplio acceso a la información: la transparencia se ha convertido en moneda de cambio, por lo que hay que generar valor constantemente. Es el momento en que más se puede innovar y más se debe. Si tú no aportas valor, los clientes pueden buscarse por sus propias vías la manera de innovar ellos mismos”. ●

un momento en que la financiación sea más escasa. “Siempre es difícil emprender porque una idea de negocio no vale nada si no se acierta a materializarla de forma consistente; sin embargo, cuando el trabajo es un bien limitado, como ahora, y cuando las situaciones son críticas, ello no significa que no existan oportunidades y que no aparezcan otras nuevas. O te quedas paralizado o haces que algo suceda, por lo que se necesita agudizar el ingenio, creer en uno mismo y actuar”, sentencia el artífice de #CyP Comunicación y Personas. A pesar del actual clima de pesimismo, el Founder-CEO de ThapGroup considera que “los tiempos de crisis son buenos porque te ajustas el cinturón al máximo, pero

si antes te has posicionado adecuadamente, las posibilidades de éxito son aún mayores”. Gallardo tiene claro que “ahora es mucho más fácil emprender porque la gente se ve ahora forzada a hacer cosas que antes no hacía porque el *status quo* ha cambiado y, cuando hay un cambio, bien porque lo decides tú o porque lo deciden otros (entorno, macroeconomía, etc.), hay personas que necesitan un empujoncito, por eso ahora es un buen momento para emprender”.

¿Se puede innovar en comunicación?

- **Jesús Parralejo:** “En esencia, la comunicación es un territorio intelectualmente

Luis Gallardo



“Nunca ha sido tan fácil, aunque a la vez tan difícil como ahora, innovar para clientes y otros públicos de interés”

Jesús Parralejo: [T](#) @jesusparralejo
José Javier Villalba: [T](#) @j_villalba
Luis Gallardo: [T](#) @lgallardo



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

Información estratégica para tener éxito

El nivel de exigencia que tiene un dircom es similar al del CEO. El uso inteligente de grandes cantidades de información de diversas fuentes, junto a su capacidad de gestión, serán las características que definirán los parámetros del éxito del director de Comunicación. Con Michael Porter, el uso estratégico de la información económica dará al dircom su ventaja competitiva, al servicio de toda la organización, alineada para el éxito del negocio. La función del dircom se convierte en esencial.

La información estratégica no es un activo estático. Richard Branson explica que ese conocimiento, al servicio del negocio, crea valor. Del dircom se espera que sea una fuente de creación de valor. Para Steve Jobs, "la creación de valor

EL USO INTELIGENTE DE GRANDES CANTIDADES DE INFORMACIÓN SERÁ LAS QUE DEFINIRÁ LOS PARÁMETROS DEL ÉXITO DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

Jorge Díaz-Cardiel, socio director de ADVICE y escritor.
[@JDIAZCARDIEL](https://twitter.com/JDIAZCARDIEL)

consiste en la vinculación de creatividad e innovación".

Ted Turner creó la CNN convencido de que habría un público que querría estar informado las 24 horas del día. Los empresarios y directivos, sin lugar a dudas, necesitan estar informados de esta manera. Warren Buffet siempre ha fundamentado sus inversiones en la utilización de herramientas anticipativas de información, como Alan Greenspan hizo al frente de la Reserva Federal. Branson cree fundamental tener información de mercado sobre los clientes, para que la atención sea excelente.

Las perspectivas de Branson, Turner, Porter, Buffet y Greenspan acerca de la economía y los negocios, explicitan la información estratégica que debe poseer un dircom. La esencia de su trabajo exige un conocimiento y comprensión profundos del entorno político, económico y empresarial. Para que el dircom pueda crear valor para toda la organización, ha de tener un rico conocimiento de las fuentes de información que mueven la política, la sociedad, la economía, la empresa, su sector de actividad y cada una de las áreas de negocio.

La vinculación entre el dircom y los departamentos de Estudios Económicos y de Investigación Comercial y de Marketing ha de ser fuerte. El dircom necesita conocer la intención de voto y las tendencias sociales y económicas. Jim O'Neill, economista jefe de Goldman Sachs afirma que "la economía es una ciencia social", en la que es necesario contar con herramientas que anticipen comportamientos. Conocer los estudios que

anticipan la evolución futura de la riqueza del país, su entorno, y la tasa de paro, es esencial. También, las encuestas sobre usos y costumbres de clientes y consumidores.

Los estudios sobre calidad de servicios y productos, de satisfacción de clientes y de empleados, dan información al dircom para entender la organización, y el entorno en que se desenvuelve. Integran su función en el corazón de la organización, al objeto de orientarla hacia la creación de valor para el negocio.

Es gran cosa querer emular a Ted Turner, Richard Branson, Michael Porter, Steve Jobs, Jim O'Neill y Warren Buffet. Ellos nos dicen los requerimientos de información que el dircom ha de poseer para tener éxito y crear valor para el negocio. ●





Ponemos el cielo a tus pies.

Vacaciones. Ninguna palabra hace tan feliz como ésta. Y nosotros lo sabemos. Por eso, tus vacaciones comienzan cuando tus pies empiecen a rozar el cielo.





La Banca y su posicionamiento a través de la comunicación

Como sector, el sistema financiero ha sido uno de los más afectados por la crisis económica. Ante esta situación, la comunicación corporativa está jugando un papel fundamental para conseguir un buen posicionamiento a nivel global. Pero, ¿cuál es la mejor estrategia a seguir? Consultamos a los dircom de BBVA, Banco Santander y CaixaBank, tres de los principales bancos españoles en capitalización bursátil, para que detallen sus líneas estratégicas y expliquen cómo la comunicación les ha ayudado en su posicionamiento corporativo.

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

A raíz de la globalización, el mundo empresarial y financiero ha adquirido un poder creciente en la escena económica, una posición que en los últimos años se ha visto amenazada por la inestabilidad económica. Ante este hecho, las entidades son cada vez

más conscientes de que una buena estrategia puede ser el origen de un gran éxito. Para ello, es necesario potenciar dos fuentes indiscutibles de ventaja competitiva persistente: la innovación y la reputación. Mientras que la innovación otorga un nuevo valor a

los productos y a la marca, la reputación ayuda a fidelizar los clientes actuales, atraer otros nuevos, ganar en imagen, etc. Potenciar los rasgos distintivos de la empresa y lograr una diferenciación de la competencia da sus frutos, como vemos en el caso de la banca española,

cuyo prestigio internacional no se ha depreciado en estos años sino que ha sabido mantener su estatus. Valgan algunos ejemplos, como el caso del Banco Santander, escogido el mejor banco del mundo en el año 2012 por la revista financiera británica *Euromoney*. La revista le ha posicionado como "líder de eficiencia en la industria" a nivel global. "La entidad destaca por ser el primer banco internacional en número de sucursales y presencia en 10 mercados principales con cuotas del 10%", explica Juan Manuel Cendoya, director general de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios del Banco Santander.

POTENCIAR LOS RASGOS DISTINTIVOS Y LOGRAR UNA DIFERENCIACIÓN DA SUS FRUTOS

La estrategia de comunicación es uno de los principales valedores para estos activos, por lo que Cendoya apunta: "En todos los países que tenemos presencia contamos con equipos que replican el esquema de funciones que tenemos a nivel corporativo, sin que implique un manual único en el Grupo para todo". Para que la comunicación pueda contribuir a la imagen del banco, concreta, "hay unas políticas comunes para todos y un margen de adaptación local en función de la idiosincrasia de cada país".

Jaume Giró, director ejecutivo de "la Caixa" y director general adjunto de CaixaBank, considerado por *Euromoney* "mejor banco

de España en 2012", coincide con Cendoya en esta dualidad: "En CaixaBank tenemos una Dirección de Marketing global orientada hacia el diseño y priorización de los productos comerciales y servicios financieros, que, junto con la Dirección de Comunicación, marca las líneas estratégicas de las campañas y los mensajes. Mientras, en cada Dirección Territorial se aplica la actividad de banca de particulares y de empresas respetando la singularidad de cada territorio".

En la misma línea, Ignacio Moliner, director de Comunicación y Marca de BBVA y miembro del Comité de Dirección, relata: "desde Comunicación Corporativa revisamos los asuntos de actualidad con el Comité de Dirección y articulamos los contenidos y la posición de BBVA en cada uno de esos temas. De esta manera generamos un documento que integra y da cohesión a todos los puntos de vista y ofrece a la sociedad una respuesta clara en los diferentes escenarios y homogénea con los valores y la posición del Grupo. Pero la gestión particular de los mensajes, los formatos, relaciones con medios o estrategias con los empleados se realiza de una manera totalmente deslocalizada". Comunicación externa e interna son dos de las raíces que deben entrelazarse en estas grandes empresas debido a su volumen corporativo. Por ejemplo, en BBVA trabajan 110.000 personas, por lo que Moliner revela que



Juan Manuel Cendoya, director General de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios del Banco Santander.

para que los mensajes circulen con fluidez, han desarrollado una red de herramientas compartidas que "facilita respuestas rápidas y eficaces frente a una crisis puntual o permite compartir las mejores prácticas en busca de nuevas soluciones".

Potenciar la marca

La comunicación corporativa es un concepto básico en la proyección de los valores de



Ignacio Moliner, director de Comunicación y Marca de BBVA y miembro del Comité de Dirección.

Un modelo ante la crisis

La lucha de España contra los mercados de inversión, entre otros problemas, está afectando a las empresas españolas incluidas las financieras como BBVA, Banco Santander y CaixaBank. La clave del Santander para no verse afectado ha radicado en contar con "un modelo de filiales autónomas en capital y liquidez, algunas de ellas cotizadas", para conseguir explicar que "cada país tiene su propia dinámica y no hay posibilidad de contagio de problemas".

En el BBVA, en cambio, han optado por cultivar su reputación: "La reputación no se compra, se gana cada día. Intentamos que nuestros 50 millones de clientes tengan una vida mejor, esa es nuestra principal obra

social, que se refuerza con programas de inclusión y educación financiera, la cooperación con las entidades sin ánimo de lucro para campañas concretas, el impulso al microcrédito o el fomento de la cultura, la lectura, etc. Son cientos de iniciativas adaptadas a cada necesidad local", explica Moliner. CaixaBank, por su parte, considera que es momento de "proteger la marca, la entidad y trabajar cerca del cliente" y coincide con el BBVA en reforzar su compromiso social porque es su principal fuente de valor. Por eso, explica Giró, pese a las dificultades del contexto actual, "la Caixa" ha mantenido en 2012, por quinto año consecutivo, un presupuesto de 500 millones de euros a su Obra Social.

La comunicación de los bancos en España, explicada por sus directores de Comunicación

JULIO CARLAVILLA Director de Comunicación y RR.EE. de CITI

“Nuestra comunicación trata de reforzar el mensaje de que somos una entidad que genera de forma consistente unos ingresos sostenibles y que crea valor para sus accionistas. Que tiene una fuerte cultura de gestión de riesgos y costes. Que nuestra estrategia de crecimiento se alinea con tres tendencias mundiales a largo plazo: globalización, urbanización y digitalización, y que somos la entidad mejor posicionada para aprovecharse de estas tendencias por nuestra inigualable experiencia y presencia en más de 100 países.

Otro ángulo de nuestra comunicación se basa en que somos una entidad que contribuye al progreso de la sociedad y economía mundial, apoyando a nuestros clientes en su desarrollo; y basándonos en cuatro valores principales: finanzas responsables, objetivos compartidos, innovación y liderazgo”

MANUEL VÁZQUEZ SOLA Director de Comunicación de NCG Banco

“Hemos centrado la comunicación interna en la transparencia, la pedagogía y la participación. En nuestro caso, hemos puesto en marcha nuevas herramientas de comunicación interna para que cualquier empleado, anónimamente, se exprese, pregunte o proponga y sea respondido por la dirección.

La comunicación externa es un dolor. Baste decir que nuestra principal campaña de recuperación de la reputación ha empezado por pedir perdón. “Antes de nada, perdón” se titula. Ahora estamos en la fase de la rectificación. Después vendrá la reconstrucción de la reputación”.

ELENA JORI Head of Communication & Marketing Spain & Portugal de The Royal Bank of Scotland (RBS)

“Durante 2013 los dos temas recurrentes en todas las comunicaciones de The Royal Bank of Scotland (RBS) van a ser: “thinking outside the bank” (dedicar toda nuestra

energía a servir bien a nuestros clientes) y “doing the right things” (recuperar los valores de integridad y honestidad en todas nuestras actuaciones). En un tiempo en el que la reputación de los bancos ha quedado muy dañada, es importante transmitir confianza que en definitiva, es la base del negocio bancario”.

ALBERT PUIG PASCUAL Director de Comunicación de Banco Mare Nostrum (BMN)

“El modelo de comunicación corporativa de Banco Mare Nostrum (BMN) tiene dos ámbitos diferentes, pero complementarios. Por una parte, al ser un banco originalmente conformado por cuatro cajas de ahorro, ha sido necesario armonizar sus cuatro modelos de comunicación bajo una dirección que, a la vez que ha posicionado la marca matriz “BMN” en los círculos, foros y medios de comunicación financieros de carácter nacional, sigue potenciando las marcas de origen con el endoso de BMN adecuado, en sus territorios naturales de implantación, donde constituyen uno de sus más valiosos activos.

Igualmente ha sido necesario establecer circuitos de comunicación interna comunes para el personal empleado de la entidad de forma que, sin perder los rasgos originales que caracterizan a cada uno de los territorios de implantación de BMN y su peculiar idiosincrasia, se sientan parte de un proyecto común, sólido y con perspectivas de futuro”.

RÀMON ROVIRA I POL Director del Gabinet de Presidència i Comunicació de BANC SABADELL

“La comunicación en Banc Sabadell se caracteriza por su seriedad, veracidad y profesionalidad como eje de toda la comunicación y el día a día del banco; por ser una comunicación publicitaria con contenidos de interés para el público; ser capaz de activar el recuerdo de la marca Sabadell mediante una comunicación con personalidad propia e identificable; por su agresividad comercial en los mensajes publicitarios, para

que cumplan su función como generadores de negocio; y, por su proximidad al territorio mediante el respeto a las diferentes marcas que hemos progresivamente integrado en nuestra marca corporativa, Sabadell”.

JUAN BRIZ Director de Comunicación de BNP PARIBAS

“Hay cuatro pilares que definen el tono y el estilo de nuestra comunicación: humanidad, innovación, entusiasmo y, sobre todo, responsabilidad. Esos son los rasgos de nuestra personalidad.

Para BNP Paribas actuar de forma responsable significa hablar claro, ser sincero y transparente. Mantener nuestros compromisos y evitar los discursos vacíos y las promesas que no se puedan cumplir. También significa para nosotros demostrar nuestro compromiso con nuestro país. Apoyamos nuestros mensajes con ejemplos ciertos de nuestro compromiso con la sociedad y nuestra perspectiva de entablar relaciones a largo plazo.

En BNP Paribas creemos en la importancia de las relaciones interpersonales. Si debemos asesorar y acompañar a nuestros clientes, debemos demostrar que nos interesan y dedicarles nuestro tiempo y atención, lo que implica diálogo y sinceridad. Nuestro estilo de comunicación es realista, se apoya en imágenes de personas en su día a día.

Por otra parte, en todas nuestras actividades debemos pensar en mejorar nuestro servicio y anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes. Para esto, es imprescindible innovar. Inventamos nuevas formas de comunicación con los clientes y somos creativos en nuestros mensajes tanto en fondo como en forma.

Para finalizar, en BNP Paribas demostrando optimismo creemos que transmitimos energía positiva y esperamos un futuro mejor. Nuestra comunicación muestra imágenes dinámicas y emociones positivas e incluso humor, y nuestro tono de voz es muy directo y se basa en verbos que implican acción”.

la empresa en el ámbito internacional, así como en el proceso de generación de confianza y reputación. Para poder desarrollar esta función con eficacia, según Juan Manuel Cendoya, es necesario “aglutinar bajo la misma mano la comunicación, la marca, el marketing corporativo, el servicio de estudios y *public policy*, de una manera muy centralizada” para trasladar un mensaje claro y consistente desde todos los ángulos.

SER TRANSPARENTES CON LOS PÚBLICOS SUPONE MULTIPLICAR LA NOTORIEDAD DE LA MARCA

Por otro lado, el saber llevar bien el negocio, supone “tener clientes satisfechos y empleados motivados, lo que es una garantía para que los accionistas estén contentos con su inversión”. Según Cendoya, esta premisa es básica para que “la marca Santander genere confianza y esté asociada a valores como la fortaleza y liderazgo, que cobran especial valor en momentos de crisis”.

En el BBVA, para lograr un buen posicionamiento, siguen cinco grandes líneas de actuación: “Hacer de BBVA una marca diferenciada, conseguir una notoriedad global, hacer de los empleados los embajadores de marca, ser un referente en innovación para adelantarnos a los cambios y conseguir una gestión diferente que optimice los recursos en una coyuntura económica complicada”, señala Ignacio Moliner. También subraya que la intención radica en “renovar su imagen, más versátil y adaptable al nuevo entorno físico-virtual”. El hecho de arriesgar en nuevos formatos, integrar las redes sociales en su estrategia y hacer las conversaciones con sus públicos más transparentes “ha supuesto que hayamos multiplicado por diez la notoriedad global de la marca, mientras hemos dividido por cinco el coste del impacto. Además, hemos sido la entidad financiera que menos ha sufrido en términos de reputación y lideramos las mejores prácticas en los nuevos ecosistemas digitales”, sentencia Ignacio Moliner.



Jaume Giró, director Ejecutivo de “la Caixa” y director General adjunto de CaixaBank.

Mientras todos hablan de preservar nuestro mundo, el mundo ha vuelto a reconocer a Enagás como una empresa líder en sostenibilidad



Son los hechos los que mueven el mundo. Por eso Enagás, Transportista y Gestor Técnico del Sistema Gasista, dispone de su propio Modelo de Gestión Sostenible. Un modelo muy exigente con el que trabajamos cada día. Gracias a él, es nuestro trabajo el que habla por nosotros de sostenibilidad.

Enagás, en el Dow Jones Sustainability Index por 5º año consecutivo.

Coincidiendo con el director de Comunicación y Marca de BBVA, Jaume Giró afirma que la estrategia de comunicación de Caixa-Bank gira en torno a su lema corporativo: “‘Tú eres la estrella’ es un *claim* que permite recordar que el cliente es, y seguirá siendo, la razón de ser del Grupo ‘la Caixa’, el centro alrededor del cual gira toda nuestra actividad, y que nuestros valores no cambian. Nuestra comunicación se basa en reflejar los valores corporativos. Hemos cambiado, para preservar lo esencial”.

Redes sociales, grandes aliadas

Facebook, Twitter, LinkedIn y Google + son las redes sociales más utilizadas en todo el mundo. Los bancos recurren a ellas para comunicarse de forma más fluida y cercana con sus *stakeholders*. “Las redes sociales son un canal más que nos permite interactuar con nuestros diferentes públicos. Tenemos marcadas unas políticas generales, pero es cada departamento, cada negocio quien tiene que analizar la conveniencia o no de utilizar las redes sociales y bajo que fórmula”, explica el director General de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios del Banco Santander, que ejemplifica el caso con las siguientes



cifras: “En Comunicación, utilizamos Twitter como un canal básico, y ya contamos con casi 12.000 seguidores, entre los que están periodistas de muchos países”.

BBVA también cuenta con un perfil en Twitter, Facebook, LinkedIn y Google+. El

director de Comunicación y Marca de BBVA asevera que sus cuentas en las redes sociales “arrojan unos incrementos exponenciales en el último año” y explica: “En esto, como en los patrocinios deportivos o sociales, se refleja cuál es la estrategia de BBVA: queremos estar donde están las personas, no esperamos a que lleguen, queremos estar con ellos, hablar en sus foros y en su idioma, queremos hacerles la vida más sencilla y para ello primero tenemos que oírles, entenderles, y después acompañarles”.

LOS BANCOS TAMBIÉN RECURREN A LAS REDES SOCIALES PARA COMUNICARSE CON SUS STAKEHOLDERS

Por su parte, el director Ejecutivo de “la Caixa” y director General adjunto de CaixaBank expone que en la entidad valoran estas plataformas como herramientas de comunicación e interacción con los usuarios y, por ello, tienen “un equipo de comunicación que se encarga de gestionar la presencia de ‘la Caixa’ en las principales redes sociales para divulgar los valores y mensajes clave de su entidad”.

- @PressRoom_BBVA
- @infoCaixa
- @bancosantander



Banco Santander, CaixaBank y BBVA están presentes en las redes sociales.





Toda nuestra experiencia... para mejorar la tuya

Somos una gran red de 46 aeropuertos y sabemos que en ellos comienza la experiencia de viajar. Por eso mejoramos cada día con nuevas zonas comerciales, de ocio y restauración, con todos los servicios que necesitas y todas las comodidades, en espacios arquitectónicos de vanguardia. Para que tu viaje sea una experiencia única de principio a fin.

INFÓRMATE ANTES DE VIAJAR:

902 404 704
(+34) 91 321 10 00



www.aena-aeropuertos.es

SÍGUENOS EN:



Coaching y él/la dircom

¿Coaching como bálsamo de fierabrás? ¿Vale para todo? ¿Transforma realidades? ¿Cambia a las personas? ¿Posibilita imposibles? ¿Nos sirve para colocarnos en posiciones de poder en las organizaciones?

1. Realidades Actuales

Dificultades financieras, presiones por resultados a corto, reducción de costes "a toda costa", menos recursos de los que echar mano, *stress* alrededor (cuando no es en uno mismo), clima organizacional de desánimo, desconfianza y miedo... bueno... y algunas personas que parecen felices. La última anotación es para no comenzar "demasiado negro" en mis planteamientos.

Estamos, es cierto, atravesando y viviendo realidades difíciles y muchas de ellas nuevas lo cual, de entrada, produce desasosiego, ansiedad y a veces impotencia.

Y al profesional de la comunicación casi se le piden milagros para conseguir que momentos delicados por los que atraviesa la empresa no repercutan negativamente en su imagen externa ni en la necesaria cohesión y armonía interna.

Y aparece una reacción típica ante situaciones de crisis: la centralización de las decisiones. El poder toma el mando. No se pueden permitir errores. Controlemos más. Limitemos las atribuciones. Y comenzamos a sentir la necesidad de tener poder para decidir, de pertenecer al máximo órgano de poder ejecutivo, al comité de dirección. Nos acordamos de Antonio Gala cuando decía: "Al poder le ocurre como al nogal, no deja crecer nada bajo su sombra".

2. Y, ¿qué hacer?

Nos vamos dando cuenta con el transcurso de nuestra singladura profesional que el ser técnicamente bueno, muy bueno, es necesario pero deja de ser suficiente cuando

nos aproximamos a la cumbre de la organización. Cada vez se vuelve más imprescindible saberse mover, saber hacerse ver, saber callarse a tiempo, saber buscar apoyos, saber estar en el momento oportuno, saber autocontrolarse, saber mostrar emociones, escuchando con la cabeza y permitiendo que hable el corazón, saber interpretar, saber gestionar la vulnerabilidad, saber reforzar nuestra autoconfianza en la tormenta, saber inspirar confianza...

Se trata de alcanzar un buen nivel de conocimiento y praxis de todo lo relacional, "lo político", lo intangible, lo "soft" que se va haciendo cada vez más "hard".

3. Y, ¿cómo?

Tenemos que trabajar con nosotros mismos el ciclo de Aprendizaje (A)- Desaprendizaje (D)- Reaprendizaje (R), hasta que lo sintamos incorporado en nuestro ADN. Necesitamos conseguir una alerta, una atención sobre nosotros y que persiga desde la humildad una revisión, un cuestionamiento sobre nuestras competencias, hábitos y paradigmas que nos lleve a estar inmersos de continuo en ese ciclo ADR. Permitiéndonos disfrutes y descansos. Pero sabiendo que somos seres y como tales, profesionales inacabados que podemos y debemos "ir siendo" cada vez más persona y más eficientes. Y para este camino está el *coaching* con sus múltiples modelos y herramientas.

En un proceso de *coaching* te sientes acompañado, cuestionado, aliviado, despertado, reflejado, contrastado, enfrentado...

En la búsqueda del objetivo de crear un espacio conversacional que facilite la reflexión y la introspección del cliente se utilizan herramientas y técnicas, a veces sofisticadas, y en otras ocasiones aparentemente sencillas siendo el

EN UN PROCESO DE COACHING TE SIENTES ACOMPAÑADO, DESPERTADO, REFLEJADO, CONTRASTADO, ENFRENTADO

José María Gasalla,
director de
Talentum
Conferencias,
escritor y profesor
de DEUSTO
Business School.
[@jm_gasalla](https://twitter.com/jm_gasalla)

proceso eminentemente mayéutico.

Se utilizan DAFOS personales dibujados en la línea del tiempo, re encuadres y búsquedas de objetivos coherentes con el ecosistema personal, configuraciones según constelaciones sistémicas, rueda de la vida, posiciones perceptivas, visualizaciones y metáforas, gestión de silencios, identidad pública, aproximaciones desde la *gestalt*, análisis transaccional, PNL, Hipnosis Ericksoniana... Casi todo puede ser válido con tal de que no confundamos *coaching* con terapia y no nos metamos en lo clínico.

¿El director/a de Comunicación tiene una gran confianza en sí mismo/a y se ha ganado la confianza de su Nº 1? Esta es la doble clave estratégica que debe guiar sus pasos... pero ese puede ser el tema para otro artículo... Hasta entonces, pues. ●



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 background shows a vast expanse of blue ocean with several other wind turbines scattered across the horizon under a clear sky with light clouds. The Siemens logo is positioned in the top left corner of the image.

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)

¿Hacia dónde se dirige la formación en comunicación?

En una sociedad en constante evolución, el mundo formativo debe renovarse para ofrecer una educación en sintonía con las nuevas necesidades de empresas y estudiantes. Pero, ¿cómo se integran estos cambios en el ámbito universitario? Consultamos a los expertos de las escuelas de negocio españolas IESE, IE Business School y ESIC para que compartan cómo se adaptan los planes de estudio a las tendencias en comunicación.

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

La demanda de la sociedad del conocimiento y del mercado laboral en el que van a trabajar los estudiantes exige, no sólo formación teórica, sino también formación en otro grupo más amplio de competencias de carácter práctico. En este sentido, el vínculo universidad-empresa se presenta como esencial y debe fortalecerse para que la demanda laboral se corresponda con la formación de los jóvenes. Esta situación se plantea como un reto, en el que la agilidad para captar la dirección hacia la que se deben dirigir los programas educativos requiere de un esfuerzo y recursos particulares.

EL VÍNCULO UNIVERSIDAD-EMPRESA SE PRESENTA COMO ESENCIAL Y DEBE FORTALECERSE

“Una vía de adaptación consiste en permanecer en continuo contacto con empresas y agencias de comunicación, de tal manera que lo que se va demandando por éstas pueda ir impartándose en los programas de grado y postgrado. Evidentemente, la adaptación de los cursos, programas y másteres de postgrado poseen una mayor capacidad de adaptación que los programas de grado, al no estar encorsetados por planes educativos que las universidades suelen tardar en implementar. ESIC cuenta con un gran apoyo empresarial, que le permite actualizar sus contenidos y adaptarlos a sus programas, líderes en los rankings”, relata Ángel Luis Cervera Fantoni, PhD director del Máster de Dirección de Comunicación y Gestión Publicitaria y director del Departamento de Publicidad (Área de Grado) en ESIC.

En esta línea, Samuel Martín-Barbero, decano Asociado y profesor de Comunicación

Estratégica de IE Business School, añade que se acogen estas tendencias “con mucho esfuerzo y excesiva lentitud a la vez, tanto en España como fuera de sus fronteras. Por ejemplo, aún siendo un hecho que algunas grandes escuelas universitarias de comunicación en América del Norte, Asia y otras en Europa (Occidental y Central, también) orientan su visión más hacia el mercado laboral que hace una década, sigue siendo insuficiente, tanto a nivel de estudios de grado como de postgrado. Sin una internacionalización real ni un sector y unas instituciones de educación superior verdaderamente abiertas (a la vez que unos marcos regulatorios más flexibles) en términos intelectuales, de contratación de profesores y de captación de

Primer libro de casos de comunicación en España

El reconocimiento del papel de la dirección de comunicación corporativa se encuentra en la génesis del libro “Comunicación. Casos prácticos”, una obra que recoge 12 casos reales que abordan situaciones de comunicación corporativa en empresas de distinto tamaño y de diversos sectores, fruto de la colaboración entre el IESE y Dircom. En el libro se abordan casos de gestión de la marca, la relación con los medios y la gestión de crisis, entre otros muchos. El conjunto de estos casos permite analizar en profundidad cómo se han

desarrollado, planteado y solucionado problemas que son frecuentes en el ámbito empresarial. En todos ellos queda patente que la comunicación corporativa es mucho más que una habilidad o una herramienta. Es una palanca de creación de valores de forma sostenible para cualquier organización.





Presentación de libro "Comunicación. Casos prácticos", fruto de la colaboración entre el IESE y Dircom.

alumnos con un alto potencial, resulta casi imposible estar a la altura que exige hoy en día la globalización".

Cambios en la educación

Con la intención de crear un marco educativo común, el proceso de Bolonia creó el Espacio Europeo de Educación Superior, que modificó y unificó los criterios para la formación universitaria de los países formantes. El tránsito entre las antiguas titulaciones y la implantación de los nuevos grados y estudios de tercer grado ha conducido a notables diferencias entre los planes de estudio antiguos y los actuales, lo que ha supuesto un enorme esfuerzo para los centros, para sus alumnos y para su profesorado. También la licenciatura de Periodismo ha derivado en un grado de comunicación, así como los diferentes másteres y postgrados han tenido que adecuarse a las nuevas exigencias.

Según Ángel Luis Cervera Fantoni, la clave del cambio residió en "mantener lo esencial e inmutable de los programas de siempre, conviviendo con las nuevas tendencias en el marketing y la comunicación, de tal forma que los futuros profesionales se puedan mover sin dificultad no sólo en entornos digitales, sino en cualquier escenario tradicional". Cervera asegura que el cambio de

paradigma fue asimilado por el profesorado "combinando el rigor académico con la experiencia empresarial", mientras que para Samuel Martín-Barbero, decano Asociado y profesor de Comunicación Estratégica de IE Business School, "en los nuevos tiempos comunicacionales del profesorado, la fórmula en este mismo país ha sido en su mayoría como reflejo del nuevo alumno y como autodidacta, con su propia inversión de tiempo y dinero".

Bolonia no solo supuso un cambio de paradigma, sino que reforzó, aún más si cabe, los lazos de comunicación entre países: "La Universidad de Navarra junto con la Asociación Europea de Agencias de Comunicación (EACA) presentó, ante profesionales de trece países, un nuevo plan de estudios para la titulación de Comunicación Comercial en el marco del acuerdo de Bolonia. La propuesta facilita la homologación de titulaciones entre todas las universidades europeas", explica María Gil-Casares Gasset, directora de Comunicación de IESE. Universidad de Navarra (Campus de Madrid), acerca de estas nuevas alianzas estratégicas, que, en el caso de la Universidad de Navarra les llevó a presentarlo en Barcelona ante profesionales y académicos procedentes de Grecia, Holanda,

Francia, Italia, Noruega, República Checa, Portugal, Suecia, Alemania, Suiza, Dinamarca, Bélgica y España.

La especialización, una garantía

No hay duda de que la especialización y sectorización es la garantía para distinguirse de otros centros y ofrecer un plan de estudios concreto y atractivo al alumno. "Ofrecer en un centro un gran número de títulos es inversamente proporcional a la potencial calidad ofertada en cada uno de ellos. Resulta imposible incluso para cualquier universidad de la Ivy League, el destacar en términos docentes y de investigación dentro de todas las áreas de conocimiento y práctica existentes. Quien desde la gestión de una institución universitaria no elige a priori dónde destinar estratégicamente recursos económicos, materiales y humanos, en vez de intentar competir en todos los segmentos existentes, acaba por ser incapaz de destacar en ninguno de ellos", sentencia Martín-Barbero, de IE Business School.

Estrategias 2.0

En esta situación de cambio constante, la comunicación 2.0. se ha posicionado como un nicho de mercado para muchos periodistas recién graduados y profesionales. Que el



1. Sede de ESIC en Pozuelo de Alarcón. 2. Jornada X Aniversario del Programa Superior en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación organizado en Madrid por IE Business School y Dircom.

futuro de la comunicación pasa por internet: redes sociales, estrategias B2B y B2C, desarrollo en la nube... es un hecho que muchos comunicadores viven en su día a día, por lo que la formación debe hacer un esfuerzo por adaptarse a esta necesidad creciente e imperante. “La presencia del mundo 2.0, en términos de exposición en los folletos, es muy elevado. En términos de utilización en clases específicas (talleres), es más normal. Sin embargo, en términos de transformación de los programas y planes de estudio e incluso de la reinención de la propia carrera y profesión del comunicador, es casi nulo”, asevera el decano Asociado y profesor de Comunicación Estratégica de IE Business School acerca del grado de penetración de las herramientas 2.0 dentro de los programas formativos de comunicación actuales.

Algo más optimista es la visión del director del departamento de Publicidad (Área de Grado) en ESIC, quien asegura que el 2.0 se encuentra en expansión “en programas de corte absolutamente digital, para aquellos alumnos que estén interesados en el modelo de comunicación 2.0”, a la vez que los planes de estudio no descuidan “otras herramientas para la información, el marketing y la comunicación, como el marketing directo y relacional, o el posicionamiento y los escenarios tecnológicos para B2B y B2C, que pro-

porcionan una visión completa e integral al alumno para afrontar cualquier tipo de reto empresarial”. Por su parte, la directora de Comunicación IESE, Campus Madrid, apuesta por un modelo de colaboración entre diferentes áreas para potenciar la vertiente digital en la formación en comunicación: “El departamento de Sistemas de Información ayuda a los directivos a desarrollar capacidades para la toma de decisiones relacionadas con los sistemas y las tecnologías de la información, poniendo énfasis en la importancia que estos tienen para la consecución de los objetivos de la empresa”. De esta manera, “el departamento

aborda los sistemas de información y comunicación como un elemento neurálgico de la infraestructura de gestión de una empresa y se ocupa del impacto del proceso de digitalización en las estrategias empresariales actuales” expone.

Nuevos perfiles y tendencias

En relación a las posibles tendencias en comunicación, desde ESIC se afirma que “se potencia la publicidad interactiva y las técnicas de medición de la eficacia publicitaria; valoración y evaluación de marcas; métricas que contrastan los resultados entre soportes tradicionales y digitales; segmentación de

Formación en las universidades españolas

Las necesidades de las empresas y de los mismos estudiantes también modelan la oferta formativa imperante en la universidad española, en la que el director de Comunicación y los gestores de comunidades son los perfiles más demandados. Si bien “las necesidades de comunicación en las empresas obligan a conocer todo tipo de herramientas y a saber desenvolverse en diferentes escenarios a los nuevos profesionales”, apunta Ángel Luis Cervera Fantoni. Por su parte, María Gil-Casares, expone que “el núcleo de trabajo de la comunicación requiere un enfoque multidisciplinar. Se puede ver cómo cada vez más se integra la comunicación a la hora de enfocar los casos en las distintas áreas académicas”.



targets y marketing de nichos; *branded content*; comunicación 360°, etc.”.

Por su parte, el IE no apunta una tendencia clara que influya en este tipo de formación: “Hay colectivos profesionales propios de la comunicación que siguen ganando cuota académica y empresarial, como es el caso de los directores de comunicación.

EL COLECTIVO PROFESIONAL DE LOS DIRCOM CONTINÚA GANANDO CUOTA ACADÉMICA Y EMPRESARIAL

A su vez, hay componentes tecnológicos que irrumpen con fuerza en forma de asignaturas e incluso como formato revolucionario de aprendizaje a distancia. A pesar de ambas circunstancias, no parecen consolidarse tendencias globales específicas para la comunicación sino más bien patrones locales de adaptación regional sin excesivo peso científico ni aplicación global”, concluye Martín-Barbero. ●

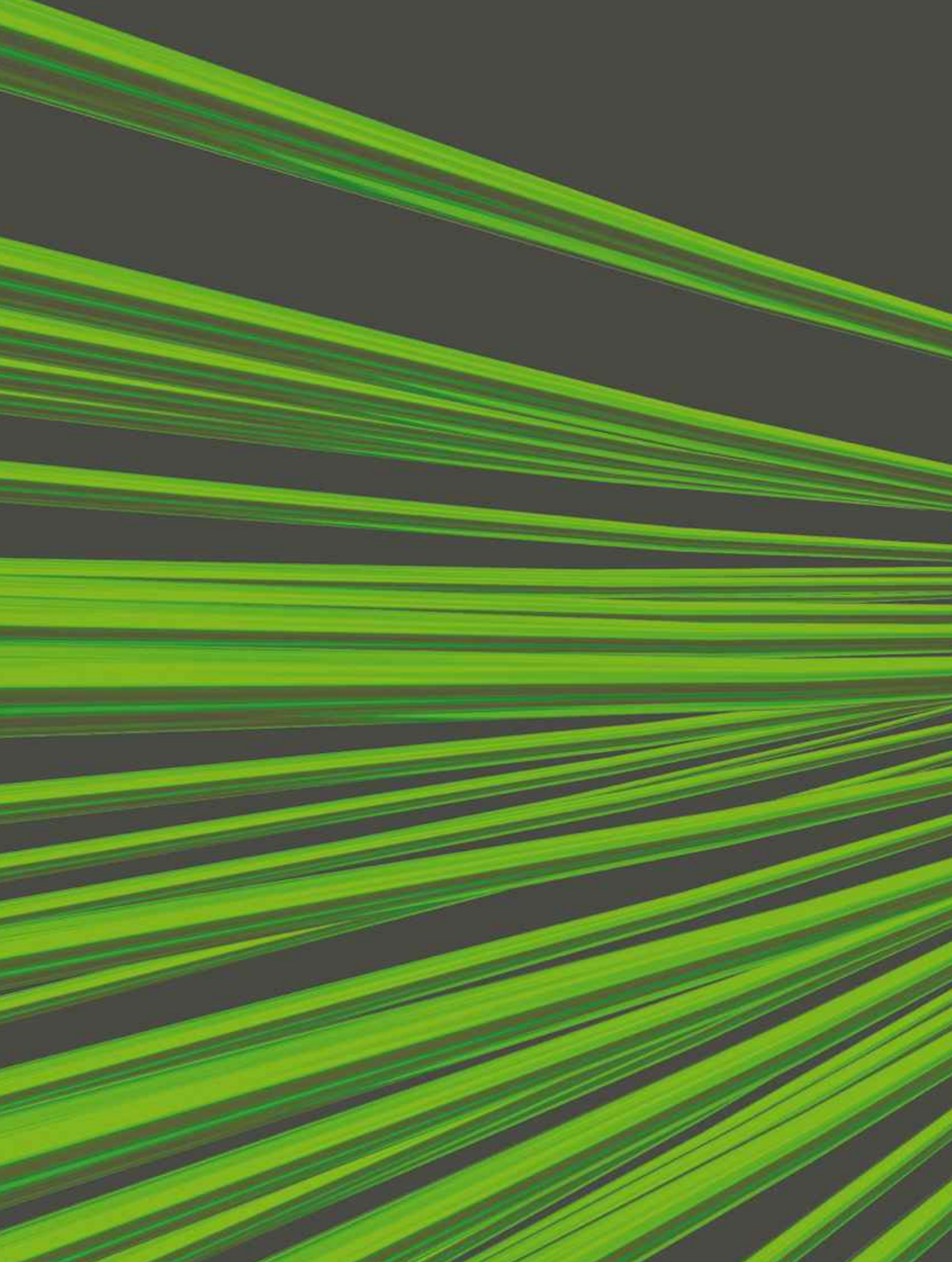


Focused to make your Company GROW



Agencia de Marcom
Posicionamiento estratégico
Desarrollo de mercados
Concienciación de grupos de interés o stakeholders





LOS RETOS DEL DIRCOM EN LATINOAMÉRICA

116

LA COMUNICACIÓN Y LA GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES EMPRESARIALES EN MÉXICO: UN RETO EN DESARROLLO

Por Isabel López Triana, socia directora de Responsabilidad y Gobierno Corporativo de Villafañe & Asociados.

120

EL DIRCOM ESPAÑOL EN SU RELACIÓN CON LOS MEDIOS IBEROAMERICANOS

Por Pedro Linares, director general de Europublic México.

122

MODELO DE INTERRELACIÓN ENTRE PROFESIONALISMO Y ROL SOCIAL EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Por Ángeles Moreno, de la Universidad Rey Juan Carlos, y Juan Carlos Molleda, de la Universidad de Florida.

124

EL DIRCOM EN LATINOAMÉRICA

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

128

RSE EN ESPAÑA E IBEROAMÉRICA, RETOS COMUNES PARA UN FUTURO CORRESPONSABLE

Por Marcos González, fundador de MediaResponsable, periodista editor de Corresponsables y presidente de la Fundación Corresponsables.

130

LA COMUNICACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN LATINOAMÉRICA

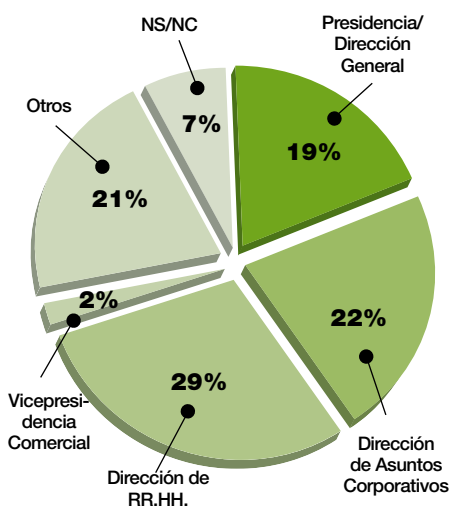
Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

La comunicación y la **gestión de los intangibles empresariales en México: un reto en desarrollo**

En México se ha publicado la decimocuarta edición del Informe Anual, *La gestión de la comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, que dirige el catedrático español Justo Villafañe y que marca la agenda temática en el mundo de habla hispana desde el año 2001.

Por Isabel López Triana, socia directora de Responsabilidad y Gobierno Corporativo de Villafañe & Asociados. [T](#) @VillafaneyAso

¿De quién depende o ante quién reporta el responsable de comunicación?



Fuente: La gestión de los intangibles empresariales. Mariela Pérez Chavarría en el Informe Anual 2012, *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*.

Mientras que en los siglos XIX y XX el valor de las organizaciones se establecía solamente en los elementos tangibles y, sobre todo, en la capacidad de producción de bienes materiales, en la actualidad esta concepción ha cambiado, dando protagonismo a los intangibles empresariales donde radican hoy las mayores ventajas competitivas de las empresas, así como los factores de diferenciación.

En México, como en el resto del mundo, el tema de los intangibles y su gestión también ha comenzado a incorporarse en la agenda de interés de los responsables de estas cuestiones en las empresas. No obstante, aún es un reto para las empresas mexicanas ya que la atención en estos temas, fundamentalmente, se dirige a gestionar la marca, desatendiendo el resto de los intangibles.

Esta es una de las conclusiones de la monografía dedicada a analizar la gestión de los intangibles y su comunicación en México publicada en la decimocuarta edición del Informe Anual, *La gestión de la comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en*

España y Latinoamérica, que dirige el catedrático español Justo Villafañe y que marca la agenda temática de la gestión de los intangibles en el mundo de habla hispana desde el año 2001.

SOLO EN EL 19% DE LAS COMPAÑÍAS ENCUESTADAS EL ÁREA DE COMUNICACIÓN ES INDEPENDIENTE Y REPORTA A LA DIRECCIÓN GENERAL

La investigación, dirigida por la catedrática del ITESM Campus Monterrey, Mariela Pérez Chavarría, muestra cómo la gestión de la reputación y la comunicación adquieren cada día más relevancia entre los empresarios, directivos, académicos y periodistas del país pero aún no es estratégico para las empresas.

La comunicación no es trabajo del área de Comunicación

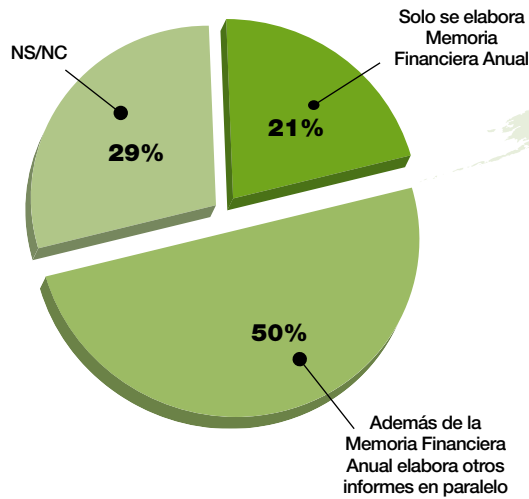
En más del 70% de las organizaciones participantes en la investigación, la comunicación



tiene menos importancia que otras áreas y en muchos casos, incluso, depende de ellas. Por ejemplo, en el 29% de los casos analizados la comunicación depende de la Dirección de Recursos Humanos, y en el 22%, de la Dirección de Asuntos Corporativos. Solo en el 19% de las compañías usadas en la muestra los responsables de la comunicación se encuentran en un área independiente y reportan directamente a la Presidencia o Dirección General. No obstante, esta última cifra aunque nos parece pequeña, si se compara con investigaciones anteriores, demuestra el avance de la comunicación corporativa en el país.

Respecto a la comunicación de cara a los *stakeholders*, en la investigación se preguntó por la rendición de cuentas y resultados. Un 21% de los directivos encuestados alegan informar solo a través de la Memoria Financiera, mientras que un 50% manifiesta usar en paralelo otro tipo de informes. Entre estos otros informes se menciona la Memoria de Responsabilidad, pero solo en el 29% de los casos consultados para el estudio.

¿Cómo se formaliza la presentación de resultados y la rendición de cuentas en materia de relaciones con los stakeholders?



Fuente: La gestión de los intangibles empresariales. Mariela Pérez Chavarría en el Informe Anual 2012, *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica.*

Movemos la energía que mueve el mundo,
de un modo sostenible.



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.

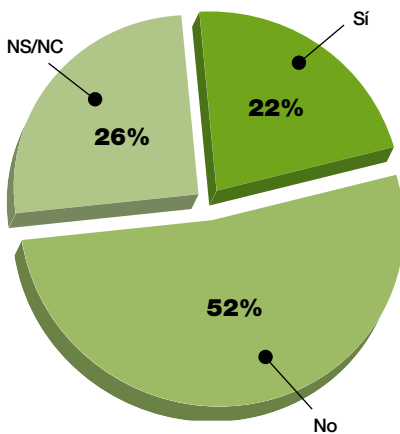
Para conseguirlo, disponemos de uno de los sistemas logísticos más eficientes del mundo, que permite garantizar un abastecimiento de combustible seguro y de alta calidad.

Compañía Logística de Hidrocarburos





¿Tiene su empresa un sistema de indicadores para la gestión de la reputación corporativa?



Fuente: La gestión de los intangibles empresariales. Mariela Pérez Chavarría en el Informe Anual 2012, *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*.

Reputación y responsabilidad: dos temas aún no consolidados en las empresas mexicanas

Según la investigación, a pesar de que la gestión de la responsabilidad empieza a despuntar por su importancia, no parece ser todavía un asunto cuidadosamente atendido en las empresas mexicanas.

Al intentar conocer de quién depende la gestión de la reputación el 24% mencionó a la Dirección de Asuntos Corporativos, el 10% a un Comité Multidisciplinario y el 5% al Comité de Presidencia. En este tema la mayoría de las empresas no recurren a un sistema de indicadores para conocer el estado de su reputación sino que en determinadas ocasiones realiza alguna encuesta a clientes (ver gráfico de la izquierda).

Consolidar la gestión de los intangibles, un reto para las empresas mexicanas


A pesar de que no todas las empresas mexicanas evalúan o gestionan estos temas adecuadamente, los directivos y comunicadores mexicanos comienzan a percibir el gran poder de generación de valor que aportan los intangibles a sus compañías. Si bien es cierto que

el estudio demuestra que existen muchos aspectos susceptibles de mejora, también queda claro que los encargados de gestionar estos temas en las empresas mexicanas son conscientes del valor que los intangibles reportan y se muestran deseosos de trabajar y mejorar su gestión.

LOS DIRECTIVOS MEXICANOS COMPARTEN UN DESEO COMÚN: QUE SUS EMPRESAS SE ENCUENTREN ENTRE LAS MÁS REPUTADAS DEL PAÍS

Tal y como refleja la investigación, el reto es muy grande para las empresas mexicanas pues el mercado global actual exige impulsar este campo de los activos intangibles, ya que constituyen un capital excepcional que al parecer todavía no se sabe valorar y comunicar adecuadamente.

El camino será difícil, pero de antemano cuenta con los deseos de todos los directivos de comunicación de poner en marcha este engranaje de intangibles, de desarrollar nuevos y mejores sistemas de gestión y evaluación para llegar a contar entre las empresas más reputadas de México. ●



HAY COSAS QUE NO CAMBIAN NUNCA.

POR SUERTE.

Porque, igual que tu madre, te encanta cuidar a tus hijos. Y te llena de orgullo poderles cuidar como tu madre lo hizo contigo.

En Danone siempre hemos estado contigo, alimentando esos pequeños gestos que nos hacen sentir bien cada día.

DANONE

alimenta sonrisas

www.alimentasonrisas.es

El dircom español en su relación con los **medios iberoamericanos**

La internacionalización de las pymes españolas, especialmente en Iberoamérica, exige unas estrategias de relaciones públicas diferentes a las desarrolladas hasta ahora en estos países.

El proceso de internacionalización de las grandes empresas españolas ha traído consigo en estos últimos años una mayor exposición y visibilidad de las marcas nacionales en los medios de comunicación de otros países.

Si hace una década las únicas informaciones que aparecían en el exterior sobre España estaban relacionadas con hechos deportivos, sociales o culturales, ahora marcas como Zara, Santander, BBVA, Abengoa o Ferrovial, por mencionar sólo unas cuantas, abren las secciones de Economía de medios escritos y audiovisuales de medio mundo. Los dircom de estas compañías ya tienen muy desarrollados sus procesos y metodologías para gestionar de la forma más reputada el valor de sus marcas, aunque eso no les exima de tener que afrontar continuas contingencias que aparecen en el desarrollo del negocio en esos países.

Pero la profunda crisis que atraviesa España desde hace ya unos cuatro años, está abriendo un nuevo campo en la gestión de la comunicación de la empresa española en el exterior, aunque ahora las protagonistas son las pymes.

Las exportaciones e internacionalización de la pequeña y mediana empresa española está alcanzando valores exponenciales respecto a hace tan sólo un lustro, hasta el punto de que uno de los pocos índices que salvan nuestros datos económicos es el de la balanza comercial.

En el caso del continente americano, la llegada de nuevos ejecutivos españoles a países como México, Chile, Brasil, Colombia o Perú es prácticamente semanal, y sus necesidades de relaciones públicas son una de sus prioridades una vez superadas las exigencias jurídicas para su implantación.

De mi experiencia he observado que tanto los ejecutivos como sus responsables de comunicación (muchos de los cuales trabajan desde España) piensan que el mismo idioma significa la misma identidad cultural y las mismas costumbres.

Esa mala praxis, puede obstaculizar gravemente los negocios internacionales, con efectos devastadores sobre la cuenta de resultados de las compañías.

Un reciente estudio de Education First, señala que más de dos tercios de las empresas españolas no dedican el tiempo o los recursos suficientes a la evaluación del impacto empresarial de la comunicación transfronteriza. Y casi 5 de cada 10 ejecutivos con cargos globales opina que su empresa no lleva a cabo la formación lingüística y cultural adecuada.

En países como México, Brasil o Chile, la adaptación a su cultura comunicacional sin imposiciones, aunque manteniendo siempre los principios básicos de honradez y transparencia, es fundamental. Para el gestor de la comunicación de una pyme en estos países es francamente difícil poder acceder a tener visibilidad mediática, sin antes pasar por el departamento de publicidad. Pero esto, que puede parecerlo contrario a nuestro proceder habitual en España, suele ser la mejor entrada para que en el medio plazo nuestra credibilidad goce de más simpatías.

PARA EL GESTOR DE LA COMUNICACIÓN DE UNA PYME ES DIFÍCIL PODER ACCEDER A TENER VISIBILIDAD MEDIÁTICA SIN ANTES PASAR POR EL DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD

Pedro Linares,
director general
de Europublic
México.
[@pflinares](#)

Como resumen, apunto los consejos que me dio una periodista de origen argentino para actuar con éxito en México: demostrar que se conoce la situación económica internacional y local en profundidad, en especial la del país en el que se actúa; contextualizar al periodista brindando datos exactos sobre su actividad o situación en España; demostrarle al periodista que se le sigue y conoce sus publicaciones; conocer la postura política del medio para el que trabaja y la situación de sus relaciones con el Gobierno; hacer que el periodista se sienta experto en su especialidad y valorado como profesional; demostrar transparencia y sinceridad en las opiniones y brindar información veraz, ya que en general, los periodistas iberoamericanos de las secciones de Economía se quejan de la falta de cultura de comunicación de sus empresarios y, por último, lo más importante, nunca demostrar superioridad. ●



A low-angle, close-up shot of a person's feet walking on a lush green field. The person is wearing dark blue or purple leggings and brown leather shoes with a dark sole. The background is a soft-focus landscape with trees and hills under a bright sky.

EMPECEMOS POR
LOS PRINCIPIOS

Bankia

Modelo de interrelación entre **Profesionalismo y Rol Social** en la gestión de la comunicación

Este estudio, liderado por la Universidad de Florida y la Universidad Rey Juan Carlos con la colaboración de la Universidad de Medellín y la Universidad Luterana de Brasil, demuestra que hay una relación directa entre el profesionalismo en la comunicación y el rol social en Latinoamérica. Ha sido premiado por la Public Relations Society of America.

Por Ángeles Moreno, de la Universidad Rey Juan Carlos, y Juan Carlos Molleda, de la Universidad de Florida.

Una de las necesidades para el desarrollo óptimo en gestión de comunicación es investigar el estado de la profesión. Con la dinámica global, tanto de los mercados como de la información, el ejercicio profesional se relaciona necesariamente con proyectos y programas mundiales que demandan una preparación actualizada e innovadora.

Latinoamérica cuenta hoy en día con algunos de los mercados emergentes de mayor potencial a nivel internacional. En el desarrollo de este potencial, los profesionales de gestión de la comunicación latinoamericanos han jugado tradicionalmente un importante rol social (la capacidad de fomentar desde distintos ángulos la responsabilidad social de la organización hacia el interior y exterior).

Un estudio sobre 10 países latinoamericanos –entre los cuales se encuentran las economías emergentes– establece sólidas

relaciones entre el nivel de profesionalismo y el rol social de las relaciones públicas.

El modelo de Profesionalismo y Rol Social subraya la relación entre comunicación y responsabilidad social

Desde décadas atrás se viene poniendo de manifiesto que la gestión de la comunicación y la responsabilidad social no son actividades separadas y que no deben evaluarse independientemente. Es más, se ha defendido que la madurez profesional requiere de la responsabilidad social.

Al analizar los niveles de profesionalismo desde aspectos desarrollados por los sociólogos Freidson (1983, 2001) y Krause (1996), se han identificado tres dimensiones relevantes para medir el estado de la profesión: institucionalización, mercado y especialización. En la tabla 1 se muestran los ítems que más contribuyen al profesionalismo de la gestión de la comunicación.



La mayoría de los participantes establecieron que las relaciones públicas y la gestión de la comunicación en su país se estudian formalmente en instituciones de educación superior que otorgan títulos o diplomas, se basan en un ideología y principios éticos que implican explícitamente un compromiso con el bien de la sociedad y poseen conocimientos y técnicas propias que otorgan a los profesionales un estatus especial en el mercado de trabajo. Los mexicanos y peruanos encuentran que el estado de la profesión en su país está basado principalmente en la institucionalización. Por su parte, los argentinos, costarricenses y venezolanos consideran que el estado de la profesión está más basado en el mercado. Finalmente, también los costarricenses, junto con los brasileños, son los profesionales que más creen que la gestión de la comunicación está fundamentada en la especialización en sus naciones.

Al mismo tiempo, los profesionales de la gestión de la comunicación desempeñan un rol social, que se desarrolla hacia el interior y el exterior de la organización con diversas acciones que se exponen en la tabla 2.

Los resultados del Modelo de Profesionalismo y Rol Social (expresados en el gráfico 1) muestran la interrelación positiva entre los factores de profesionalismo y los roles sociales.

El gráfico es un resultado del modelo estadístico y significa que la institucionalización, como

Factores del Profesionalismo (tabla 1)

INSTITUCIONALISMO	ORIENTACIÓN DE MERCADO	ESPECIALIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • REQUERIMIENTO DE LICENCIA O ACREDITACIÓN • ESTUDIO FORMAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR • COMPROMISOS BASADOS EN LA SOCIEDAD • LEGITIMIDAD DE LAS ASOCIACIONES GREMIALES • DEFINICIÓN DE LA PROFESIÓN POR AGENCIAS GUBERNAMENTALES • DEFINICIÓN DE LA PROFESIÓN POR EL ESTADO 	<ul style="list-style-type: none"> • CONTROL SOBRE LA OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS • CONTROL SOBRE PRECIOS Y SALARIOS • HABILIDAD PARA INFLUENCIAR DECISIONES GUBERNAMENTALES • ARBITRAJE INDEPENDIENTE O SISTEMA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS 	<ul style="list-style-type: none"> • TRABAJO ESPECIALIZADO CUERPO FORMAL DE CONOCIMIENTO • STATUS ESPECIAL EN EL MERCADO DE TRABAJO



factor de profesionalismo en gestión de comunicación, está fuertemente asociada con todos los roles sociales internos y externos de los profesionales. Por ejemplo, un mayor nivel de estudios superiores de la profesión en un país está directamente relacionado con que los profesionales sean capaces de formular proyectos o iniciativas sociales o de promover el bienestar de los empleados.

Los valores orientados al mercado son también un factor de profesionalismo que se relaciona positivamente con los roles sociales externos y con casi todos los internos, exceptuando que los profesionales actúen como la conciencia social de las organizaciones.

Por último, la especialización es un factor de profesionalismo que los profesionales entienden como el modo de establecer un cuerpo de conocimientos especializados y como el modo de regular la información y el conocimiento experto dentro de una organización. También está relacionada con los roles sociales internos y, principalmente, externos.

Este modelo nos permite medir los niveles de profesionalismo de la gestión de la comunicación en un país o región y nos permite, asimismo, demostrar estadísticamente la relación entre nuestra profesión y la responsabilidad social. Es un modelo especialmente adecuado para promover el impacto social de la comunicación en sistemas económicos emergentes.

Metodología del estudio

Este estudio, premiado por la Public Relations Society of America, ha sido liderado por la Universidad de Florida y la Universidad Rey Juan Carlos, con la colaboración de la Universidad de Medellín y la Universidad Luterana de Brasil. Para estudiar las relaciones entre profesionalismo y roles sociales se ha desarrollado un análisis estadístico con análisis de factores exploratorios usando el método de rotación oblicua (modelo de ecuaciones estructurales).

SE HA DEMOSTRADO ESTADÍSTICAMENTE QUE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTÁN ÍNTIMAMENTE INTERRELACIONADAS

Un análisis factorial sobre los resultados de una encuesta enviada a 2.290 profesionales de 19 países latinoamericanos ha permitido establecer los factores más relevantes para el profesionalismo (Molleda, Moreno, Athaydes y Suárez, 2010). Igualmente se han testado estadísticamente los principales factores con los que los profesionales de las relaciones públicas desempeñan un rol social dentro de sus organizaciones (Molleda, 2011).

Factores del rol social (tabla 2)

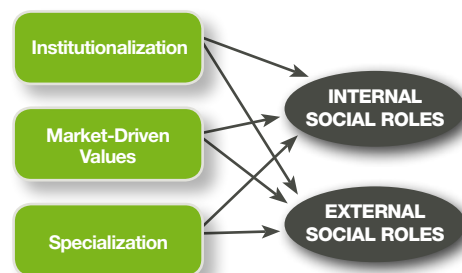
ROL SOCIAL EXTERNO

- FORMULAR PROYECTOS O INICIATIVAS SOCIALES
- BUSCAR PARTICIPACIÓN DE AGENCIAS GUBERNAMENTALES
- MANTENER CONTACTOS CON LOS LÍDERES DE LA COMUNIDAD
- MEDIR LOS CAMBIOS SOCIALES
- FOMENTAR LA CONTRIBUCIÓN FINANCIERA
- GENERAR ESPACIOS PARA LA DISCUSIÓN SOBRE LA REALIDAD NACIONAL
- PROMOVER LA EDUCACIÓN, SALUD Y BIENESTAR DE LA COMUNIDAD

ROL SOCIAL INTERNO

- ALERTAR SOBRE EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS
- INFORMAR DE LOS CAMBIOS SOCIALES
- FOMENTAR LA INVOLUCRACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN PROYECTOS COMUNITARIOS
- ADVERTIR SOBRE ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
- DESARROLLAR CAMPAÑAS DE EDUCACIÓN PARA EMPLEADOS
- ACTUAR COMO LA CONCIENCIA SOCIAL

Resultado del modelo estadístico (gráfico 1)



Bibliografía

- GaKrause, E. A. (1996). *Death of the guilds: Professions, states, and the advance of capitalism, 1930 to the present*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Freidson, E. (1983). *The theory of professions: State of the art*. In R. Dingwall and O. Lewis (Eds.), *The sociology of the profession: Lawyers, doctors and others* (pp. 19-37). London: The Macmillan Press.
- Molleda, Moreno, Athaydes, and Suárez (2010). Latin American macro-survey of communication and public relations. *Organicom*, 7(13), 118-141.
- Molleda, J.C. (2011). Comparative Quantitative Research on Social Roles in 10 Latin American Countries. Paper presented at the 2011 International Communication Association Conference, May 24-28, 2012, Phoenix, Arizona, USA.
- Quarterly 86* (1), 157-174. ●

El dircom en Latinoamérica

¿Cuál es el rol del director de Comunicación en América Latina? ¿Cómo está valorado? ¿Desempeña las mismas funciones que el dircom español? Seis responsables de comunicación latinoamericanos responden a estas preguntas.

Por Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

[@DircomSpain](#)

La comunicación es un área estratégica en las empresas latinoamericanas. Al menos, en las grandes corporaciones, donde el director de Comunicación es una figura reconocida, con un papel fundamental: conseguir la mejor imagen y reputación posibles para su compañía. En las pequeñas y medianas corporaciones, por el contrario, esta figura escasea y sus funciones siguen ancladas en el antiguo paradigma: relación con los medios y responsable de la comunicación interna.

Los directores de comunicación con los que hemos hablado coinciden en afirmar que

la figura del dircom va mucho más allá. En sus organizaciones es quien trabaja la imagen y la reputación de la compañía, a través de una comunicación fluida con los principales *stakeholders* o grupos de interés, que ya no son solo los periodistas y los empleados, sino también los clientes, la sociedad, los inversores, las instituciones y los gobiernos.

El perfil del dircom

La tendencia en Latinoamérica es que el dircom tenga un perfil directivo y formación en distintas disciplinas, no solo en Periodismo,



que actúan de manera acorde a la realidad latinoamericana, comprometidos, observadores y creativos.

Esther García Pérez, PR & Communications Manager Europe de las aerolíneas chilenas Grupo LATAM Airlines Group, describe al dircom en su compañía como “una persona con una visión estratégica, con capacidad para anticiparse y llevar a cabo acciones inherentes al negocio de la compañía. Es el responsable de la coordinación de diferentes áreas, de la gestión de crisis y de una comunicación, clara, rápida, veraz y transparente”.

EL DIRCOM TIENE UNA VISIÓN INTEGRAL DE LA EMPRESA Y ENTIENDE DE ASUNTOS FINANCIEROS Y POLÍTICA

Según Fernando Solís Cámara, director General de Comunicación y Relaciones Institucionales de Grupo Hermes y Grupo Interacciones, empresa líder en diseño y construcción de grandes infraestructuras en México, “es fundamental que el perfil del dircom se posicione más allá de la comunicación externa, con un concepto mucho más completo,

Innovando: la Wiki de Telefónica

Cuando Telefónica lanzó su enciclopedia interna en América Latina, la “Wiki” de Telefónica, se les ocurrió promocionarla mediante una serie de vídeos en los que, en clave de humor, se simulaban escenas en las que la Wiki aporta valor en el trabajo diario. La grabación se realizó en las oficinas y participaron empleados de distintos países de Latinoamérica. La iniciativa fue un éxito interno en la región.



abarcando igualmente la reputación. En consecuencia, la comunicación no solo se orienta a los medios, sino también al resto de grupos de interés con los que interactúa la compañía, generando una misma reputación coherente y coordinada de la empresa con todos sus *stakeholders*. En nuestro caso, el dircom es un líder que promueve los valores, logros y resultados de la empresa”.

Por su parte, Germán Fernández, responsable de Asuntos Corporativos de Bayer en Colombia, apunta que en su organización “el dircom es una persona activa en redes sociales, con una visión integral de la actividad empresarial, que entiende de asuntos financieros y de mercados, de macroeconomía y de política. Y que está bien rodeado para

planear sus estrategias de asuntos públicos. Además es quien tiene competencias para generar tendencias y opinión en la agenda pública dentro de la perspectiva de la sostenibilidad, la ética y el respeto legal”.

Antonio Ocaranza, director de Comunicación Corporativa de una de las principales cadenas de supermercados en Latinoamérica, Walmart, explica los valores que priman en su día a día. “Como responsable de las acciones de comunicación y reputación corporativa de la empresa en México, los valores que priman son el respeto por el individuo, la búsqueda de la excelencia y la atención al cliente, todo con un sello de integridad. Eso lo aplicamos a nuestras acciones con medios de comunicación, apoyo a campañas



Arriba, uno de los proyectos de Grupo Hermes y Grupo Interacciones. Abajo a la izquierda, imagen de la farmacéutica Bayer. A la derecha, supermercado de la cadena norteamericana Walmart, en Latinoamérica.

de clientes internos y manejo de nuestros vehículos de comunicación en redes sociales”.

Respecto a la posición jerárquica de los dircom en las grandes empresas latinoamericanas, la mayoría de los directores entrevistados se sitúan en las altas esferas de sus organizaciones. Solís Cámara lo explica así: “En nuestro Grupo, la dirección de Comunicación depende de la dirección General de la Compañía, lo que pone de manifiesto la importancia estratégica que se le asigna a esta función dentro de la institución”.

Los retos del dircom

En Latinoamérica las grandes empresas cuentan con canales de comunicación 2.0, que permiten una retroalimentación directa. Esto les obliga a ser más rigurosas con sus procesos y transparentes con su información, sobre todo porque cualquier persona ahora puede interactuar y preguntar. Las redes sociales obligan a responder con rapidez y transparencia. La web 2.0 marca algunos de los grandes retos para los dircom. Conozcamos otros de sus desafíos:

“Actualmente nos enfrentamos a medios de comunicación más expertos e incisivos, así como a reguladores más vigilantes y celosos con la información que se hace pública, que nos llevan en algunos casos a tener la flexibilidad para enfrentarnos a contextos comunicativos adversos. Por eso, creemos firmemente que el reto de los dircom es estar informados y al día con la información, dentro y fuera de la compañía, con el propósito de saber reaccionar de manera oportuna ante cualquier interés de nuestras audiencias”, explica Solís Cámara.

A la pregunta sobre el reto más difícil para los dircom, Esther García, de Grupo LATAM,



Uno de los aviones del Grupo LATAM Airlines Group.

responde: “Mantenernos en alerta constante ante las oportunidades, retos y crisis derivados de la cambiante situación de este mercado”.

El principal desafío, según José Francisco Ríos Fernández, director de Comunicación y Asuntos Corporativos de Kellogg's para América Latina, es mantenerse actualizado. “Que una acción haya funcionado el año pasado no significa que pueda funcionar este año, ya que los consumidores y los públicos internos cambian continuamente”.

LA MAYORÍA DE LOS DIRECTORES DE COMUNICACIÓN EN LATINOAMÉRICA SE SITUAN EN LAS ALTAS ESFERAS DE SUS ORGANIZACIONES

Rosmary Saad, directora de Planificación de Mercados del Grupo Carvajal en Brasil, reconoce que hoy los dircom tienen que hacer

más con menos, es decir, “buscar alternativas de comunicación creativas con menos recursos”. Respecto al reto más difícil al que se enfrentan los directores de comunicación en América Latina, manifiesta “La diversidad de medios para comunicar la marca y sus productos es un desafío, así como la necesidad de adaptarse al nuevo lenguaje del mundo digital y estar diariamente atento a lo que sucede en las redes sociales”.

Herramientas de comunicación

Las nuevas herramientas de comunicación están bien implantadas en las grandes empresas que operan en América Latina. Veamos algunos ejemplos.

Ríos Fernández, de Kellogg's, nos cuenta: “Antes la comunicación era muy sencilla, en nuestra intranet subíamos notas para que la gente las leyera, pero ahora tenemos una aplicación interna más interactiva, que permite tener blogs y una comunicación más fluida. A través de ella los empleados pueden dar su opinión, valorar una nota, enviar comentarios, etc. También hay espacios para hacer preguntas a los diferentes líderes. Nuestros compañeros son jóvenes, tenemos una población con una edad media de 30 años, que utiliza estas herramientas afuera, por eso de manera interna hay que ofrecerles lo mismo”.

Germán Fernández, de la farmacéutica Bayer, apunta que “el principal reto al que se enfrentan los directores de comunicación en Latinoamérica es la penetración de las redes sociales, pues en esta región la web 2.0 crece más que en muchas otras partes del mundo, pese a tener menos acceso a internet que en otros países”. ●

Campaña novedosa

En Kellogg's son muy activos a la hora de comunicar estilos de vida saludables, por eso han lanzado una campaña a favor del desayuno, en la que trabajan con bancos de alimentos de Latinoamérica. El compromiso es llegar a los 50 millones de desayunos en tres años. ¿Cómo? Donando 50 millones de porciones de cereal. Un reto interesante.





INFORPRESS

Conocimiento para la comunicación eficaz



Conocimiento

COMUNICACIÓN 360°
CREATIVIDAD
ESTRATEGIA Análisis

Inforpress, la mayor consultora de comunicación en España.
25 años de experiencia, 220 profesionales, 15 sedes propias en cinco países y presencia a través de *partners* en Europa, América y Asia.

www.inforpress.com

MADRID • BARCELONA • VALENCIA • BILBAO • SEVILLA • MÁLAGA • SANTIAGO DE COMPOSTELA • LISBOA • OPORTO • SÃO PAULO • RÍO DE JANEIRO • BOGOTÁ • MEDELLÍN • LIMA • SANTIAGO DE CHILE

RSE en España e Iberoamérica, retos comunes para un futuro corresponsable

La primera edición iberoamericana del Anuario Corresponsables es la publicación periódica realizada hasta el momento más completa sobre RSE, que cuenta en sus 850 páginas con un análisis pormenorizado a nivel regional y por 20 países.

La primera edición iberoamericana del Anuario Corresponsables, que se puede adquirir a través de www.corresponsables.com, es el resultado de una aventura apasionante en la que el equipo de Corresponsables y de su Fundación ha puesto toda su ilusión, empeño y profesionalidad. En 2005, cuando arrancó la aventura de MediaResponsable, como única pyme editorial especializada en RSE, sentimos la inquietud de expandir la cultura de la RSE y de la Sostenibilidad en España,

EL RETO DE LA RSE PARA LA REGIÓN ES LLEGAR A LAS PYMES Y AL GRUESO DE LA CIUDADANÍA, ASÍ COMO CONSOLIDARLA EN LAS GRANDES EMPRESAS

Marcos González, fundador de MediaResponsable, periodista editor de Corresponsables y presidente de la Fundación Corresponsables. [@marcosgonzalez](https://twitter.com/marcosgonzalez)

lo mismo que hemos hecho durante 2012 en nuestra aventura mexicana con la publicación ya de dos ediciones del Anuario Corresponsables, de la revista y del portal www.corresponsables.mx, y en América Latina con la publicación de la primera edición iberoamericana del Anuario Corresponsables y en el que aparecen más de 3.500 organizaciones responsables y sustentables, más de 50 entrevistas, 200 artículos de opinión y más de 1.400 buenas prácticas, entre otros muchos contenidos.

Al estudiar la realidad iberoamericana en su conjunto podemos detectar algunos puntos en común de la RSE de la región, a pesar de las diferencias de cada país. Así, se puede decir que la apuesta por el desarrollo sostenible/sustentable está en su mayoría en los inicios aunque en clara fase de crecimiento en buena parte de los países, como queda recogido en el 'Informe Corresponsables 2012 Iberoamérica', en el que más de 350 expertos representantes de todos los grupos de interés de la región han plasmado su opinión sobre la situación de la RSE.

Una de las principales conclusiones del Informe es que para el 83% de los que participaron con su opinión, la Responsabilidad Social ha mejorado en su país respecto a años anteriores. Mientras que los ámbitos que más atención despiertan de la RSE en Iberoamérica son el medio ambiente (64%) y la acción social (63%), muy por delante de los recursos humanos y la gestión responsable de personas (24%), el buen gobierno (22%) y la transparencia (21%).

En Iberoamérica, el diálogo

de las empresas con los grupos de interés tiene un amplio margen de mejora. Así, sólo para uno de cada cinco expertos la comunicación *multistakeholder* de las compañías tiene un grado de madurez alto (20%), frente al 34% que considera que es bajo y el 47% que es medio. En un mundo tan mediático, global y competitivo como el actual es tan importante hacer las cosas bien como hacerlas saber y saberlas comunicar.

Según el 'Informe Corresponsables 2012 Iberoamérica', uno de los grandes retos de la RSE para la región es extenderla a todos los colectivos, no sólo a las grandes empresas, y llegar a las pymes y a los ciudadanos. Otro reto relevante es la integración de este paradigma organizacional como modelo de gestión en el *core business* de la compañía, ya que en la mayoría de países latinoamericanos se ha vinculado la RSE a la filantropía. ●






es AQUÍ es AHORA

CALENDARIO FERIAS Y CONGRESOS 2013

ENERO	13-16	SEPTIEMBRE	16-18
16-18 EXPO RECLAM Feria Internacional del Regalo Promocional y Publicitario 16-20 GIFTRENDS MADRID Semana Internacional del Regalo, Decoración, Joyería y Bisutería INTERGIFT ufi Salón Internacional del Regalo y Decoración MADRID JOYA ufi Salón Internacional de la Joya Urbana y de Tendencia BISUTEX ufi Salón Internacional de la Bisutería y Complementos 21-23 MADRID FUSIÓN 30-03 FEBRERO FITUR ufi Feria Internacional de Turismo	MOTORTEC AUTOMECHANIKA IBÉRICA ufi Feria Internacional de Componentes, Equipos y Servicios para la Automoción 15-17 MADRID GOLF Feria Internacional de Golf 22-24 MOTOMADRID Salón Comercial de la Motocicleta 27-29 MATELEC EIBT CHINA Exposición Internacional de Electricidad y Tecnología Inteligente para Edificación SHANGHAI	06-08 MOMAD SIMM ufi Salón Internacional de Moda de Madrid 06-08 MOMAD MODACALZADO+IBERPIEL ufi Feria Internacional de Calzado y Artículos de Piel 11-15 GIFTRENDS MADRID ufi Semana Internacional del Regalo, Decoración, Joyería y Bisutería INTERGIFT ufi Salón Internacional del Regalo y Decoración IBERJOYA ufi Salón Internacional de la Joyería, Platería, Relojería e Industrias Afines BISUTEX ufi Salón Internacional de la Bisutería y Complementos 13-15 EXPOBIKE Feria de Bicicletas y Triatlón 24-26 28 FEA CONGRESO INTERNACIONAL DE AEROSOL Y 17 EXHIBICIÓN PENDIENTE FECHA MERCEDES-BENZ FASHION WEEK MADRID ufi	16-18 FRUIT ATTRACTION ufi Feria Internacional del Sector de Frutas y Hortalizas 16-18 VISCOM SIGN ESPAÑA Exposición Internacional para la Industria de la Comunicación Visual 16-18 DIGITAL SIGNAGE WORLD Soluciones para la Publicidad Digital y Punto de Venta 16-18 EXPO RETAIL Innovación y Soluciones para el Retail 23-24 MetalMadrid Feria Industrial de la Comunidad de Madrid 25-27 NATURIVA-ESQUÍ Y MONTAÑA ufi Feria de los Deportes y Actividades en la Naturaleza 25-27 LAS MIL Y UNA BODAS ufi Salón Monográfico de Productos y Servicios para Bodas y Comuniones 29-30 EXPOCEFOFERSA Encuentro Comercial de Ferretería
FEBRERO	06-14	OCTUBRE	NOVIEMBRE
08-10 SIMM ufi Salón Internacional de Moda de Madrid 12-14 WORLD ATM CONGRESS 13-17 ARCOMADRID ufi Feria Internacional de Arte Contemporáneo 13-17 AULA ufi Salón Internacional del Estudiante y de la Oferta Educativa 14-16 FORO DE POSTGRADO ufi Salón de la Educación de Tercer Ciclo 14-16 INTERDIDAC ufi Salón Internacional del Material Educativo 18-22 MERCEDES-BENZ FASHION WEEK MADRID ufi 22-24 CLASSICAUTO MADRID Salón Internacional Vehículo Clásico 26-28 GENERA ufi Feria Internacional de Energía y Medio Ambiente 26-01 MARZO CLIMATIZACIÓN ufi Salón Internacional de Aire Acondicionado, Calefacción, Ventilación y Refrigeración 28-03 MARZO EXPOCINEGÉTICA Su Cita con la Caza y la Pesca	03-05 SICUR LATINOAMÉRICA ufi Exhibición Internacional de Equipos, Productos, Tecnologías y Servicios para la Seguridad Integral SANTIAGO DE CHILE 06-14 ALMONEDA ufi Feria de Antigüedades, Galerías de Arte y Coleccionismo 08-11 SALÓN DE GOURMETS ufi Feria Internacional de Alimentación y Bebidas de Calidad 09-11 SITI/asLAN Feria Profesional Especializada en Redes y Tecnologías Convergentes 11-14 SALÓN DEL OCIO ACTIVO ufi Tiempo Libre, Salud y Deporte 24-25 EXPO E-COMMERCE ESPAÑA Salón-Congreso sobre el Comercio Electrónico 24-25 OMEExpo Madrid Feria-Congreso sobre el Marketing Digital y la Publicidad Online	01-03 OFITEC ufi Salón Profesional Internacional de Equipamiento de Oficinas y Colectividades 02-04 LIBER ufi Feria Internacional del Libro 02-05 SICI ufi Salón Internacional de la Cocina Integral 04-06 PUERICULTURA MADRID ufi Salón Profesional de Productos para la Infancia 04-06 SALÓN LOOK INTERNACIONAL ufi La Feria de la Imagen y la Estética Integral 15-17 SIMO NETWORK ufi Feria Internacional de Servicios y Soluciones TIC para Empresas 15-18 EXPOMATEC ufi Feria de Infraestructuras, Maquinaria de Obra Civil, Extracción y Minería 15-18 TRAFIC ufi Salón Internacional de la Seguridad Vial y el Equipamiento para Carreteras 16-18 EXPOenvíen Feria del Mailing, Billing, Transpromo, Manipulados, Acabados, Marketing Directo, Gestión e Impresión Documental	05-08 BROADCAST ufi Salón Profesional Internacional de la Tecnología Audiovisual 06-07 MARCA BLANCA Feria de Marcas de Distribuidor en España 13-14 EMPACK El Salón Profesional del Envase, Etiquetado, Embalaje y Acondicionamiento 13-14 LOGISTICS MADRID El Salón Profesional del Almacenaje, Manutención y Logística 13-14 FERIA DE EMPLEO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD 14-17 BIOCULTURA Feria de Productos Ecológicos y Consumo Responsable 15-17 SIMA OTOÑO Salón Inmobiliario de Madrid 20-22 HOREQ ufi Salón del Equipamiento para Hostelería 20-22 VENDIBÉRICA ufi Feria del Vending 23-24 BEBÉS Y MAMÁS El Salón de la Futura Mamá, Bebé y Nuevas Familias 23-01 DICIEMBRE FERIARTE ufi Feria de Arte y Antigüedades
MARZO	MAYO	JUNIO	JULIO
07-09 PROPET ufi Feria para el Profesional del Animal de Compañía 09-11 MODACALZADO+IBERPIEL ufi Feria Internacional de Calzado y Artículos de Piel 12-14 FER-INTERAZAR Feria Internacional del Juego	09-11 EXPOFRANQUICIA ufi Salón Internacional de la Franquicia 10-12 MOMAD ETIQUETA NEGRA ufi Salón de Moda Nupcial, Galas y Ceremonias MOMAD PASARELA CIBELES MADRID NOVIAS ufi 23-26 SIMA Salón Inmobiliario Internacional de Madrid 25-26 100 X 100 MASCOTA ufi Feria del Animal de Compañía	07-16 SALÓN DEL VEHÍCULO DE OCASIÓN ufi 27-30 MULAFEST ufi Festival de Estilo de Vida y Arte Urbanos	03-04 evento Days

Calendario sujeto a modificaciones, actualizado a fecha 10/01/2013.
Confirmar fechas en LINEA IFEMA o www.ifema.es

 Feria organizada por IFEMA
 Certamen internacional certificado por UFI (Asociación Mundial de la Industria Ferial)
 IFEMA Internacional
MOMAD Eventos de Moda en Madrid

LINEA IFEMA
LLAMADAS DESDE ESPAÑA
INFOIFEMA 902 22 15 15
LLAMADAS INTERNACIONALES (34) 91 722 30 00
FAX (34) 91 722 58 01
IFEMA Feria de Madrid
Av. del Partenón, 5
28042 Madrid
lineaifema@ifema.es

La comunicación de las empresas españolas en Latinoamérica

En pocos años, América Latina ha pasado de ser el “patio de atrás” de los negocios a convertirse en una de las regiones del mundo con un mayor crecimiento. A través de varias empresas españolas allí implantadas, analizamos cómo este fenómeno afecta a la comunicación.

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



De izquierda a derecha, imágenes de Abengoa, Telefónica y Repsol en Latinoamérica.

La nueva situación de los países de Latinoamérica, con economías estables, un crecimiento por encima del 4% y un aumento en el número de consumidores, está atrayendo a empresas españolas que aterrizan con unas perspectivas de negocio muy interesantes.

En muchos casos esto supone replantear los departamentos de comunicación y aportar a los profesionales de la comunicación nuevas funciones. Algunas corporaciones españolas presentes en Latinoamérica quieren homogeneizar sus campañas a nivel mundial, pero no deben perder de vista que cada país tiene su realidad, y la comunicación ha de ser sensible y ajustar sus estrategias a dicha realidad. “La clave está en buscar la intersección de intereses entre lo local, lo regional y lo global”, apunta Pablo Fuentes Sodupe, gerente de Comunicación Interna de Telefónica Latinoamérica, quien también asegura que “es importante transmitir los mismos valores en diferentes mercados, para facilitar la construcción de marcas fuertes que generen empatía con sus audiencias”.

En este sentido, la directora general de Comunicación y de Presidencia de Repsol, Begoña Elices, apunta cuál es la estrategia de su compañía: “Repsol adapta su comunicación a los públicos de cada país, entendiendo sus particularidades, asociadas a la cultura y a la naturaleza del amplio portafolio de negocios, que tiene una empresa energética como la nuestra en todo el mundo”.

LA PENETRACIÓN DE LAS REDES SOCIALES EN LATINOAMÉRICA FACILITA EL AVANCE DE LA CULTURA DIGITAL EN LAS EMPRESAS ALLÍ IMPLANTADAS

La diversidad de las operaciones y las nacionalidades de los empleados y públicos objetivos de Repsol les hacen utilizar herramientas distintas de comunicación. “Por ejemplo, en España, Portugal, Perú, Ecuador, Colombia y Brasil tenemos versiones de intranet propias para cada país, con información exclusiva para los empleados locales,

que incluye desde información personal de beneficios sociales, hasta ofertas y servicios exclusivos para quienes forman parte del equipo”, señala Elices.

Comunicación fluida

Patricia Malo de Molina Menéndez, directora de Comunicación de Abengoa, analiza su estrategia de comunicación en Latinoamérica. “Desde hace unos años, la actividad de Abengoa ha crecido considerablemente expandiéndose por todo el mundo y el 26% de nuestras ventas proceden ya de Latinoamérica. Esta decidida apuesta por la internacionalización y la diversificación de nuestra cartera de negocios, nos ha permitido minimizar la incertidumbre ante la actual situación económica de España. De hecho, Latinoamérica ha estado muy ligada a la trayectoria de la compañía desde casi sus inicios, ya que fue donde comenzamos a desarrollar nuestros primeros proyectos internacionales. Todo ello, sumado a nuestra trayectoria y experiencia, así como a nuestros equipos de personas, en

países como Argentina, Brasil, Chile, México o Perú, nos han ayudado a mantener una estrategia de comunicación muy fluida en todas estas geografías”.

Construir reputación y posicionamiento

Un requisito clave para emprender con éxito en América Latina es la manera de comunicarse con las diferentes audiencias, de desarrollar un prestigio de compañía y de relacionarse con los medios de comunicación. “Todas son acciones fundamentales si se quieren conseguir resultados satisfactorios. En este sentido, se está viendo una evolución importante en nuestra profesión, hoy mucho más valorada que hace una década”, explica Alejandro Romero, socio y director general para América Latina de Llorente & Cuenca.

Una de las bases para triunfar en estos mercados es construir reputación y posicionamiento, gestionando de forma responsable y transparente la comunicación con cada uno de los *stakeholders*. Para ello, es fundamental ofrecer al cliente productos y servicios innovadores; a

los empleados, el mejor lugar para trabajar y a los gobiernos, un compromiso firme y a largo plazo. Y en este contexto, la comunicación juega un papel estratégico a la hora de transmitir estos mensajes de forma eficaz, tanto a nuestros públicos externos como a los colaboradores.

AMÉRICA LATINA ES LA REGIÓN DONDE MÁS ESTÁ CRECIENDO EL USO DE LAS REDES SOCIALES

Fuentes Sodupe expone la visión de Telefónica al respecto: “El éxito pasa por ser socios de los países donde operamos, contribuyendo a su desarrollo y tratando de mejorar la vida de las personas”. No es casualidad que para Telefónica el mercado latinoamericano ya supere en facturación al europeo. “Latinoamérica se ha convertido en el motor de crecimiento de nuestro Grupo, lo cual, además de un orgullo, supone una inmensa responsabilidad para quienes integramos el equipo de la compañía en esta región del mundo”.

Por su parte, Begoña Elices explica cómo en general, en el sector energético, se realiza una importante labor en los países latinoamericanos, en cuanto a la relación con las comunidades en las áreas de influencia. “Repsol es referente en la relación con las comunidades indígenas, un aspecto con muy poca difusión hasta el momento, pero que ya comienza a ser reconocido por gobiernos y autoridades como un elemento diferenciador en la gestión local de las empresas energéticas. En Bolivia, recientemente el presidente Evo Morales reconoció el trabajo que Repsol desarrolla en este ámbito, lo que evidencia el compromiso de la empresa con las personas, más allá de la actividad empresarial que se desarrolla en el país”, explica su directora general de Comunicación y de Presidencia.

El calado de las redes sociales

Probablemente América Latina es una de las regiones más sociables del planeta. La cultura y las costumbres hacen que las redes sociales sean un éxito en la región, que actualmente tiene el mayor porcentaje de uso



DEVELOPING LEADERS YOU CAN TRUST

VISIÓN GLOBAL, IMPACTO POSITIVO

PROGRAMAS PDD, PDG Y PADE

APÚNTATE A UN OPEN DAY Y VIVE POR UN DÍA LA EXPERIENCIA DEL IESE



Barcelona
exedbcn@iese.edu
T. 93 253 42 00

Madrid
exedmad@iese.edu
T. 91 211 32 32

www.iese.edu/ppOpenDay

Los Programas de Perfeccionamiento Directivo del IESE están destinados a directivos experimentados en alta dirección, así como directores generales y funcionales que buscan perfeccionar su liderazgo y aplicarlo de una manera activa a un entorno cada vez más variable y exigente.

El Open Day te permitirá vivir la experiencia IESE y comprobar la calidad y eficacia de nuestros programas ejecutivos. Durante unas horas, podrás asistir a una sesión con un profesor del IESE en la que se discutirá un caso real del programa. Además, podrás conocer el testimonio de otros profesionales, Antiguos Alumnos, que te aportarán su propia experiencia y puntos de vista.

Los Programas de Perfeccionamiento Directivo se imparten en Barcelona, Bilbao, Madrid, Palma de Mallorca, Pamplona, Santiago de Compostela, Valencia y Zaragoza.

La experiencia de Llorente & Cuenca en Latinoamérica

Hablamos con José Antonio Llorente, Socio Fundador y Presidente de Llorente & Cuenca, que nos explica en qué momento se encuentran las empresas latinoamericanas y qué aspectos están trabajando más con ellas desde su consultora.

Son líderes en los mercados latinoamericanos, ¿cómo se consigue?

Con constancia y trabajo duro, rodeándonos siempre del mejor talento del mercado. Llorente & Cuenca



inició su expansión en 1998 y, 15 años después, tenemos 13 operaciones de éxito en 11 países. Esto no se consigue en dos días, sino que es el trabajo de mucha gente a lo largo de varios años el que nos ha llevado a este liderazgo.

¿Hay alguna barrera a la hora de comunicar en estos países?

Yo no hablaría de barreras, sino de la necesidad de aplicar estrategias diferentes en cada mercado. América Latina ha avanzado mucho en los últimos años y creo que hay tantas oportunidades de aprender como de compartir experiencias. Como en cualquier parte, los individuos son cada vez más importantes y están mejor armados para el debate de la opinión pública y para hacer valer sus intereses y sus puntos de vista ante los gobernantes o las empresas.

Ante la actual situación de la crisis en España, ¿han cambiado su estrategia de comunicación las empresas españolas allí presentes?

No lo creo. Lo que sí es cierto es que las sedes centrales de todo el mundo son más conscientes de que la importancia relativa de América Latina en el conjunto de los negocios ha crecido mucho. Desde esa perspectiva lo que

interesa a América Latina se ha vuelto más importante y los puntos de vista de los gestores locales también. Las empresas españolas tienen que adaptar allí su discurso. No podemos llegar a América Latina y hablar de crisis económica, de paro de descenso del consumo... Allí no hay nada de esto y si uno quiere sintonizar con la sociedad de hoy en América Latina hay que tener un discurso más optimista y posibilista, más creador y emprendedor.

¿Cuál es su propuesta de valor para gestionar la reputación de sus clientes y generar valor en la cuenta de resultados?

Llorente & Cuenca abanderará una nueva forma de entender la comunicación que incluye una creciente especialización, análisis, herramientas de gestión efectivas, medición real de los resultados en términos reputacionales... Estos son los ingredientes que nos permiten alcanzar nuestra meta de contribuir a la reputación de nuestros clientes. Ante situaciones y demandas sociales nuevas, hay que proponer soluciones originales, enfocadas directamente a identificar el riesgo y a convertirlo en una oportunidad para la ganancia de la reputación de las compañías con las que trabajamos. Y ahí, es donde radica nuestro éxito; en conseguirlo.

 @jalloriente

en el mundo. Las cinco más extendidas son Facebook, Twitter, Orkut, Slideshare y LinkedIn. Por países, destacan Brasil, México, Venezuela y Argentina como los de mayor uso de las mismas.

Este hecho facilita el avance de la cultura digital en las empresas. Según un estudio de Burson Marsteller, firma especializada en relaciones públicas y comunicaciones a nivel mundial, el 65% de las compañías en Latinoamérica están activas en al menos una red social. Los *retweets* y el número de "Me gusta" ayudan a establecer un interesante diálogo con las audiencias.

De lo que no hay duda es de que la apertura de la información a través de internet y las redes sociales, exige a las compañías una mayor responsabilidad con los consumidores y clientes.

Mejorar la imagen del país

Una de las asignaturas pendientes que tienen las compañías españolas en Latinoamérica es revalorizar el concepto de marca España. Nuestra insignia se ha deteriorado mucho en los últimos años. Hemos pasado de ser un país puntero y pujante, donde nuestras inversiones eran bien recibidas, a generar dudas. La mala

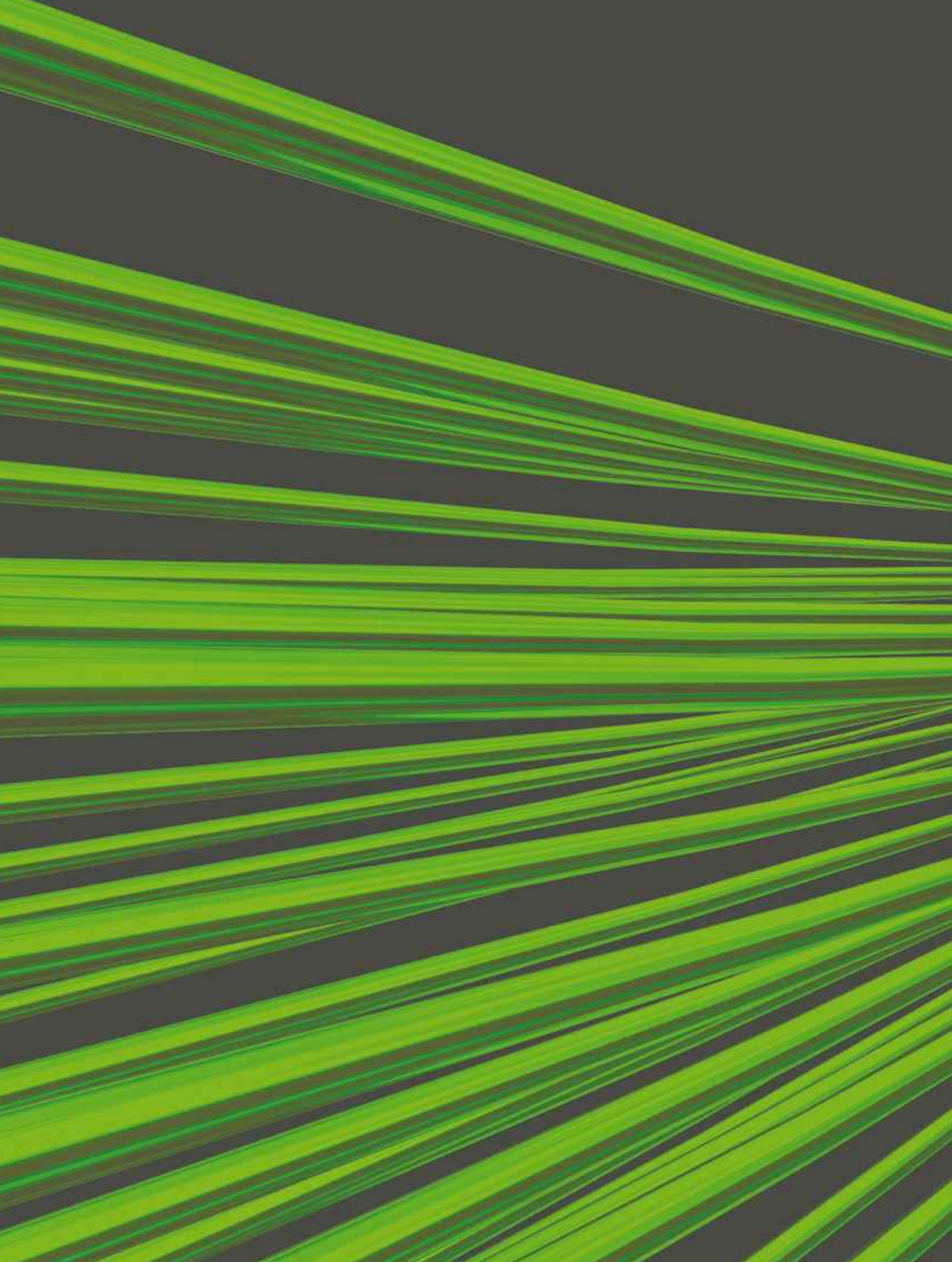
reputación de España en los mercados financieros, sumada a las noticias económicas y de desempleo que se publican diariamente, han creado este caldo de cultivo.

Alejandro Romero, de Llorente & Cuenca en Latinoamérica, manifiesta la necesidad de afrontar esta situación: "Hay un tremendo deterioro del concepto España en Latinoamérica. Algo que ha costado tanto construir no deberíamos dejar que se destruyera en poco tiempo". Sin duda, esta es la asignatura pendiente más prioritaria, y en esta tarea, los dircom tenemos mucho por hacer. ●

8.000 tiendas



seguimos creciendo



ESPECIAL 20 ANIVERSARIO





Dircom celebra su **20 aniversario** con un extenso programa de actos

Nada más y nada menos que dos décadas apoyando el trabajo del director de Comunicación. Dircom ha celebrado en 2012 sus 20 años de historia, con unas jornadas conmemorativas en diferentes ciudades de España, que han contado con la presencia de personalidades como los Príncipes de Asturias, además de políticos, empresarios, directivos y líderes de opinión.

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

Audiencia a los Príncipes de Asturias

La Junta Directiva y los Socios Protectores de Dircom, encabezados por su presidente, José Manuel Velasco, y su presidente de Honor, Antonio López, acudieron a la Zarzuela el 26 de abril del pasado año, invitados por los Príncipes de Asturias.

Los integrantes de la organización trasladaron a D. Felipe de Borbón y Dña. Letizia la disposición de Dircom como asesora de comunicación y agente colaborador del Gobierno en la definición de objetivos, estructura y desarrollo de contenidos o acciones para fortalecer la marca España y el periodismo.

“Un deterioro del periodismo nos deterio-

ra también a nosotros como profesionales”, manifestó José Manuel Velasco, expresando su preocupación a los Príncipes. A su juicio, la rentabilidad económica es imprescindible para mantener la independencia de los medios de comunicación y así poder garantizar a la población la transparencia de la información transmitida.

Homenaje a Ramón del Corral y a los socios fundadores

El pasado 17 de mayo, Dircom organizó un acto para reconocer el trabajo de aquellos que en 1992 decidieron crear esta organización que, para Antonio López, presidente

de honor, hoy es “más que una asociación, toda una institución”. Los socios fundadores allí presentes, coincidieron en que la comunicación en las empresas es fundamental y resaltaron la importancia creciente de la figura del director de comunicación.

Profesionalidad, generosidad y competencia. Estos son los tres rasgos distintivos que acompañan a la organización desde sus inicios. Durante la jornada, uno de sus ideólogos, Rafael Ansón, recordó la necesidad que había de aunar bajo la figura del director de Comunicación las diferentes funciones presentes en una misma corporación, como las relaciones con los medios, el patrocinio, la



publicidad, las relaciones institucionales o la Comunicación interna.

José Manuel Velasco, presidente de Dircom, se mostró agradecido a las personas que durante estas dos décadas han contribuido al desarrollo de la profesión. Para Velasco, el director de Comunicación “debe actuar como el psicólogo de la organización, con el fin de utilizar la comunicación como palanca de interpretación de la realidad, motivación de los empleados y generación de valor”.

Durante el homenaje, celebrado en el Campus del BBVA, se entregaron insignias a sus 31 socios fundadores, y se destacó la figura del ya desaparecido Ramón del Corral, presidente fundador de Dircom. En la velada, también se proyectó un vídeo con sus testimonios sobre el nacimiento de la Asociación.

Acto en Valladolid

Empresarios, economistas, profesionales liberales, directores de comunicación y representantes políticos y de Dircom se reunieron en el Museo Patio Herreriano de Valladolid, el pasado 25 de mayo, para conmemorar el trabajo que está haciendo la organización.

La presidenta de Dircom Castilla y León, Luisa Alcalde, fue la encargada de presentar

el acto y en su intervención resaltó la apertura de la Asociación a otros colectivos por entender que “la comunicación afecta a todos los ámbitos de la empresa y de las instituciones y más en estos tiempos de incertidumbre donde es prioritario transmitir confianza”.

Estamos presenciando una crisis no solo económica, sino también social y de valores: “Sin comunicación es imposible salir de la crisis, España tiene que construir un relato y venderlo”, afirmó el vicepresidente de Dircom y director general adjunto de Caixa-Bank, Jaime Giró, que añadió que “cuando algo no funciona, tampoco funciona la comunicación”. “Con una mejor reputación se fortalece la marca y para ello es necesario hacer bien las cosas y explicarlas bien, también”, destacó Giró.

PROFESIONALIDAD, GENEROSIDAD Y COMPETENCIA SON LOS RASGOS DISTINTIVOS QUE ACOMPAÑAN A LA ORGANIZACIÓN

Como conclusión, el alcalde de Valladolid, Javier León de la Riva, manifestó la importancia de los medios de comunicación de la ciudad, ingrediente fundamental en su idiosincrasia.

1. Audiencia de la Junta Directiva y los socios Protectores de Dircom con los Príncipes de Asturias.
2. Presentación “Comunicación. Casos prácticos”.
3. Acto 20 aniversario en Dircom Aragón.
4. NETCOM 2012.
5. Acto homenaje a Ramón del Corral y a los socios fundadores.

Anuario de la Comunicación 2012

Como en otros años, Dircom también presentó su Anuario, coincidiendo con el vigésimo aniversario de la Asociación. La edición de 2012 puso de manifiesto la pujanza de la comunicación *online* y las redes sociales, pero también destacaba la aún gran importancia de los medios impresos. Otro de los rasgos analizados confirmaba la influencia de la figura del profesional de la comunicación empresarial, cuya posición dentro de la estrategia empresarial es cada vez más necesaria: en concreto, uno de cada siete dircom europeos se considera facilitador estratégico y destaca su contribución al negocio de su organización mediante la gestión de la comunicación, lo que les lleva a ser una de las piezas clave en el organigrama.

José Manuel Velasco, presidente de Dircom, destacó durante el acto que “la Comunicación

ha evolucionado mucho. Hemos cumplido 20 años. Estamos en la tercera fase del dircom: la primera fue la fundación; la segunda, el organigrama; y la tercera fase es que tenemos que pasar de la táctica a la estrategia". Carlos Sánchez Olea, vicepresidente de Dircom, por su parte quiso ahondar en la importancia de "la puesta en valor de la marca de una empresa, país o proyecto. Es una necesidad imprescindible para competir y convencer".

Las palabras de Juan Manuel Cendoya, vicepresidente de Dircom, realzaron la capacidad de las empresas, ya que "tienen alma, nacionalidad, lealtades y debemos lealtad a nuestro país en un momento en el que estamos siendo cuestionados". El acto también contó con el profesor Rafael Alberto Pérez, que declaró que "la comunicación por sí sola ya no puede lograr las transformaciones necesarias para alcanzar nuestras metas. Hoy se necesita una mezcla de estrategia y comunicación", a lo que añadió

que "la gestión estratégica del cambio se convierte en la gran tarea directiva. Algo siempre necesario, pero más cuando los entornos se aceleran y se vuelven turbulentos como ahora". Toni Muzi, primer presidente de la Global Alliance, destacó que la comunicación es esencial en el entramado empresarial actual: "Más del 50% de los activos de las empresas son intangibles".

**Presentación del libro
"Comunicación. Casos prácticos"**

Dircom y el IESE School Business presentaron, el pasado 27 de junio, un libro pionero bajo el título "Comunicación. Casos prácticos", donde se recogen 12 casos de estudio sobre cuestiones de comunicación corporativa en empresas de distinto tamaño.

El acto contó con la presencia de Juan María Nin, vicepresidente y consejero delegado de CaixaBank; Íñigo Meirás, consejero delegado de Ferrovial, y Rafael Villaseca consejero

delegado de Gas Natural Fenosa, que fueron acompañados por sus respectivos directores de comunicación: Jaume Giró, Francisco Polo y Jordi García Tabernero. Cada una de estas tres empresas ha participado en el libro con un caso de éxito.

DIRCOM E IESE PRESENTARON UN LIBRO PIONERO DONDE SE RECOGEN 12 CASOS DE ESTUDIO EN COMUNICACIÓN

Juan María Nin subrayó el gran valor de la comunicación en el mundo empresarial y destacó la importancia de contar con el dircom en el comité de dirección. Por su lado, Iñigo Meirás quiso resaltar la importancia de "dar la cara" en un mundo que cada vez exige más transparencia. Por último, intervino Rafael Villaseca, para el que "la comunicación debe de estar dentro de la



6. Cena de Navidad Dircom 2012 con Soraya Sáenz de Santamaría. 7. Carmen Martínez Castro durante su intervención en la presentación del Anuario 2012. 8. Anuario Dircom 2012.

EL MOTIVO DE LA CELEBRACIÓN LO ELIGES TÚ...



“...este para la cena con los amigos...”
(EL BUEN AMIGO)



“...este para nuestro aniversario...”
(EL ENAMORADO)



“...este por mi futuro ascenso...”
(EL OPTIMISTA)



“...este, ¡ para mí solo...!”
(EL EGOÍSTA)

Muga

PARA COMPARTIR MOMENTOS SUBLIMES



9 y 12. Cena de Navidad Dircom 2012.
10. Evento en Castilla y León. 11. NETCOM 2012. 13. Primer encuentro de Networking en Dircom Comunitat Valenciana.

estrategia general de la compañía e implicar a la alta dirección”.

El presidente de Dircom, José Manuel Velasco, y el director general del IESE, Jordi Canals, coincidieron en el avance que supone este libro en la formación en comunicación y el reconocimiento del papel de la Dirección de Comunicación Corporativa en la construcción de empresas respetadas.



Netcom 2012

A la celebración del vigésimo aniversario de Dircom se sumó la de su delegación en Cataluña, que cumplía cinco años desde su creación. Por este motivo, el pasado 28 de octubre, Netcom 2012, el segundo encuentro de comunicadores organizado por Dircom Catalunya, congregó a más de 220 socios, profesionales del sector de la comunicación y *stakeholders* en la antigua fábrica Estrella Damm de Barcelona.

ESPAÑA SERÁ LA SEDE DEL PRÓXIMO CONGRESO MUNDIAL DE COMUNICADORES EN SEPTIEMBRE DE 2014

Tras la bienvenida a los asistentes, se inició el acto institucional con las palabras de Jaume Giró, vicepresidente de Dircom, centradas, una vez más, en la crisis de confianza en las instituciones políticas y en los medios de comunicación. Giró señaló a la empresa como célula básica de la sociedad capaz de regenerar dicha confianza. El presidente de Dircom Catalunya, Jordi Garcia Taberneró aseguraba que “la transparencia

en la comunicación es un elemento básico, sobre todo, en unos momentos como los actuales”. En la misma línea se expresaba el presidente de Dircom, José Manuel Velasco, que aseguraba que “la crisis ha dejado ver las sombras de los excesos y la falta de luces para frenar la avaricia”.

La invitada de honor a Netcom 2012 fue la consejera delegada del diario Ara, Mònica Terribas, quien reflexionó sobre la crisis de credibilidad profunda de los medios y “la relación entre la información interesante convertida en información interesante” que, según ella, difunden las empresas. Para ganar la confianza entre periodistas y dircom, Terribas apuntó que “hay que compartir inquietudes que tienen que ver con toda la sociedad y comunicarlas con transparencia y sin miedo a que los periodistas hagan su trabajo”.

Primer encuentro de Networking de Dircom Comunitat Valenciana

Dircom Comunitat Valenciana reunió a más de 60 profesionales del ámbito de la

comunicación, socios de Dircom y empresas de la comunidad, para celebrar el primer encuentro de Networking en Valencia, el pasado 30 de noviembre, en el restaurante La Embajada. En este mismo acto, se rindió un homenaje a Rafael López Lita, presidente fundador de esta delegación, que falleció en 2011.

Durante la cena, el vicepresidente de Dircom, Carlos Sánchez Olea, destacó la importancia que para cualquier empresa posee la “puesta en valor de su marca”, a la que define como “la relación entre comunicación, emoción y conocimiento”, entendiendo por la “puesta en valor” el hecho de “trasladar información con intencionalidad”. Del mismo modo, Sánchez Olea aseguró que una correcta gestión de la comunicación es la base de la excelencia y una herramienta básica para el director de Comunicación.

Por último, la presidenta de la delegación de Valencia, Pilar Domingo, añadió que en este escenario actual en el que las fronteras *on y off line* son inexistentes, “la capacidad de reacción y adaptación de los profesionales de la comunicación son fundamentales”.



12



13

Cena de Navidad Dircom 2012

Soraya Sáenz de Santamaría, vicepresidenta del Gobierno, y Carmen Martínez Castro, secretaria de Estado de Comunicación, fueron las invitadas de honor de la Cena de Navidad que la Asociación organizó el pasado 5 de diciembre, en la Bolsa de Madrid.

Sáenz de Santamaría agradeció a Dircom su trabajo por la marca España, que considera fruto del “esfuerzo colectivo de los millones de españoles y de empresas que trabajan para superar la crisis que atraviesa el país”. Santamaría resaltó el importante papel de la comunicación en estos momentos, que “es capaz de generar confianza en los mercados a los que se dirige, capaz de explicar que nuestras empresas están ahí y son potentes, porque residimos en un país con unos ciudadanos que lo son”. Concluyó su discurso, felicitando a la Asociación al haber logrado que España sea la sede del próximo congreso mundial de comunicadores en septiembre de 2014, el WPRF2014.

El presidente de Dircom, José Manuel Velasco, puso de relieve el mensaje que lleva implícito la consecución de este congreso:

“Debemos actuar como agentes de la marca España en nuestros diferentes ámbitos profesionales y ganar posiciones en las organizaciones internacionales a las que pertenecemos, para llevar nuestro mensaje y combatir las malas noticias que actualmente construyen la percepción de nuestro país”. No obstante, la situación que está viviendo la profesión periodística es de especial preocupación para Dircom y así lo dio a conocer durante la cena a los presentes: “El periodismo no debe ser entendido como un poder, sino como un ejercicio a favor de la transparencia, el acceso a la información, la denuncia de la injusticia, la difusión de la cultura y la contribución al debate de las ideas. Una democracia con unos medios débiles será más vulnerable”.

Dircom Aragón con los cinco sentidos en el 20 aniversario

En Zaragoza, el acto de celebración del pasado 21 de diciembre, que tuvo lugar en el museo Pablo Gargallo, ofreció a los asistentes unos testimonios en los que las historias humanas hicieron vibrar al público. Cinco gran-

des profesionales se encargaron de transmitir su experiencia con la comunicación, tomando como punto de partida uno de los cinco sentidos del cuerpo humano.

Para empezar, la soprano Marta Almajano, representante del oído, hizo hincapié en la importancia de la “sinceridad” para conectar con el público. Un conjunto de fotografías de los viajes del reportero gráfico Nacho París daban paso a la vista. París relató la actitud presente en su trabajo: “Siento lo que vivo, pero sin dejar que me afecte en mi vida diaria”.

El momento más emotivo fue protagonizado por el representante del tacto, el ceramista Fernando Malo, quien abrazó a las personas del público para poner en práctica su mensaje: “Las personas se tienen que abrazar más”. Por su parte, Gloria Abad, realizó un paseo por la historia de la gastronomía centrándose en el gusto y aseguró que “la degustación es necesaria e inevitablemente una experiencia sinestésica”. Por último, el sumiller Jesús Solanas impregnó de olores la sala y comentó: “Los aromas se asocian a imágenes y a recuerdos y por esto, con ellos nos podemos llegar a emocionar”. ●



*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.

El Corte Inglés





Laura Torrente Blesa

Ingeniera de Proyectos de Repsol.
Antigua alumna del Master de Refino y Petroquímica
en el Centro Superior de Formación Repsol.

Plan de Formación y Empleo de Repsol

Más de 1.600 becas y 3.500 nuevos empleos en España en los últimos 5 años. Formar y dar una oportunidad a los jóvenes de nuestro país es la mejor manera de construir el futuro.

Más información en repsol.com



REPSOL

Inventemos el futuro