

ANUARIO DE LA COMUNICACIÓN 2015

**INCLUYE EL
DIRECTORIO
DIRCOM 2015,**
en pdf, con más de 3.000
contactos del sector
de la comunicación.



El estado de la comunicación
en **América Latina, LCM.**
PRIMERA EDICIÓN.

El estado de la comunicación
en **España.**
QUINTA EDICIÓN.

PATROCINADORES
DEL ANUARIO



SOCIOS PARTNERS
DE DIRCOM



SOCIOS PROTECTORES
DE DIRCOM



ANUARIO DE LA COMUNICACIÓN 2015

EDITA

Asociación de Directivos de
Comunicación, Dircom

PRESIDENTA

Montserrat Tarrés

DIRCOM

Pº de la Castellana, 193 1ª planta
28046 Madrid
T. 917 02 13 77
comunicacion@dircom.org
@DircomSpain

www.dircom.org

DIRCOM ANDALUCÍA

T. 629 69 36 27
andalucia@dircom.org
@DircomAND

DIRCOM ARAGÓN

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

DIRCOM CANARIAS

CEOE Tenerife
Rambla de Santa Cruz, 147
Edificio Tulipán
38001 Santa Cruz de Tenerife

CCE (Confederación Canaria
de Empresarios)
León y Castillo, 54 2ª planta
35003 Las Palmas de Gran Canaria
T. 608 16 69 58
canarias@dircom.org
@DircomCAN

DIRCOM CASTILLA Y LEÓN

Avda. Valle de Arán, 9
47010 Valladolid
T. 686 44 34 15
cyl@dircom.org
@DircomCYL

DIRCOM CATALUNYA

Avda. Diagonal, 452 8ª planta
08006 Barcelona
T. 934 16 92 70 / 95 93
cat@dircom.org
@DircomCAT

DIRCOM C. VALENCIANA Y R. DE MURCIA

Plaza del Ayuntamiento, 6
46002 Valencia
T. 669 69 52 92
cvalenciana@dircom.org
@DircomCVM

DIRCOM GALICIA

T. 606 07 48 91
galicia@dircom.org
@DircomGAL

DIRCOM NORTE

T. 677 41 78 51
norte@dircom.org
@DircomNorte

EQUIPO DE TRABAJO

DIRECTOR GENERAL

Sebastián Cebrián Gil

DIRECTORA EDITORIAL

María Urreiztieta Núñez

COORDINACIÓN EDITORIAL Y PUBLICIDAD

Olga Reviejo Sánchez

DIRECTORIO

Antonia Villagrán

PUBLICIDAD

Eduardo Calvo Reino

CONTENIDOS, DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Brandok

IMPRESIÓN

Gráficas Ulzama

ISSN: 1887-8121

DL: M-34464-1996

AGRADECIMIENTOS

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

Dircom no comparte necesariamente
las opiniones expresadas en este
anuario por sus autores.



Ilusionados por crecer

En Gas Natural Fenosa crecemos cada día pensando en las pequeñas cosas que mejoran la vida de las personas. Y así hemos conseguido llevar toda nuestra energía a más de **22 millones de clientes** en **25 países** de todo el mundo. Porque solo estando cerca de las personas podremos ser más grandes.

www.gasnaturalfenosa.com

gasNatural 
fenosa

la energía que piensa



Índice

08 Tribuna de la presidenta de Dircom.
Montserrat Tarrés.

10 Entrevistas CEO.

- 10 Francisco Reynés, vicepresidente y consejero delegado de Abertis.
- 11 José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia.
- 12 Isidro Fainé, presidente de Grupo "la Caixa".
- 13 Antonio Llardén, presidente de Enagás.
- 14 Salvador Gabarró, presidente de Gas Natural Fenosa.

16 Tribuna del director general de Dircom.
Sebastián Cebrián.

18 EL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN EN ESPAÑA 2015.

- 20 Resultados y conclusiones.
- 30 Tribuna. Ángeles Moreno, Cristina Navarro, Ansgar Zerfass y Markus Wesenberg.

32 CAPÍTULO 1

De la comunicación operativa a la comunicación estratégica.

- 34 Reportaje. La comunicación, factor decisivo en la estrategia empresarial.
- 38 Buenos ejemplos de comunicación corporativa.
 - 38 Grupo Norte.
 - 39 SD Eibar.
 - 40 Iberia.
 - 42 Campofrío.
 - 44 Bankinter.
- 46 Tribuna. Maitena Servajejan. Head of Talent Practice Penna.
- 48 Tribuna. Enrique Cortés. Doctor en Organización de Empresas.

50 CAPÍTULO 2

Estrategia de comunicación alineada con la estrategia de las empresas.

- 52 Reportaje. La comunicación, clave en la estrategia de las empresas.
- 56 Radiografía de la comunicación corporativa por regiones.
- 60 Reportaje. Medir es crucial.
- 66 Tribuna. Fernando Martín Martín. PhD en Comunicación.

68 CAPÍTULO 3

El perfil del director de Comunicación.

- 70 Reportaje. La comunicación alineada con la estrategia.
- 78 Cara a cara.
- 82 Entrevista. Francisco López González, manager de la División Marketing & Comunicación Michael Page.

84 Tribuna. Ana Almansa, profesora titular de la Universidad de Málaga.

86 CAPÍTULO 4

Agencias y consultoras de comunicación de primer nivel.

- 88 Reportaje. La externalización de la comunicación.
- 94 Entrevista. Doris Casares, Head of Communications Europe EGA.
- 96 Tribuna. Teresa García Cisneros, presidenta de ADECEC.

98 CAPÍTULO 5

La comunicación con conciencia.

- 100 Reportaje. Conclusiones del WPRF 2014.
- 104 Reportaje. Buenas prácticas en gestión responsable.
- 108 Tribuna. Germán Granda. Director general de Forética.
- 110 Tribuna. Marcos González. Presidente editor de Corresponsables.

112 CAPÍTULO 6

El dircom del futuro.

- 114 Reportaje. El futuro del dircom, estrategia en clave social.
- 116 Tribuna. Ricardo Gómez Díez. Consultor experto en gestión de activos intangibles.
- 118 Tribuna. Fernando Rodés. Socio Fundador de ISP Holdings.

120 CAPÍTULO 7

El reto de comunicar en las empresas del Ibex 35.

- 122 Reportaje. Comunicar en el mediático escenario del Ibex 35.
- 125 Reportaje. Los dircoms del Ibex 35.
- 128 Tribuna. Iñaki Torres. Director de Estudio de Comunicación.

130 LATIN AMERICAN COMMUNICATION MONITOR.

132 Conclusiones Latin American Communication Monitor.

149 LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN AMÉRICA LATINA.

- 150 Tribuna. Arturo Pinedo y Adolfo Corujo. Directores generales Llorente & Cuenca.
- 152 Entrevista. Núria Vilanova. Presidenta de ATREVIA.
- 154 Tribuna. Ramiro Prudencio. CEO y presidente Burson-Marsteller América Latina.
- 156 Entrevista. Yago de Marta. Experto internacional en oratoria y *media training*.

km



UNA ÚNICA PLATAFORMA
PARA TUS **SEGUIMIENTOS Y ANÁLISIS**
CROSS-MEDIA



MEDIOS TRADICIONALES



MEDIOS ONLINE



REDES SOCIALES

Una visión global para tu información



MONTSERRAT TARRÉS,
presidenta
de Dircom.

Twitter @tarremo

TRIBUNA

Comunicación con conciencia para la recuperación de la confianza

PETER F. DRUCKER, considerado padre del *management* y uno de los líderes más influyentes en el mundo empresarial del siglo XX, solía decir que “el 60 % de los problemas de las empresas son básicamente problemas de comunicación”. En España, aunque la comunicación no es considerada un valor eminentemente estratégico hasta los años 90, en estas últimas décadas se ha posicionado como uno de los activos fundamentales dentro de las organizaciones.

En este cuarto de siglo de trayectoria, desde Dircom queremos compartir con todos nuestros socios y profesionales del sector los éxitos y logros que nos han permitido mantenernos como asociación de referencia. Vuestra compañía en este camino es nuestro principal apoyo y nos alienta para seguir adaptándonos a los continuos cambios de tendencias en nuestra profesión.

Si bien la comunicación corporativa ha sido hasta hace unos años netamente unidireccional y sin apenas tener en cuenta aspectos intangibles, hoy se manifiesta, cada vez en mayor medida, la necesidad de comunicar con un claro sentido del carácter y los valores en la cultura de la escucha. Lo que hemos venido denominando “comunicación con conciencia”, lema en torno al cual giraron todos los contenidos del exitoso Foro Mundial de la Comunicación 2014 celebrado en Madrid, está adoptando ineludiblemente una mayor connotación de “comunicación para la recuperación de la confianza”.

Las compañías en la actualidad están obligadas no sólo a comunicar lo que hacen, sino a hacerlo de una forma transparente, veraz y responsable tras haber escuchado las necesidades e inquietudes de los diferentes grupos de interés. En una economía cada vez más influida por los intangibles, nuestra labor como dircoms es crucial. De acuerdo con un estudio del Integrated Reporting, el 80 % del valor de

una organización proviene directamente de sus intangibles: imagen, reputación, talento... y, por supuesto, comunicación.

A día de hoy, en un momento en el que, como ya dijo Eisenhower, “acabamos dedicando más tiempo a lo urgente que a lo importante”, nadie duda de que la gestión de la confianza es uno de los aspectos más relevantes en la agenda de toda organización. Es por este motivo que más que nunca el papel de la comunicación es un valor en alza y de máxima necesidad dentro de las compañías. La comunicación tiene que seguir siendo el elemento capaz de transformar los recelos y desconfianzas en propuestas de valor para las organizaciones e instituciones. Estar atentos a la realidad, tener una visión amplia, escucha activa y atenta, sensibilidad ante la necesidad, autocrítica y capacidad de respuesta son un buen arsenal para avanzar en el camino de esta recuperación de confianza.

“Las compañías en la actualidad están obligadas no sólo a comunicar lo que hacen, sino a hacerlo de una forma transparente, veraz y responsable tras haber escuchado las necesidades e inquietudes de los diferentes grupos de interés”.

Y es en este contexto donde la figura del dircom, junto con el resto del equipo de comunicación, debe transformarse en un soporte estratégico para los objetivos de las compañías, apoyando la implementación de las políticas de reputación, la gestión responsable y la transparencia.

“Adaptarse o morir” ha sido una de las frases más repetidas en todos los ámbitos de la vida, pero si hay un sector profesional al que debemos especialmente aplicarla es al de la comunicación. Sólo los dircoms, y por lo tanto las organizaciones, mejor adaptadas a las cambiantes realidades económicas, sociales y políticas serán los que sobrevivan. ●



BBVA

Bienvenido a la banca del conocimiento

En BBVA trabajamos para adelantarnos al futuro transformando la banca y ofreciendo cada día el mejor servicio en los mercados en los que estamos presentes. Así nos lo reconocen otorgándonos los prestigiosos premios Euromoney:

Best Bank Transformation

Best M&A House en España

Best Debt House en España

Best Bank en América Latina

Best Investment Bank en México

Best Bank en Perú

Best Bank en Venezuela

www.bbva.com

adelante.



El vicepresidente de Abertis y los presidentes de Bankia, Caixabank, Enagás y Gas Natural Fenosa, dan a conocer el importante papel que presenta la comunicación corporativa en la estrategia de sus respectivas compañías.

ENTREVISTA

“Gestionamos activos públicos. Comunicar bien es un *must*”

¿Está presente el director de Comunicación en el consejo directivo de la compañía?

La estructura de comités en nuestra empresa es un tanto peculiar, fruto de nuestro carácter multinacional. El director de Comunicación forma parte del Comité Corporativo por razones obvias y debe estar al corriente de todas las operaciones corporativas de la compañía y asesorar sobre qué, cómo y cuándo comunicar.

¿En qué medida la comunicación participa en el plan estratégico?

Comunicar las actividades en forma y plazo es parte de la estrategia global. Como empresa cotizada e integrante del Ibex 35 debe mantener una comunicación fluida y estable con los organismos reguladores, sus accionistas, sus empleados y el resto de los *stakeholders*. Gestionamos activos públicos. Comunicar bien es un *must*.

¿Cómo trabaja con el director de Comunicación?

Creo que hay que delegar todo lo delegable, pero no es infrecuente tener que tomar decisiones en esta materia en cuestión de segundos y a nivel de CEO. Nuestro *dircom* sabe que me puede llamar las 24 horas del día. La comunicación exige una gran flexibilidad, disponibilidad e inmediatez.

¿Cómo ha evolucionado la Dirección de Comunicación en los últimos años dentro de la compañía?

“La comunicación ampliará su presencia, porque la opacidad no es buena, ni tampoco rentable”.

De ser un departamento exclusivamente dedicado a la relación con los medios de comunicación, ahora integra no sólo la comunicación externa sino también la gestión de la marca, la publicidad y la comunicación interna, aparte de coordinar los departamentos de Comunicación de todas nuestras filiales fuera y dentro de España. Adicionalmente, el mundo de los medios ha mutado radicalmente, por lo que los departamentos de Comunicación han tenido que adaptarse.

¿Puede contar algún caso en que se haya comprobado la eficacia y utilidad de una buena gestión de comunicación?

No hay milagros en esta materia y, si los hubiera, probablemente tampoco los contaría, porque no creo en varitas mágicas, sino en la labor continua de comunicación y persuasión. Una lleva a la otra.

FRANCISCO REYNÉS

Vicepresidente y consejero delegado de Abertis.



¿En qué medida depende la reputación de una empresa de esta buena gestión?

En una gran medida. Una buena imagen se puede conseguir con una buena campaña de publicidad y / o relaciones públicas. Una buena reputación sólo se consigue con años de consistencia y de cumplimiento de nuestros objetivos, como reza nuestro lema corporativo. Una comunicación efectiva potencia una buena gestión en la empresa, pero lo que no hará ni puede hacer es ocultar la realidad, que tarde o temprano siempre sale a flote. Y de eso en España hemos tenido abundantes casos.

¿Apuesta por la comunicación de marca corporativa o de marca de producto?

Dada la naturaleza de nuestra compañía, la gestión de infraestructuras, prima ampliamente la comunicación corporativa.

¿Cree que la comunicación ampliará su presencia los próximos años?

Estoy convencido de ello, la opacidad no es buena, ni tampoco rentable. Además, al menos en nuestro caso, tenemos muchas cosas que contar y de las que enorgullecemos, y nada que ocultar.

¿Cree que tras la crisis será necesario replantearse la estrategia de comunicación? ¿Hacia dónde?

Ya viene ocurriendo y probablemente continuará avanzando hacia una mayor difusión y democratización de la información disponible, lo que exige nuevos paradigmas de transparencia. ●

ENTREVISTA

“La gestión de la comunicación se ha hecho clave y más compleja”

JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI

Presidente de Bankia.



¿Figura el director de Comunicación en el consejo directivo de la compañía?

Figura y con unas connotaciones y responsabilidades críticas que incluyen el ámbito de la reputación, la marca, la comunicación, las relaciones institucionales corporativas y lo que en el banco hemos denominado gestión responsable: para definir nuestras políticas y acciones en materia de responsabilidad corporativa.

La comunicación, integrada por 30 profesionales, juega un papel fundamental para una entidad como la nuestra, y no sólo por las especiales características de nuestro banco, sino porque sólo sabemos entenderla por su carácter estratégico y muy decisivo en la toma de decisiones de la entidad, la gestión de la reputación y el diálogo con nuestros grupos de interés.

¿En qué medida participa esta figura en los planes estratégicos de su empresa?

Al máximo nivel. Para que los planes de una compañía se complementen y cumplan hay que llevarlos al terreno de la acción. La función del dircom en Bankia se configura de alguna forma en el provocador de estas acciones, movilizándolo a las personas, alineando comportamientos y formas de hacer, compartiendo nuestros objetivos con nuestros grupos de interés y, a la vez, gestionando sus expectativas. Solo así se consiguen resultados. Trabajando todos en la misma dirección.

¿Por qué considera importante el trabajo del dircom?

Por su aportación estratégica en la toma de decisiones y la evaluación de riesgos y oportunidades. Por su carácter transversal en organizaciones como la nuestra. Por nuestro

“La función del dircom es la de provocador de acciones, movilizándolo a las personas, alineando comportamientos y formas de hacer”.

necesario enfoque como entidad diferente a hacer y contar con autenticidad. Y por su capacidad para definir y conservar el carácter y los valores de una organización, construyendo una cultura de escucha y promoviendo comportamientos responsables.

¿En qué medida se implica usted o el Comité de Dirección en la comunicación corporativa?

Mi implicación y la del Comité de Dirección en la comunicación, tanto interna como externa, es máxima. No sólo en la gestión de tareas tácticas, que en muchas ocasiones son ejecutadas a ritmos vertiginosos por la necesidad de disponer de respuestas inmediatas; como en el terreno de la gestión de los intangibles y la definición de nuestro posicionamiento en todos los ámbitos en los que operamos.

¿Cómo ha evolucionado la Dirección de Comunicación dentro de la compañía?

Observo una clara evolución de su papel. Ha pasado de estar más orientada a lo táctico y la

gestión de la crisis a trabajar en el ámbito de lo estratégico y de los comportamientos, construyendo cultura dentro, y definición, y trabajando en el reposicionamiento de la compañía.

Muestre algún ejemplo en el que se haya demostrado la utilidad y eficacia de una buena gestión de la comunicación corporativa.

La historia de la nueva Bankia es tan reciente como intensa. Creo que como ejemplo de la criticidad de la comunicación nos sirven las recurrentes referencias a la gestión de nuestras crisis, asociadas al pasado de la entidad. Pero en Bankia hemos trabajado y seguimos haciéndolo en otros muchos ámbitos: alineando a una organización en comportamientos y objetivos, ejerciendo una comunicación externa responsable y auténtica (transparente y cercana), innovando en formas de contar y en canales de diálogo con nuestros grupos de interés, trabajando por y para el negocio, y contribuyendo al desarrollo de iniciativas en las comunidades donde operamos, en ámbitos muy importantes para Bankia y sus clientes.

¿En qué medida depende la reputación de la empresa de una buena gestión de la comunicación corporativa?

La reputación depende, en buena medida, de la realidad de una empresa. La comunicación no cambia las realidades. Cuestión distinta es el papel de la comunicación en la definición del carácter de una compañía, sus valores, sus actitudes y sus comportamientos; en la llamada a la acción; y en la gestión de esos intangibles que marcan la diferencia y que contribuyen decisivamente en la reputación de organizaciones y personas. ●

ENTREVISTA

“Sólo las entidades con una reputación sólida pueden garantizar su futuro”

¿Está presente el director de Comunicación en el consejo directivo de la compañía?

Los tiempos en los que una organización podía funcionar con esquemas de trabajo en los que la comunicación no tenía un papel relevante han pasado a la historia. Ahora su papel resulta imprescindible y su visión, muy valiosa para preservar y reforzar la reputación de la entidad. La inmensa mayoría de decisiones que se adoptan en las reuniones de los Comités de Dirección necesitan ser contadas a todos los grupos de interés de la entidad. Pueden ser clientes, pero también el conjunto de la sociedad, empleados o entidades sociales con las que trabajamos de forma habitual. Por ello, el papel de la Dirección de Comunicación es clave.

¿En qué medida participa esta figura en los planes estratégicos de su empresa?

La gestión de la comunicación es un elemento estratégico para el Grupo “la Caixa” y, prueba de ello, es que su máximo responsable participa también del diseño de nuestros planes a largo plazo. Ahora mismo no podría imaginar nuestra entidad sin su aportación. Es así de simple. El dircom ya no solo se ocupa de la comunicación institucional, sino que también asume responsabilidades en otras áreas, como las relaciones institucionales, identidad corporativa, gestión de la marca y responsabilidad social corporativa. Todo ello se orienta a reforzar la reputación corporativa de la organización. Y, en la actualidad, sólo aquellas entidades que tengan una reputación sólida y desarrollen su actividad bajo los mejores principios de buen gobierno y de relación con todos los *stakeholders* pueden garantizar su crecimiento y su futuro. De ahí su papel indispensable.

¿Cuál es su dinámica de trabajo con el director de Comunicación?

Mi relación con los responsables de Comuni-

“La comunicación se orienta a reforzar la reputación corporativa de la organización”.

“No podría imaginar nuestra entidad sin lo que aporta el dircom”.

cación del Grupo es muy estrecha y se suscita en un doble ámbito. No sólo abordamos cuestiones relevantes que puedan surgir en el día a día, sino que también reflexionamos sobre el futuro, y la forma en que evolucionará la relación de la entidad con los medios de comunicación y otros *stakeholders* clave.

¿Apuesta por la comunicación de marca corporativa o de marca de producto?

Todos nuestros productos llevan una garantía: la estrella de “la Caixa”. Ese reconocimiento a nuestra marca, pese a las adversidades de los últimos años, se gana con un trabajo de décadas y no bajando nunca la guardia. Con prudencia, transparencia y generando un vínculo a través de la confianza. Es una labor en la que la comunicación corporativa está en la primera línea y, en nuestro caso, también cada uno de los empleados que diariamente prestan el mejor servicio a los millones de clientes que nos otorgan esa confianza.

¿Cree que la comunicación corporativa ampliará su protagonismo?

No tengo ninguna duda de ello. De hecho, en los últimos diez años, las funciones de los directores de Comunicación han evolucionado significativamente, adoptando un papel cada vez más estratégico. Las empresas no pue-

ISIDRO FAINÉ

Presidente de Grupo ‘la Caixa’.



den dar la espalda a la sociedad, y la sociedad se expresa a través de formas muy diferentes. Los expertos en comunicación tienen por delante el reto de explorar cada día esos nuevos formatos para que podamos responder a quienes se dirigen a nosotros. Nadie podrá hablar de transparencia sin mantener sus canales de comunicación abiertos y preparados para ofrecer toda la información de forma rápida e indudablemente satisfactoria.

¿Tras la crisis, será necesario replantearse la estrategia de comunicación corporativa?

En el sector financiero somos conscientes de que estos años de crisis hemos sufrido un grave daño reputacional. No todos cometimos los errores que llevaron a ese deterioro de nuestra imagen pública, pero todos los hemos pagado en alguna medida.

Por ello en el sector tenemos que trabajar muy duro para recuperar la confianza perdida y, en esa tarea, la gestión del director de Comunicación es clave.

¿Qué es lo que más valora de la gestión de comunicación dentro del Grupo?

Estoy satisfecho de cómo ha evolucionado y se ha adaptado la gestión de la comunicación a los tiempos que nos toca vivir. De la innovación tecnológica que aplicamos para dar respuesta a aquellos que nos trasladan sus inquietudes, dudas y preocupaciones, o buscan una solución para afrontar su futuro con la garantía del mejor aliado financiero. Esa constante exploración de nuevas fórmulas para ser más cercanos y transparentes. Creo que así se construye un canal de ida y vuelta en el que la información fluye en ambos sentidos y es beneficiosa para las dos partes. Para mí, ese canal se llama confianza y se apoya en grandes profesionales cuya vocación de servicio es también marca de esta entidad. ●

ENTREVISTA

"La transparencia es un valor indiscutible"

¿Figura la directora de Comunicación en el consejo directivo de la compañía?

La directora de Comunicación y Relaciones Institucionales de Enagás forma parte del Comité de Dirección. Somos una compañía energética y cotizada, la transparencia es uno de nuestros principales valores y concebimos la comunicación como un elemento estratégico de primer orden. Para que verdaderamente lo sea, es imprescindible que su responsable esté presente en el máximo órgano de decisión de la empresa.

¿En qué medida participa esta figura en los planes estratégicos?

Participa en todos los planes decisivos y, por lo general, lo hace desde el origen hasta la implementación de los mismos. Se trata de desarrollar y gestionar la política de comunicación de Enagás para agregar valor a la estrategia de la compañía.

¿Por qué considera que es importante la comunicación corporativa para la compañía?

Por su transversalidad. Trabaja con todos los departamentos de Enagás y es, por tanto, un factor clave para el impulso de nuestro negocio. También, por la importancia vital que tiene la transparencia en una compañía como la nuestra, que cotiza en bolsa, tiene inversores en todo el mundo y fuerte presencia en los mercados de capitales. Además, somos una empresa regulada, y tienen puestos sus ojos en nosotros reguladores nacionales, internacionales y financieros. Y, por último, operamos en el sector de la energía, que es muy sensible para la sociedad por diversos factores. Cuando hablamos de ser transparentes no estamos ante una frase hecha, la transparencia es un valor indiscutible de Enagás.

"La comunicación es un factor clave para el impulso de nuestra empresa".

"La política de comunicación debe agregar valor a la estrategia de la compañía".

¿En qué medida se implica el presidente en la comunicación?

Diariamente despacho con la directora de Comunicación y Relaciones Institucionales y nos mantenemos permanentemente en contacto. Mi implicación en el trabajo que realiza esta área es máxima. Soy consciente de la relevancia que tiene, hasta el punto de influir en los resultados de la compañía.

¿Cómo ha evolucionado la dirección de Comunicación en los últimos años dentro de la compañía?

Ha ido evolucionando en importancia y aumentando su peso estratégico, impulsada por el consejero delegado y por mí mismo. Ha sumado funciones y ha adecuado su equipo incorporando los perfiles necesarios para ello. Actualmente está desempeñando un papel clave en la nueva dimensión internacional de Enagás.

En este proceso de internacionalización que vivimos desde 2008, la Dirección de Comuni-

ANTONIO LLARDÉN

Presidente Ejecutivo de Enagás.



cación y Relaciones Institucionales, en colaboración con todas las áreas de la compañía, diseñó un plan de comunicación dirigido a todos los agentes involucrados en este proceso: desde los empleados, el regulador, los inversores, socios, etc., cada uno con su estrategia personalizada.

Además, he impulsado personalmente que la directora de Comunicación y Relaciones Institucionales asista periódicamente a *roadshows* o reuniones con analistas o inversores porque es clave que conozca de primera mano cuales son los temas de interés de los mercados financieros y de capital, para que su visión sea global.

¿Cómo cree que debe replantearse la estrategia de comunicación corporativa de las empresas tras la crisis?

La evolución de los mercados y de la economía obliga a las compañías a alinear la comunicación con la estrategia. Es necesario recuperar la confianza de la sociedad en general y de los grupos de interés en particular. Para ello se necesita transparencia.

¿En qué medida depende la reputación de la empresa de una buena gestión de la comunicación corporativa?

La reputación de la compañía está directamente relacionada con la percepción que los grupos de interés tienen de Enagás. Por eso, nosotros trabajamos en una comunicación integral, estableciendo relación con todos ellos: empleados, clientes, proveedores, inversores, medios de comunicación y comunidades digitales. La transparencia es uno de los valores que nos identifica como compañía, y sólo podemos hablar de auténtica transparencia dando a la comunicación un papel clave. ●

ENTREVISTA

“La comunicación es una herramienta estratégica al servicio de la consecución de los resultados del grupo”

¿Figura el director de Comunicación en el consejo directivo de la compañía? ¿Por qué?

Gas Natural Fenosa cuenta con un director general de Comunicación y Gabinete de Presidencia, con dependencia directa del presidente y del consejero delegado, y que forma parte del Comité de Dirección del grupo. Es quien propone la estrategia y los objetivos de comunicación, a nivel internacional, que se integran en el plan estratégico. De esta forma, se garantiza una homogeneidad para velar por la reputación corporativa de todo el grupo. Nuestra compañía tiene muy claro que la reputación es un activo esencial para la gestión y la consecución de resultados de nuestros negocios. Su gestión debe ser transversal y por ello debe recaer en una posición al nivel de la alta dirección.

¿Por qué considera que es importante su presencia dentro de la firma?

La comunicación es una herramienta estratégica al servicio de la consecución de los resultados del grupo. De ahí la necesidad de que la gestión de la reputación de la compañía, como elemento básico de generación de valor, esté dotada de una estructura organizativa a nivel corporativo y con una dependencia al más alto nivel.

¿Cómo ha evolucionado la Dirección de Comunicación en los últimos años dentro de la compañía?

La sociedad es cada vez más exigente con las empresas y por ello es necesario que internamente adecuemos nuestra organización para satisfacer las demandas de todos nuestros *stakeholders*. A las tradicionales funciones de las relaciones con los medios y con los públi-

“Nuestra compañía tiene muy claro que la reputación corporativa es un activo esencial para la gestión y la consecución de resultados de nuestros negocios”.

cos institucionales, y la gestión de la marca, la identidad corporativa y los patrocinios, la Dirección General de Comunicación y Gabinete de Presidencia ha incorporado en los últimos años a sus responsabilidades los asuntos públicos, la comunicación interna, la comunicación *online* y el marketing corporativo.

¿Cuál es su dinámica de trabajo con el director de Comunicación? ¿En qué medida se implica usted o el Comité de Dirección en la comunicación corporativa? ¿Por qué?

La comunicación es estrategia y a la vez es inmediatez, por lo tanto es necesario que se establezca una dinámica de trabajo ágil y flexible, que permita abordar grandes proyectos a medio y largo plazo, pero que al mismo tiempo permita decisiones inmediatas para los temas que requieren una respuesta rápida. En este sentido, existe una relación directa y diaria del director general de Comunicación con el presidente y el consejero delegado, así como con el resto de miembros del Comité de Dirección. En nuestro caso, además, es muy importante también el hecho de que el director general de Comunicación asuma también las funciones del Gabinete de Presidencia, lo que aporta claras sinergias a la gestión de la comunicación corporativa.

SALVADOR GABARRÓ

Presidente de Gas Natural Fenosa.

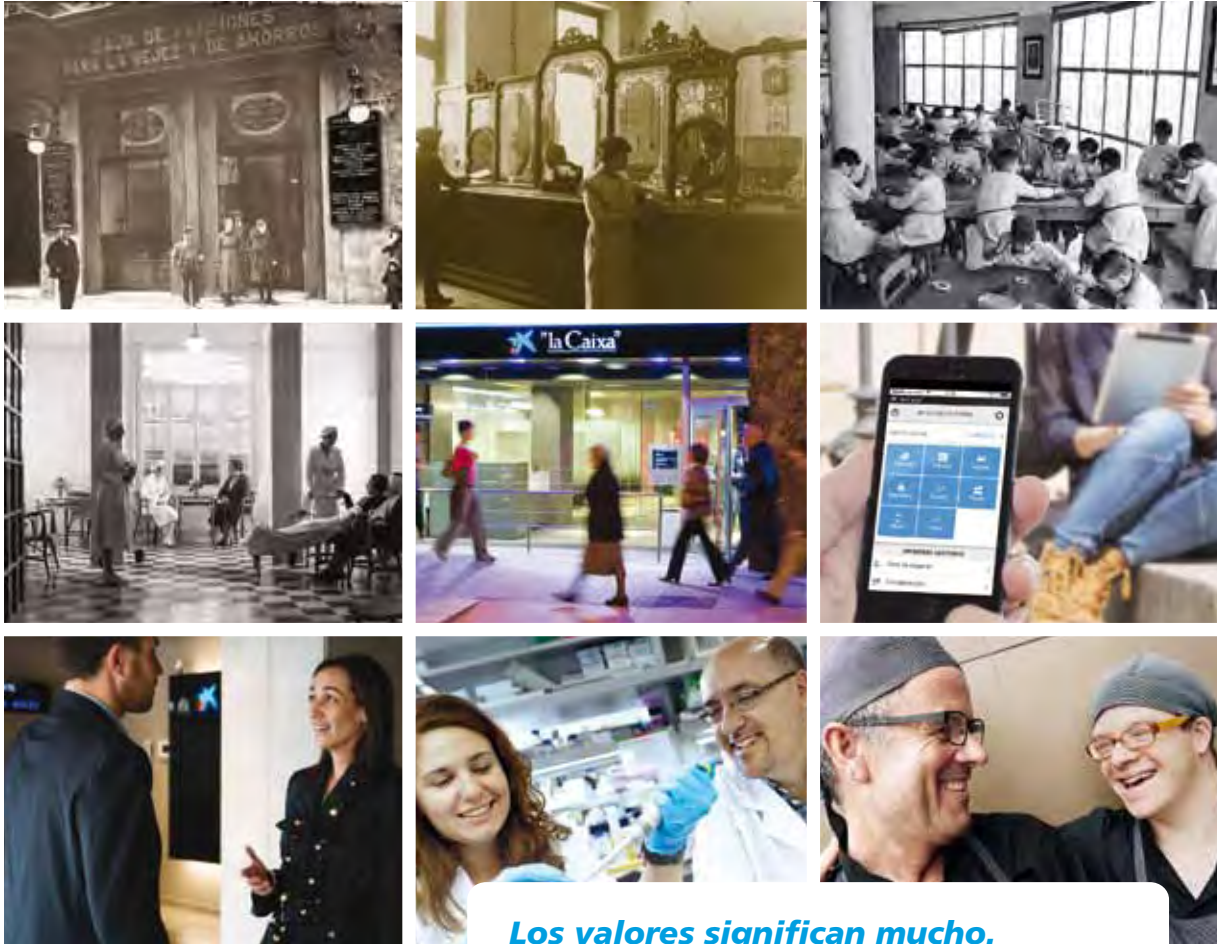


¿Tras la crisis será necesario replantearse la estrategia de comunicación corporativa? ¿Hacia dónde?

Si de algo ha servido la crisis que hemos vivido y de la que parece que estamos empezando a salir, es para aprender a gestionar de forma diferente, no sólo los negocios, sino también todos los aspectos relacionados con la comunicación corporativa. En este sentido, este aprendizaje nos da madurez y conocimiento para hacer frente a una relación mucho más segmentada con todos nuestros públicos de interés, con el fin de ofrecer a cada uno de ellos lo que esperan de una compañía como la nuestra. En esta línea es en la que tendremos que trabajar en los próximos años.

Cuente alguna iniciativa en la historia reciente de la compañía en la que se haya demostrado la utilidad y eficacia de una buena gestión de la comunicación corporativa.

Tras la fusión de Gas Natural con Unión Fenosa, la comunicación interna se convirtió en una herramienta básica de integración de los dos equipos humanos. Una empresa no tiene sentido sin las personas que hacen posible que se desarrolle y crezca. Por ello, la gestión de una estrategia muy bien definida con el público interno permitió acelerar la integración y trabajar a favor de una cultura corporativa común, que ha hecho posible crear una empresa como la que es actualmente Gas Natural Fenosa. Esta experiencia nos ha servido para trabajar intensamente en la comunicación interna como elemento cohesionador del equipo humano del grupo y ahora está siendo muy útil para integrar a los más de 7.000 empleados del grupo chileno CGE que adquirimos a finales de 2014. ●



CaixaBank

[Tú] eres la Estrella

**Los valores significan mucho.
Sobre todo, si tienes el valor
de mantenerlos durante 110 años.**

Desde nuestros orígenes, somos una entidad financiera orientada a promover el **ahorro** y el **bienestar de las personas**.

Pasa el tiempo, pero la esencia no cambia. Vocación de **servicio**, **liderazgo** y **compromiso social** son hoy, como ayer, los valores que nos guían. Y seguir contando con la **confianza** de nuestros cerca de 14 millones de clientes nos ha convertido en lo que somos.

- El primer banco de España
- La red de oficinas y cajeros más extensa
- El banco más innovador del mundo, y líder en operativa multicanal (internet, móviles, cajeros, *smart TV*, redes sociales...)
- La primera Obra Social del país y una de las principales del mundo, con un presupuesto anual de 500 millones de euros

No solo somos un banco. Somos CaixaBank.

www.CaixaBank.es



Patrocinador del
Equipo Olímpico



Mejor Banco del Mundo
en Innovación Tecnológica
2013 y 2014



Banco con el Espíritu más
Innovador del Mundo 2014
Mejor Innovación en
Productos y Servicios
2013 y 2014



Certificado Europeo
de Máxima Excelencia
en la Gestión



SEBASTIÁN CEBRIÁN,
director general de Dircom.

@SebasCebrian

TRIBUNA

El Nomenclátor

EN LA ANTIGUA Roma tenían lugar, anualmente, campañas electorales para la elección de los candidatos, que se vivían de forma intensa en las principales urbes de todo el imperio. Hoy, dos mil años después, la lectura del "manual del candidato", (*Commentariolum petitionis*), obra de Quito Tulio Cicerón en el año 63 AC, nos descubre uno de los primeros mapeos de *stakeholders* de la historia.

Los candidatos que aspiraban a ser elegidos hacían acto de presencia en las ciudades romanas para inscribirse en las listas electorales. Se lanzaban a la calle -en el sentido literal del término- vestidos con una toga blanca que les permitía ser identificados por los ciudadanos. Los discursos multitudinarios no eran habituales, por lo que el voto se pedía y conseguía a pie de calle, puerta a puerta, ciudadano a ciudadano.

Salir elegido precisaba identificar e influir en los *influencers* de la ciudad -y perdonen por el anglicismo- porque sin el apoyo de éstos, el fracaso estaba garantizado. La necesidad de "mapear" y estrechar vínculos con dichos *influencers* hizo aflorar una figura denominada *Nomenclátor*. Su misión era muy importante ya que acompañaba siempre al candidato para identificarle a las personas influyentes de la ciudad en cuestión, le indicaba como dirigirse a ellas por su propio nombre, su posición social, la actividad que desempeñaba, los *hobbies* que tenía y con qué personas se relacionaba.

El *Nomenclátor* trabajaba, por tanto, para construir vínculos del candidato con sus *stakeholders* y reforzar así su marca y reputación de cara a ser elegido. Otra de sus funciones era la de que el candidato estuviese siempre rodeado de gente y conseguir que se hablase de él y de sus proyectos en el foro.

Cuando el *Nomenclátor* identificaba, en cualquier ámbito, a una persona influyente, inmediatamente se lo hacía saber al candidato. Le comentaba quién era y los temas sobre los que podía hablar con él para conseguir empatizar y ganarse su amistad y apoyo.

Gracias al *Nomenclátor*, los candidatos entablaban contacto y conversación con personas que acababan de conocer pero que eran claves para conseguir su voto y, por defecto, el poder y el triunfo.

Sirva esta larga e histórica introducción para poner de relevancia la importancia, desde siempre, de la comunicación, de la marca y de la reputación. Hoy, todo y nada ha cambiado pero lo cierto es que el Anuario de la Comunicación 2015 será, un año más, ese gran referente que espera la profesión para profundizar en los grandes desafíos, avances y tendencias de la comunicación corporativa en España y en el mundo.

El Anuario aporta, cada año, un enfoque nuevo. En 2014 fueron las grandes tendencias de la comunicación corporativa a nivel global con motivo de la organización por parte de Dircom del World Public Relations Forum en Madrid.

"El Anuario de la Comunicación 2015 será, un año más, ese referente que espera la profesión para profundizar en los grandes desafíos, avances y tendencias de la comunicación corporativa en España y en el mundo".

En su edición del 2015, el Anuario de Dircom se compone de dos partes. La primera analiza cómo evoluciona nuestra profesión en España; la segunda, y como gran novedad, presenta las conclusiones del Latin American Communication Monitor, la primera encuesta que, de la mano de Euprera y con la colaboración de Dircom, presenta el mayor estudio longitudinal sobre nuestra profesión en América Latina. Significa, además, el primer paso al redimensiona-

miento de Dircom -bajo el mandato de la actual Junta-, hacia la vertebración de iniciativas que tendrán como protagonistas a los comunicadores que trabajan en español en todas las partes del mundo; principalmente en América Latina y Estados Unidos.

Tienen en sus manos una obra única que, al igual que el *Nomenclátor* del año 0 de nuestra era, le ayudará a identificar los temas claves para mejorar el desempeño de la comunicación corporativa en todo tipo de organizaciones. Disfrútenla y aplíquenla. ●



*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





REPORTAJE

El estado de la comunicación en España 2015

Algo más de ocho de cada diez compañías considera que la importancia o el papel de la comunicación en su empresa se ha incrementado en los últimos años, lo que ha dado relevancia a la figura del responsable de Comunicación y peso a sus decisiones en la firma.

El estudio efectuado por Dircom evidencia cuál es la realidad actual de la comunicación corporativa en las empresas españolas.

Trabajo de campo realizado entre octubre y diciembre de 2014

Técnica de encuesta estadísticamente representativa del universo objeto de estudio:

507 empresas

927 profesionales de la comunicación

Muestra final:

213 profesionales de la comunicación

25 % del universo

LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA se configura como un eje importante en el funcionamiento de las empresas, con más peso específico cada vez y evolución hacia formas más complejas y estratégicas. A la vista de ello, la figura de los responsables de Comunicación refuerza su papel relevante y su profesionalización.

Con el fin de ahondar en la realidad de la comunicación en el ámbito empresarial, la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, ha realizado un estudio, el cuarto: El estado de la comunicación en España 2015. Pasados cinco años desde la publicación del tercer estudio, los datos que aporta este documento se ofrecen como una herramienta útil de consulta para los profesionales del

sector. Las respuestas de los encuestados: responsables de Comunicación, agencias y profesionales del ámbito educativo, aportan unos resultados que pueden compararse con los obtenidos en las investigaciones de 2010 y 2005 para construir la fotografía de la evolución de la comunicación corporativa en la última década.

¿Qué actividades en la empresa cuentan con un director de Comunicación? ¿Cuál es su estatus dentro del organigrama? ¿Qué características se valoran en su perfil profesional? ¿Cómo contribuye a la estrategia general de la empresa? ¿Recibe formación para actualizar sus conocimientos? Son algunas cuestiones abordadas y cuyas respuestas recoge esta nueva investigación de Dircom.

Contigo hay buena energía

Cuando disfrutas de la naturaleza, descubres la importancia de respetarla. Eso es buena energía.

En Iberdrola nos inspiramos en personas como tú.
Más del 90% de la energía que generamos en España está libre de CO₂.
Y eso también es buena energía.



ADOP
Patrocinador
del Equipo
Paralímpico
Español



IBERDROLA

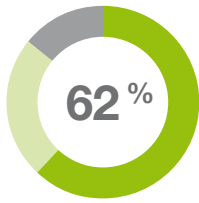


GRÁFICO 1

62 %
Hay un solo responsable.

24 %
Hay un responsable de la comunicación corporativa.

14 %
Hay varios responsables.

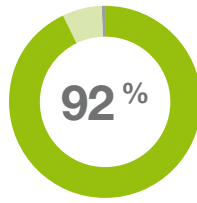


GRÁFICO 2

El 92,64 % considera que la comunicación ha incrementado su importancia en el conjunto de la sociedad. Solo un 6 % opina que se ha mantenido y menos de un 1 % estima que se ha reducido.

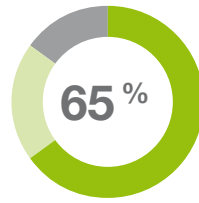


GRÁFICO 3

El presupuesto en comunicación de las empresas se ha reducido en el 65 % de los casos, se ha mantenido estable en el 20 % y se ha incrementado en el 14 %.

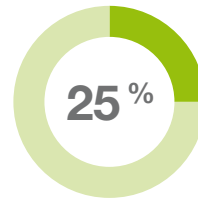


GRÁFICO 4

Solo un 25 % de los encuestados ha incrementado los RR. HH. dedicados a Comunicación en los últimos años.

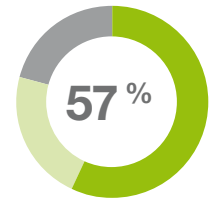


GRÁFICO 5

Más de la mitad de los encuestados sostiene que ha incrementado el presupuesto en inversión de medición de resultados.

Tendencia al alza del papel de la comunicación

La evolución en los últimos años del papel que desempeña la comunicación en la empresa experimenta una fuerte tendencia al alza, como constata el estudio. Más de las tres cuartas partes de los encuestados, el 82,68 %, considera que es algo mayor o mucho mayor; el 13,42 % cree que mantiene su importancia; y, sólo el 3,90 % estima que ese rol es menor.

Como consecuencia de ese valor creciente que las empresas otorgan a la comunicación, se observa como ésta se centraliza en un único responsable ya en el 61,90 % de las entidades encuestadas, y en el 23,81 % de ellas no hay un único responsable de toda la comunicación, pero hay uno que se ocupa de la comunicación corporativa. Por su parte, un 14,29 % afirman disponer de varios responsables en convivencia, dado que las funciones de comunicación se encuentran muy compartimentadas por funciones. (Gráfico 1).

Por otro lado, y respecto a la percepción de cómo ha evolucionado la comunicación en los últimos cinco años en la sociedad, el 92,64 % de los encuestados considera que es mayor o algo mayor; el 6,49 % cree que se mantiene y el 0,87 % estima que ha reducido su importancia. (Gráfico 2).

Más de 100 nombres para el mismo puesto

Sobre la denominación de los responsables de la comunicación corporativa, sigue siendo llamativa la falta de unanimidad en su designación. Hasta 119 apelativos diferentes aparecen en el estudio. Pese a este amplio abanico, la denominación más frecuente es la de director/a de Comunicación, con un 26 % de las respues-

Más de las tres cuartas partes de los encuestados considera que el papel de la comunicación en las empresas es mucho mayor.

tas; seguido de responsable de Comunicación, con el 8 %. También son comunes las designaciones de director/a de Comunicación y Relaciones Institucionales; director/a de Marketing y Comunicación; jefe/a de Prensa; director/a de Comunicación Corporativa; director/a de Comunicación y Responsabilidad Empresarial o coordinador/a de Comunicación. Menos frecuentes resultan nombres como: Branding Manager, director/a de Marketing y Antena, Comunicación y Relaciones Externas; Dirección de Comunicación e Imagen; director/a corporativo de Comunicación; director/a de Marca, Comunicación y Publicidad, por citar algunos ejemplos.

Sigue sin avanzarse en la senda hacia una denominación unificadora, es más, aumenta la cantidad de apelativos, ya que en estudios anteriores este cargo se denominaba de casi 80 formas diferentes y en los últimos datos ha aumentado a 119, como se ha señalado.

La crisis económica y la comunicación

Pese a la mayor importancia que se otorga a la comunicación corporativa, los departamentos de Comunicación de las empresas, debido a la coyuntura económica generalizada de crisis que se vive hace más de un lustro, se han visto afectados por una tendencia a la reducción en la inversión. Casi un 65 % de los encuestados afirman que se ha reducido el presupuesto en la partida de comunicación; una quinta parte de los encuestados la ha aumentado y el 14,49 % la han mantenido estable. (Gráfico 3).

En cuanto a la estructura del departamento de Comunicación, ocurre algo similar. También sufre los recortes, manteniéndose la tendencia de años anteriores de reducción. Así pues, la cantidad destinada a recursos humanos ha mermado,

aunque en menor medida que el recorte de costes, en el 55,84 % de las empresas encuestadas; sin variación permanece el 14,29 %, cifra similar a la de costes; mientras que una cuarta parte de los encuestados la ha incrementado. (Gráfico 4).

Pese a la reducción del presupuesto en otras partidas, se incrementa la inversión en la medición de resultados. El 57,14 % de los encuestados afirma que ha aumentado. Ello supone casi la cuarta parte menos que hace cinco años, que fue del 75,5 %. Sin embargo, el porcentaje de quienes afirman que se ha reducido la inversión en medición de resultados es del 20,78 % cuando en el último estudio era del 6,8 %. No varía en el 22,08 % de los casos. (Gráfico 5).

Fruto de la citada reducción de presupuesto para comunicación y de que la crisis ha hecho mella en esa materia de modo notable para el 20 % de los encuestados; casi un 15 % han reducido los proyectos encargados a agencias o colaboradores externos; una cifra similar indica que han disminuido los proyectos y acciones y también un 14,18 % apunta que se

ha reducido personal del departamento. Por el contrario, hay que destacar que cerca del 16 % de los entrevistados indican que la influencia de la crisis ha sido pequeña o inexistente y el 3,35 % incrementaron su presupuesto.

Mejor ubicación en el organigrama y competencias

En los diferentes estudios realizados por Dircom, queda patente la importancia de la comunicación, reflejada en el estatus cada vez más elevado del responsable de Comunicación dentro del organigrama organizativo.

En las empresas con un responsable de Comunicación, el 76 % de ellos depende del primer nivel ejecutivo, porcentaje que viene incrementándose paulatinamente si lo comparamos desde 2005. Así, el 32,03 % depende directamente del director general, un 29,87 % está bajo supervisión del presidente y un 15,58 % del consejero delegado. Estos datos confirman una tendencia creciente en el estatus del director de Comunicación, si los comparamos con los obtenidos en los dos estudios anteriores. (Gráfico 6).

GRÁFICO 6

Se incrementa la dependencia del primer nivel ejecutivo de la empresa.



Facilitamos en tu organización la distribución legal y responsable de tu resumen de prensa

Ofrecemos soluciones a través de licencias que te autorizan a reproducir y compartir artículos de periódicos y revistas. Si utilizas resúmenes de prensa, infórmate:

www.conlicencia.com/resumenes-de-prensa

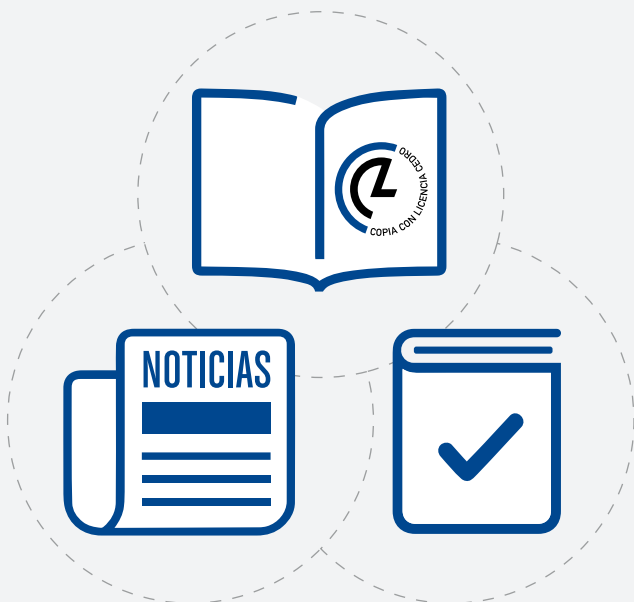




GRÁFICO 7
Crece progresivamente el número de directores de Comunicación que participan siempre o de forma ocasional en el Comité de Dirección.

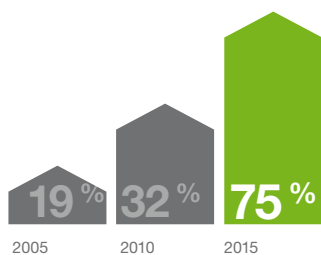


GRÁFICO 8
El 75 % de los encuestados cuentan con un máster, doctorado o posgrado. La tendencia al alza es evidente.

Por otro lado también se incrementa el porcentaje (72,70 %) de los responsables de Comunicación que participan siempre o de manera ocasional en el Comité de Dirección de la empresa. En 2005 la intervención era del 65 %, mientras que en 2010 lo fue del 70 %. (Gráfico 7).

Periodista con visión estratégica, el perfil más habitual

El perfil que se consolida en el tiempo como más idóneo para director de Comunicación es el de licenciado en Periodismo. Lo cumplen casi la mitad de ellos. También, y siguiendo la tendencia de los últimos años, aumentan los licenciados en Ciencias Económicas y Empresariales, Publicidad y Relaciones Públicas, Comunicación Audiovisual e Ingeniería. Hay que destacar que cada vez son más quienes cuentan con otra titulación adicional: casi el 75 %, un porcentaje que ha crecido desde 2005 de manera notable, cuentan con Máster / Doctorado, Máster, Posgrado o Doctorado. (Gráfico 8).

¿Cuáles son las cinco características más valoradas en un director de Comunicación? De más a menos, la visión estratégica (14,37 %); capacidad de comunicación (13,16 %); accesibilidad a los medios de comunicación (12,90 %); influencia en la dirección de la empresa (9,09 %); y capacidad de gestión / *management* (7,62 %). Otros valores apreciados, aun-

que ya en menor medida, son el liderazgo, el alto conocimiento técnico de los productos o servicios de la empresa, capacidad de trabajo en equipo y la creatividad, entre otros. (Gráfico 9).

Además, se estiman mayoritariamente como muy importantes o bastante importantes los contactos del responsable de Comunicación con la alta dirección, la coordinación del trabajo del departamento, el diseño de estrategias y las relaciones con los medios. Todas ellas con porcentajes superiores al 80 %. Le siguen las relaciones con otros departamentos y el uso de nuevas tecnologías.

Comunicación y estrategia

Se constata en los diferentes estudios de Dircom la tendencia a contar en las empresas con un plan de comunicación integral vinculado a la estrategia empresarial. Son ya el 51,08 % de las firmas las que disponen de esta herramienta de trabajo plasmada en un documento y un 22,51 % las que lo tienen aunque no materializado sobre el papel. (Gráfico 10).

La estrategia de comunicación es clave en la estrategia general de la empresa, "bastante" en un 43,29 % de los casos y "mucho" para el 31,7 %. Por el contrario, casi la cuarta parte de los interrogados estiman que aporta poco o nada o no lo sabe. (Gráfico 17, pág. 27).

GRÁFICO 9: Las características más valoradas en un dircom



38,18 % Management

13,16 % Capacidad de comunicación

12,90 % Accesibilidad a los medios de comunicación

36,16 % Otros

38 %

Los principales responsables de la mencionada estrategia de comunicación empresarial son el director / responsable de Comunicación (24,46 %); el presidente (14,24 %) y el Comité de Dirección (14,24 %). Otros agentes que participan en esa definición son: la sede central en España, el director Comercial / Marketing o el consejero delegado, consultores externos, entre otros. (Gráfico 11)

Sigue manteniéndose la tónica de años anteriores de considerar como áreas destacadas en la responsabilidad del director de Comunicación la comunicación corporativa, casi para el 11 % de los encuestados, seguida de las relaciones con los medios (9,85 %) y, con un 6,44 % cada una, la comunicación *online* y la comunicación interna.

La comunicación con conciencia

Comunicar con conciencia supone escuchar proactivamente a los diferentes *stakeholders* comunicando de forma transparente, responsable y veraz. Esta es una práctica que se realiza cada vez con más frecuencia para el 72,73 % de los encuestados, pero que realmente la ejecutan el 8,23 % de las empresas. En el pasado World Public Relations Forum, que tuvo lugar en Madrid en septiembre de 2014, se mostró con claridad que se trata de una tendencia al alza en la que las empresas tienen un largo camino por delante.

Áreas más relevantes en los próximos cinco años

Las áreas más significativas en los cinco próximos años siguen siendo las de hace un lustro, pero cada vez se afianzan más: comunicación *online* (20,02 %), comunicación corporativa (19,16 %), comunicación interna (12,88 %), relaciones con los medios (12 %), RSC (9,74 %) o relaciones institucionales (9,31 %). Otras áreas importantes en el futuro, pero a bastante distancia de las citadas son: comunicación internacional, relaciones públicas y eventos o protocolo. (Gráfico 12).

Diseño gráfico y comunicación audiovisual, lo más externalizado

La comunicación corporativa, aunque, como se ha visto, cada vez se asienta más en la propia firma, también es objeto de externalización. Para ello se contrata a agencias especializadas o colaboradores de comunicación. El 40,26 % de los encuestados lo hace de forma habitual, y ocasionalmente en el 44,59 %. El 15,15 % de las empresas encuestadas aseguran que nunca externalizan la comunicación. (Gráfico 13).

Las acciones de comunicación que se externalizan en parte o totalmente a agencias especializadas / colaboradores están encabezadas por el diseño gráfico (19,97 %), comunicación audiovisual (15,81 %), relaciones públicas y eventos (10,12 %), comunicación *online* (9,29 %) y relaciones con medios (8,88 %). Otras actividades que se externalizan, aunque en menor medida, tienen que ver con publicaciones, publicidad comercial, *press clipping*, comunicación de crisis, gestión de redes sociales, etc. (Gráfico 14).

La comunicación empresarial está adquiriendo peso específico y evolucionando hacia formas más complejas y estratégicas.

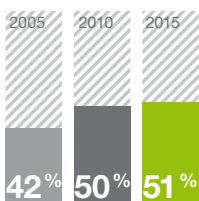


GRÁFICO 10
Desde 2005, la tendencia a contar con un Plan de Comunicación en las empresas va en aumento.

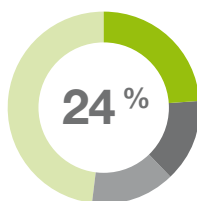


GRÁFICO 11
El dircom es el principal responsable de la estrategia de comunicación (24 % de los casos). El presidente y el Comité de Dirección lo son en un 14 % respectivamente.

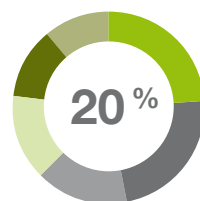


GRÁFICO 12
La comunicación *online* y corporativa serán las áreas de mayor relevancia en los próximos cinco años.

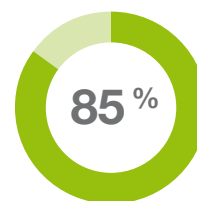


GRÁFICO 13
La mayoría de las empresas externalizan acciones de comunicación de manera habitual u ocasionalmente.

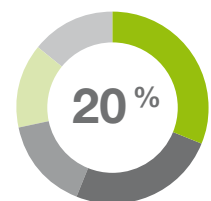
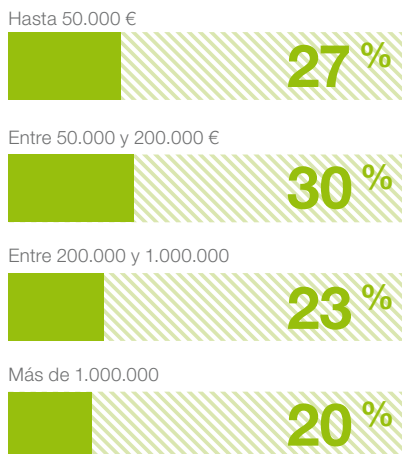


GRÁFICO 14
El 20 % de las acciones que se externalizan son trabajos de diseño gráfico.

GRÁFICO 15

Presupuesto anual destinado a comunicación global en las empresas.



+250

El 60 % de las empresas encuestadas tienen más de 250 empleados.

El trabajo de las agencias o colaboradores externos satisface a las empresas contratantes en un porcentaje elevado y en aspectos tan variados como la atención general, los conocimientos sobre comunicación, la especialización en la actividad de la empresa o la utilidad de las recomendaciones efectuadas.

Las redes sociales ganan terreno comunicativo

Los nuevos sistemas de comunicación, como son las redes sociales, se abren hueco en la comunicación corporativa cada vez con más empuje. Para el 74,03 % de los encuestados resulta imprescindible que un dircom sea activo en redes sociales.

Casi el 96 % de los interrogados participan en las redes sociales profesionales, la mitad de ellos varias veces al día. Tan sólo el 1,30 % no lo hacen nunca. Aunque el uso de las redes sociales es mayoritario, casi el 84 % no se considera un *influencer*. El 16,02 % que cree que lo es, cita Twitter, LinkedIn y Facebook, como las redes en las que ejerce su influencia.

Características de la empresa y perfil del director de Comunicación

De las empresas encuestadas, el 10,39 % se

dedican a la automoción y transportes, casi el 6,5 % son agencias de comunicación y relaciones públicas y empresas de telecomunicaciones, información e Internet. Les siguen las entidades financieras, bancos, servicios y ocio, alimentación, bebidas y tabaco, construcción, siderometalurgia, químicas y farmacéuticas, etc.

Más de la cuarta parte de las empresas encuestadas invierten menos de 50.000 euros anuales en comunicación, mientras que casi el 20 % destina a esta partida más de 1 millón de euros. El 8,3 % dedica entre 500.000 y un millón de euros. Con porcentajes en torno al 15 % de los encuestados adjudican entre 200.000 y 500.000 euros, entre 100.000 y 200.000 euros y entre 50.000 y 100.000 euros, respectivamente. (Gráfico 15).

Cerca del 60 % de las empresas consultadas tienen más de 250 empleados. Entre 50 y 250 empleados cuentan el 16,02 %, y casi con igual porcentaje están las pequeñas empresas, aquellas que disponen de entre 11 y 49 empleados. No alcanzan el 10 % las microempresas, con un máximo de 10 empleados.

El director de Comunicación es una persona de edad media, entre 40 y 49 años (44,16 %).

96%

Prácticamente todos los encuestados **participan en las redes sociales profesionales**, la mitad de ellos varias veces al día.

De 35 a 39 años, el 21,21 %; de 50 a 60 años, el 16,02 %; de 31 a 34 años, el 12,55 %. Los menores de 30 años y los mayores de 60 suman el 6,1 % de las personas que han respondido a la encuesta.

La retribución salarial es dispar entre los directivos de Comunicación. El porcentaje mayoritario (18,61 %) ingresa entre 40.000 y 50.000 € brutos anuales. El 18,18 % no alcanza los 30.000 €. Le siguen, con un 13,42 %, aquellos que ingresan entre 50.000 y 60.000 euros anuales y con 12,55 %, los directivos que cobran entre 30.000 € y 40.000 €. Por otra parte, en el otro extremo encontramos al 13 % que ingresan entre 70.000 € y 90.000 €, a más del 10 % cuyo salario oscila entre los 90.000 € y 125.000 € brutos anuales, y al 5 % restante que supera esta cantidad.

Mejor formados

En cuanto al tiempo que las empresas dedican a la formación de los dircoms, los porcentajes son similares a los obtenidos en 2010, con un retroceso leve. Más de la mitad de los directivos de Comunicación (50,65 %) dedican a su formación entre 1 y 50 horas / año; se incrementa en seis puntos el de quienes emplean entre 51 y 100 horas (28,64 %) y se man-

tiene estable el 7 % que dedican entre 101 y 250 horas / año. Sigue sin cambios respecto a hace cinco años el número de dircoms que no recibe ninguna formación, el 5,63 %, aunque es un dato mejor que en 2005, año en el que el porcentaje fue del 8 %.

La formación presencial, tanto reglada como en los foros profesionales, encabeza la lista del tipo de formación recibida. Cabe destacar que tras diez años de continuo aumento en la formación *online* desde el año 2005, en el que nunca habían utilizado este canal formativo el 29,2 % y el 16 % en 2010, en 2015 ha vuelto a subir el porcentaje de dircoms que nunca se han formado *online*, el 32,33 %. La propia empresa o un centro de formación propio, así como los seminarios / congresos, se consolidan como los lugares donde con más frecuencia reciben esa formación.

Las áreas en las que más encuestados estarían interesados en mejorar tienen que ver con el entorno digital, la comunicación de crisis, la estrategia, planificación de la comunicación y diseño de estrategias, gestión de marca y liderazgo y capacidades directivas, en ese orden de más interesados a menos. (Gráfico 16). ●

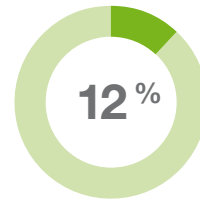


GRÁFICO 16

El área en el que los encuestados están interesados en mejorar tiene que ver principalmente con el entorno digital.

Con estos datos, cabe pensar que los directores de Comunicación mantienen la disposición a incrementar significativamente su eficiencia.



GRÁFICO 17

43,29 %

Opinan que la estrategia de comunicación es "bastante" clave.

31,70 %

"Mucho" para el 31,7 %.

25,01 %

"Poco" para la cuarta parte de los encuestados.

+80%

Estima que la comunicación ha incrementado su papel en las empresas.

Conclusiones encuesta 2015

1) CRECE EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN. Más del 80 % de los encuestados estima que la comunicación en las empresas ha incrementado su importancia / su papel. Además, para el 74 % de los encuestados la estrategia de comunicación contribuye bastante o mucho a la estrategia global de la compañía.

2) PRIMER NIVEL EJECUTIVO. La Dirección de Comunicación se consolida como un área de relevancia en las compañías al depender del primer nivel ejecutivo. Se reduce progresivamente la dependencia de la Dirección de Marketing. La dirección de las empresas se implica más en definir la estrategia de comunicación de las compañías.

3) EFECTOS DE LA CRISIS. A causa de la crisis económica, un 65 % afirman que ha reducido el presupuesto dedicado a comunicación y un 56 % que ha descendido el número de personas que trabajan en comunicación en las empresas.

4) MÁS MEDICIÓN DEL ROI. Por el contrario, más del 57 % de los encuestados sostiene que en los últimos años ha incrementado la inversión en medición de resultados, un 22 % afirma que se ha mantenido y, únicamente el 20 % lo ha reducido.

5) COMUNICACIÓN CON CONCIENCIA. Un 80 % de las empresas la ponen en práctica de forma habitual o cada vez con mayor frecuencia.

6) PUESTO CON MUCHAS DENOMINACIONES. La más habitual es director/a de Comunicación (26 %), seguida de responsable de Comunicación (8 %). Un 3,88 % de los encuestados responde al cargo de jefe/a de Prensa.

7) INCREMENTO DE PERIODISTAS. El número de directores de Comunicación licenciados en Periodismo se ha incrementado de forma notable, un 49,35 %, frente al 33 % y 35 % de 2005 y 2010, respectivamente.

8) PROFESIONALES PREPARADOS. Los dircoms continúan mejorando su preparación. Más de un 50 %, además de su titulación, ha cursado un máster o realizado un doctorado.

9) FORMACIÓN CONTINUA. La mitad de los encuestados dedicó a formación entre 1 y 50 horas anuales (58 % en 2010) y cerca del 30 % dedicó entre 51 y 100 horas (21,7 % en 2010). Un 14 % dedicó entre 101 y 500 horas anuales (7,7 % en 2010).

10) ÁREAS DE MEJORA. La mayoría de los encuestados desearía incrementar sus conocimientos en el entorno digital, comunicación de crisis, estrategia, planificación de la comunicación y diseño de estrategias y gestión de marcas. Otras áreas, con menor porcentaje, son gestión de marca, liderazgo y capacidades directivas y uso de nuevas tecnologías de la información.

11) CAPACIDADES VALORADAS. Las cinco características más valoradas de un buen director de Comunicación son: visión estratégica, capacidad de comunicación, accesibilidad a los medios de comunicación, influencia en la dirección de la empresa y capacidad de gestión / *management*.

12) DIRCOMS SENIOR. El 44,16 % de los encuestados tienen entre 40 y 49 años; un 21,29 % están entre los 35 y los 39 años y cerca del 13 % entre los 31 y los 34 años.

13) SALARIOS DISPARES. El porcentaje mayoritario (18,61 %) tiene un sueldo anual bruto de entre 40.000 € y 50.000 €; el 18,18 % no llega a los 30.000 euros; un 13,42 % ingresa entre 50.000 € y 60.000 € y un 12,55 % cobra entre 30.000 € y 40.000 €.

14) EXTERNALIZACIÓN. Un 40 % de los encuestados externaliza trabajos de forma habitual (el mismo porcentaje que en 2010), mientras que un 45 % lo hace ocasionalmente (un 34 % en 2010). Un 15 % no contrata trabajos en ninguna ocasión (un 23 % en 2010). El 93 % de los directores de Comunicación están muy satisfechos con el servicio recibido.

15) REDES SOCIALES. El 96 % de los encuestados participa en redes sociales profesionales (más de la mitad varias veces al día). Este dato contrasta con el de 2010, en el que el porcentaje de usuarios que participaba en redes sociales era del 82 %.



creando valor

INNOVACIÓN | COMPROMISO INDUSTRIAL | ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL | EMPLEO

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. Cuidar y curar es el camino. La innovación, el compromiso industrial, la gestión responsable y el empleo son nuestros valores. Y nuestro compromiso con la sociedad.

1.501032803



Ángeles Moreno,
GEAC. Universidad
Rey Juan Carlos.



Cristina Navarro,
GEAC. Universidad
Rey Juan Carlos.



Ansgar Zerfass,
Universidad de
Leipzig.



Markus Wiesenber,
Universidad
de Leipzig.

TRIBUNA

Identificando los departamentos de Comunicación excelentes en España

UNO DE CADA cuatro Departamentos de Comunicación españoles es excelente, dato que nos sitúa en los primeros puestos de Europa, muy por encima de países como Bélgica (9,9 %), Francia (10,9 %), Suiza (14,6 %) o Rusia (18,3 %). La edición 2014 del European Communication Monitor (ECM) emplea una novedosa metodología con el objetivo de identificar los Departamentos de Comunicación excelentes, combinando autoevaluaciones realizadas por los profesionales, análisis estadísticos y reflexiones conceptuales. El concepto de excelencia se obtiene analizando, por una parte, el papel que desempeña la función de comunicación dentro de la organización y, por otra, los resultados externos de las actividades desarrolladas. Cada uno de estos componentes se calcula teniendo en cuenta dos dimensiones: 1) Influencia asesora y ejecutiva y 2) Éxito general de la comunicación y desempeño del departamento en relación con su competencia.

En el 43,6 % de las organizaciones, la comunicación se considera muy influyente. Un tercio de los profesionales españoles que participaron en la encuesta ejercen influencia ejecutiva, es decir, participan en la toma de decisiones estratégicas de sus organizaciones, mientras que el resto presentan influencia asesora, pues son tenidos en cuenta, aunque no participan directamente en la estrategia corporativa. Es en las organizaciones públicas y las compañías privadas, curiosamente no en las que cotizan en bolsa, donde los profesionales de la comunicación españoles perciben mayor influencia. De hecho, los Departamentos de Comunicación excelentes tienen mucho más acceso a la junta directiva de su organización (46,2 % frente al 29,3 %). En esos departamentos, el 80,8 % de los profesionales desempeña el rol de facilitador estratégico -un 49,3 % en el resto-, planeando y ejecutando la comunicación, pero al mismo tiempo definiendo las estrategias de negocio.

Respecto al éxito de la función de comunicación, el 38,6 % muestra un alto rendimiento. En España, el éxito de las acciones comunicativas es superior en las empresas privadas. Valorando las cuatro dimensiones de la excelencia, las organizaciones sin ánimo de lucro (30 %) y las empresas que cotizan (29,7 %) en bolsa alcanzan mejores resultados.

Mayores oportunidades de carrera en los departamentos excelentes

Los profesionales que trabajan en organizaciones excelentes pre-

sentan una satisfacción laboral ligeramente superior al resto (+4,2 %), creen que su trabajo tiene un estatus elevado (+26,4 %) y están más satisfechos con su salario (+5,3 %) pero, sobre todo, consideran que tienen mejores oportunidades de carrera (+29,7 %). Las organizaciones excelentes suspenden, sin embargo, en cuando a la conciliación familiar y laboral o la estabilidad laboral. Los departamentos excelentes en España, al igual que en el resto de Europa, están más implicados en la Responsabilidad Social Corporativa y en el posicionamiento del CEO de la organización.

En España, los profesionales que trabajan en departamentos excelentes aseguran tener una mayor carga de trabajo que el resto. Según la encuesta, y aunque las diferencias son mínimas, ninguno de los profesionales en departamentos excelentes trabaja las mismas o menos horas establecidas en sus contratos y un 27 %, frente al 8 % del resto de organizaciones, sobrepasa sus horas en más de un 50 %.

Pioneros en comunicación móvil

Existen diferencias importantes con el resto del continente en el dominio de las nuevas tecnologías. En contra de la tendencia general, la excelencia no se relaciona en España con una mayor capacidad de gestión de los retos asociados a la velocidad y el volumen de la información, ni con una visión positiva de los canales digitales. Donde sí destacan los departamentos excelentes españoles frente a otros Departamentos de Comunicación es en la implementación de aplicaciones para *tablets* y *smartphones*, en el desarrollo de webs móviles e incluso de salas de prensa virtuales móviles. ●

EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR 2014

El ECM es el mayor estudio sobre gestión de comunicación en el mundo. Está promovido por EUPRERA con la colaboración de EACD y realizado con la participación de 20 universidades europeas. En España se realiza desde el Grupo de Estudios Avanzados en Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos con la colaboración de Dircom.

En la edición de 2014 la encuesta fue completada por 2.777 profesionales de comunicación de 42 países europeos. www.communicationmonitor.eu





Sabemos que juntos podemos construir un mundo mejor

Por eso en Repsol hemos desarrollado 13 Planes de Sostenibilidad que integran las expectativas de la sociedad en nuestra toma de decisiones, avanzando así en el ámbito de la responsabilidad corporativa.

Conoce toda la información sobre la responsabilidad corporativa de Repsol en [repsol.com](https://www.repsol.com)

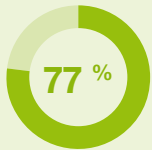


REPSOL

Inventemos el futuro

POCA INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN

A pesar de la importancia de la comunicación corporativa, el desarrollo de estudios o de investigaciones en este campo no es frecuente. Un 39,7 % no ha realizado ninguno en el último año y un 37 % únicamente una vez.



EL DIRCOM, EN EL COMITÉ DE DIRECCIÓN

El reconocimiento de la profesión continúa su avance. Prueba de ello es que el director de Comunicación se va integrando paulatinamente en los Comités de Dirección de las compañías, aunque no siempre de forma permanente ni con opiniones vinculantes.



LA DIRECCIÓN DE LA COMPAÑÍA SE IMPLICA EN LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La dirección de las empresas asume la importancia de la comunicación y se implica de lleno en definir la estrategia a seguir. Así, además del director de Comunicación, en más de un 52 % de las compañías, en la estrategia interviene el presidente, el director general, consejero delegado o Comité de Dirección.



26 %
50.000 €



20 %
+ 1.000.000 €

50.000 € de presupuesto máximo para invertir en comunicación tienen anualmente más del 26 % de las empresas. En el extremo contrario, el 20 % dispone de más de 1.000.000 €.

Capítulo 01

De la comunicación operativa a la comunicación estratégica

Progresivamente, la comunicación se afianza como un área estratégica en el organigrama de las compañías. Se incrementa el número de firmas en las que el director de Comunicación está presente en el Comité de Dirección y, sobre todo, crece el porcentaje de empresas en las que en la estrategia de comunicación intervienen de forma directa profesionales del primer nivel (presidente, CEO, consejero delegado...).

ÍNDICE_ REPORTAJE 34_

La comunicación, factor decisivo en la estrategia empresarial.

REPORTAJE 38_

Buenos ejemplos de comunicación corporativa: Grupo Norte, S.D. Eibar, Iberia, Campofrío y Bankinter.

TRIBUNA 46_

Maitena Servajian,
Head of Talent Practice Penna
-Consultoría, Executive Search y Recursos Humanos-

Enrique Cortés,
Doctor en Organización de Empresas.



REPORTAJE

La comunicación, factor decisivo en la estrategia empresarial

Tres de cada cuatro directores de Comunicación encuestados por Dircom consideran que la comunicación contribuye mucho o bastante a la estrategia de la compañía. Son datos que demuestran que estamos entrando en una nueva era en la que el plan estratégico de las empresas no se entiende sin integrar un plan de comunicación asociado. En las grandes compañías este proceso ya se ha producido. Es la hora de las pymes.

“Para desempeñar bien nuestro trabajo, los dircoms tenemos que involucrar a los primeros espadas en la elaboración de la estrategia de comunicación”.

Felisa Martín, Enagás.

NO ES CREÍBLE decir que la comunicación es decisiva si esto no se refleja en el consejo directivo de la organización de turno. Esa es la verdadera prueba del algodón del peso de este departamento en la empresa. Ahí, en los máximos órganos de decisión, es donde están los representantes de las divisiones “imprescindibles” de cada compañía. En la multinacional española Repsol, su dircom ocupa uno de los exclusivos asientos del Comité de Dirección, como nos explica en primera persona Begoña Elices, directora general de Comunicación y Presidencia: “La comunicación es un aspecto esencial que se tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones de negocio”.

Involucrar al comité

En este tipo de compañías, como Repsol, la

dirección está plenamente involucrada en la estrategia de comunicación porque saben que la hoja de ruta de la organización se ve directamente afectada por ella y viceversa. Al igual que en la petrolera española, es difícil encontrar una gran firma que no se haya subido a este carro, el de elevar la comunicación corporativa a elemento fundamental de su planificación.

Sin embargo, las grandes corporaciones no ejemplifican el tejido empresarial de España. Al rebufo de los líderes, muchas pymes han seguido este modelo y algo más del 40 % de los encuestados por Dircom sostiene que el presidente, el consejero delegado, el director general o el propio comité interviene en la definición de la estrategia de comunicación.



MEJOR BANCO DE ESPAÑA Y DE EUROPA

Banco Santander ha sido elegido en 2014:

Por The Banker:

- ✓ Banco del Año en España y
- ✓ Banco del Año en Europa occidental

Por Euromoney:

- ✓ Mejor Banco de España y
- ✓ Mejor Banco de Europa occidental

Gracias a nuestros clientes por su confianza.



Ahora bien, todavía en más de la mitad de las compañías no rigen estas premisas.

Esta realidad aún mayoritaria dificulta el salto definitivo de profesionalización del área. “Para desempeñar bien nuestro trabajo, los dircoms tenemos que involucrar a los primeros espadas en la elaboración de la estrategia de comunicación; así, en Enagás, tanto el presidente como el consejero delegado son impulsores y partícipes”, afirma su directora de Comunicación y Relaciones Instituciones, Felisa Martín.

El poder de lo intangible

¿Por qué en las grandes compañías se concede tanta relevancia a la comunicación? Responde Begoña Elices, de Repsol: “La importancia de la gestión de los activos intangibles, como la marca y la reputación, es creciente porque han pasado a ser generadores fundamentales de valor en las empresas. Hoy, más que nunca, estos intangibles pueden decantar el mercado a la hora de fijar la cotización, el consumo de sus bienes y servicios, el éxito de sus proyectos e incluso el valor de una empresa”.

Además, esta creciente importancia de una buena gestión de la reputación se produce en un entorno de globalización y evolución tecnológica y digital en el que las exigencias de transparencia son cada día más rotundas. La sociedad penaliza a las organizaciones que no mantienen un comportamiento ético.

“La transparencia, la integridad, la credibilidad y el compromiso son, cada vez más, los valores clave en la relación de las empresas con el conjunto de la sociedad y, por tanto, la gestión de la reputación debe ser la punta de lanza de la comunicación corporativa en cualquier compañía”, certifica Felisa Martín, de Enagás.



“La importancia de la gestión de los activos intangibles, como la marca y la reputación, es creciente porque han pasado a ser generadores fundamentales de valor en las empresas. Hoy más que nunca, estos intangibles pueden decantar el éxito de sus proyectos e incluso el valor de una empresa”.

Begoña Elices, Repsol.



“La transparencia, la integridad, la credibilidad y el compromiso son, cada vez más, los valores clave en la relación de las empresas con el conjunto de la sociedad”.

Felisa Martín, Enagás.

Una mirada holística

Estos factores explican la transformación del rol de la comunicación en las grandes empresas primero, y poco a poco en las pymes. Consecuentemente, el dircom se ve arrastrado hacia un proceso de mayor responsabilidad y exigencia. Felisa Martín, de Enagás, relata como en su firma, su departamento, además de la comunicación externa, ha asumido las funciones de comunicación interna o relaciones institucionales. “Esto permite tener una visión de conjunto, que es clave para el buen funcionamiento del área”, concluye.

Aunque las funciones de un director de Comunicación puedan variar ligeramente según la compañía, lo remarcable es que sus atribuciones han crecido llegando a abarcar las relaciones institucionales, comunicación interna, externa, marca, publicaciones, eventos, patrocinios, publicidad, RSC... En definitiva, un área crucial para el éxito del negocio. Sus actividades y responsabilidades van encaminadas a aportar valor a la estrategia empresarial y a conseguir una imagen y una reputación coherentes con la misión, visión y valores de la organización.

La mirada holística que estas tareas le proporcionan al dircom ha justificado su progresiva entrada por derecho propio a los últimos pisos de las sedes de las compañías. Una entrada que no parece flor de un día. La creciente internacionalización, la integración digital y la mayor conciencia por parte de las empresas de la importancia de una buena comunicación son factores que respaldan un protagonismo cada vez mayor.

La directora de Comunicación y Relaciones Instituciones de Enagás recuerda que “en una sociedad en la que todos tenemos la posibilidad de ser comunicadores en tiempo real, la transparencia debe ser buque insignia de empresas e instituciones”. ●



Descubre un mundo
de posibilidades_



Escanea este
código con el lector
de tu dispositivo.

Telefónica

Presentamos cinco ejemplos reales en los que la comunicación corporativa ha tenido una influencia relevante en la estrategia de las empresas y entidades. Casos prácticos vinculados a RSE, relaciones con medios de comunicación, gestión de crisis, gestión de reputación y comunicación interna.

GRUPO NORTE. RSE

Cero víctimas de violencia de género

¿En qué consiste el proyecto “Cero víctimas de violencia de género”?

El proyecto responde al compromiso de Grupo Norte con la inserción laboral de colectivos que se encuentran en riesgo de exclusión. En el desarrollo de todo el proyecto se han incorporado a la empresa 178 víctimas de violencia de género, en un 85 % en el ámbito geográfico de Castilla y León y el resto en comunidades como Madrid, Comunidad Valenciana o La Rioja. Precisamente en esta última comunidad también nos hemos especializado en la gestión y desarrollo de la Oficina de Atención a Víctimas de Violencia de Género, ofreciendo un asesoramiento y atención integral.

¿Qué ha supuesto esta iniciativa para la empresa?

Aquella iniciativa que nació en el año 2007 en colaboración con la Junta de Castilla y León se ha transformado en un pilar permanente dentro de las políticas de Responsabilidad Social que promueve la compañía. A día de hoy sigue representando una oportunidad de romper con el pasado para un colectivo de mujeres que necesitan independencia para conseguir su plena libertad. Desde el primer momento, el plan se ha ido adaptando a las necesidades de las víctimas y, dada la implantación nacional de Grupo Norte, ha sido posible incluso poner en marcha un programa de movilidad geográfica que tiene por objetivo separar al agresor de su víctima. En Grupo Norte estamos especialmente satisfechos por los resultados obtenidos, no sólo porque estamos contribuyendo a resolver un problema existente y grave, sino también por el orgullo de pertenencia que generamos dentro de la organización.

¿Cuál ha sido el compromiso del Comité de Dirección con la iniciativa?

La iniciativa partió desde la alta dirección. Hay



GRUPO NORTE

Compañía especializada en la prestación de servicios en actividades de *Facility*, Soluciones de RR. HH., *Outsourcing*, Servicios Sociales y Correduría de Seguros.

Nació en Valladolid en 1972 como una pequeña empresa familiar de limpieza que hoy, manteniendo sus raíces familiares, se ha convertido en un grupo empresarial de referencia en el sector servicios, con presencia en España, Chile y Perú.

ACCIÓN

Contratación de un alto número de mujeres víctimas de la violencia de género para favorecer la recuperación de su dignidad.

GALARDÓN

I Premio Europeo de Responsabilidad Social Empresarial 2013 (Forética).

ENTREVISTADO

Eduardo Rodríguez Sanz, director de Comunicación y Marketing.

www.grupo-norte.es

que tener en cuenta que Grupo Norte mantiene entre sus valores un compromiso explícito con la sociedad a través de nuestra mejor arma: el empleo. Y somos de los que creemos que los valores deben estar en la estrategia. Es la alta dirección la que ha promovido también en una etapa posterior la extensión de esta iniciativa a Chile, donde operamos desde el año 2001 como compañía de servicios.

¿Cuáles han sido las principales dificultades de la acción?

Las víctimas de violencia de género representan un colectivo sensible y, por lo tanto, en ocasiones resulta especialmente delicada su situación antes de su incorporación al mercado laboral. Ha sido necesario establecer un seguimiento personalizado con el objetivo de facilitar el proceso de integración. En lo que se refiere a la política de comunicación, consideramos imprescindible desde un primer momento mantener un equilibrio absoluto entre la necesidad de trasladar al exterior esta buena práctica, que de hecho después ha servido a otras empresas y que lo han incorporado a sus procesos de contratación, y la estricta protección de las víctimas.

¿Qué departamentos de la compañía han intervenido en mayor medida en la implantación de la iniciativa?

La gestión de la comunicación se ha desarrollado por el departamento de Comunicación y Marketing de Grupo Norte, si bien la permanente colaboración y sintonía con la Dirección de Recursos Humanos y su departamento ha permitido ejercer con responsabilidad y acierto nuestro papel.

¿Cuáles serán los siguientes pasos en materia de RSE?

El compromiso en materia de Responsabilidad Social de Grupo Norte va mucho más allá de acciones puntuales o con carácter permanente que desarrollamos. Todas las empresas que forman parte de Grupo Norte cuentan con el certificado SGE21, primer sistema de gestión de la Responsabilidad Social. Además promovemos programas vinculados a la inserción laboral de colectivos con dificultades. ●

SD EIBAR. RELACIONES CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Comunicación de Primera División

¿En el ámbito de la comunicación, qué cambios ha supuesto para el Eibar el ascenso a Primera División? En todas las vertientes: presupuesto del departamento, número de empleados, etc. ¿Cómo se ha organizado?

El departamento de Comunicación no existía como tal antes del ascenso a Primera (temporada 2014-2015). Dadas las exigencias de un equipo de Primera División, el Consejo de Administración decidió poner en marcha, entre otros, un departamento de Comunicación y Protocolo y para ello contrató a dos personas. El departamento no tiene un presupuesto específico sino que va cubriendo sus gastos con el presupuesto ordinario del club.

¿Cuáles han sido las iniciativas impulsadas en este primer año?

Prácticamente se ha iniciado el trabajo desde cero al no existir una estructura anterior. Existía una página web que se ha reforzado, se ha fortalecido la presencia en redes sociales, se han establecido contactos con medios de comunicación a nivel local, nacional e internacional, etc. También se han establecido planes de comunicación específicos tanto del propio departamento como de las relaciones con los medios con el primer equipo, de planificación de obras y de otras iniciativas del club que han merecido un tratamiento específico.

Uno de los hitos del que nos sentimos más orgullosos es la enorme repercusión mediática obtenida en medios de comunicación internacionales de toda índole a raíz de la ampliación de capital a la que se vio obligado el club al final de la temporada pasada, que inició una exitosa campaña de "crowdfunding". Gracias a esta campaña y a su difusión internacional a través de medios escritos, digitales, redes sociales, etc. el club logró recaudar cerca de dos millones de euros entre más de 10.000 pequeños accionistas de más de 60 países, permaneciendo fiel a su idiosincrasia de una masa social atomizada.



El técnico y jugadores, en la entrega de los Premios Marca 2014-2015.

SD EIBAR

Equipo de fútbol que ascendió a Primera División la temporada 2014-2015*.

ACCIÓN

Puesta en marcha de un departamento de Comunicación y gestión integral de la comunicación con pocos recursos.

ENTREVISTADO

Iñaki Duque Gurrutxaga, responsable de Comunicación.

www.sdeibar.com



Escanea el código para acceder al documental en inglés sobre la visita de cinco jóvenes accionistas chinos al partido Eibar-Real Madrid de noviembre de 2014. La versión en mandarín en Youtube tiene más de 3 millones de visitas (mayo 2015).

Otro reto importante ha sido el modo en que hemos gestionado tanto la acomodación de los medios y la gestión del protocolo en los partidos en Ipurua ante el FC Barcelona y el Real Madrid, en los que corríamos el riesgo de quedar desbordados y, lejos de ello, recibimos felicitaciones por nuestra labor.

¿Qué iniciativas y acciones se han acometido en todo lo relativo a la gestión con medios de comunicación?

Se ha establecido un protocolo para gestionar el trato con los medios y la presencia de los miembros del primer equipo (jugadores y técnicos) en los medios de comunicación. Como resultado de ello, se ha podido racionalizar la concesión de entrevistas y la asistencia a actos de manera que interrumpa lo menos posible el día a día de la plantilla y permita fortalecer la imagen del club de cara al exterior.

¿Cómo han asumido la gestión de la comunicación online?

Una de las últimas iniciativas del departamento ha sido la contratación de un profesional externo para la gestión de las redes sociales, en estrecha colaboración con el departamento. Tenemos cuentas en Twitter, Facebook e Instagram, todas ellas vinculadas a la web del club. El apartado de redes sociales está en pleno desarrollo e impulso y los avances se verán y se valorarán en los próximos meses.

¿Cuáles son los próximos retos, proyectos y objetivos?

En el departamento estamos en continua evaluación e implantación de nuevas iniciativas. Lo más importante es adecuarse a las necesidades que vayan surgiendo. En colaboración con el resto de departamentos (Marketing, Financiero, Obras, Atención al Socio), el objetivo es transmitir una imagen de excelencia del club y tratar de mantener informados a nuestros abonados, accionistas y aficionados, bien de forma directa, bien a través de los medios de comunicación. ●

IBERIA. GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN

Recuperando la reputación y la credibilidad

Para afrontar la crisis económica, en 2012, Iberia lanzó un plan de reestructuración en el que la comunicación ha tenido un papel clave. ¿En qué ha consistido?

La crisis económica, la fuerte competencia en los mercados naturales de Iberia y los problemas estructurales de la compañía provocaron grandes pérdidas que pusieron en riesgo su propia supervivencia. Para afrontar la situación, Iberia lanzó en 2012 un plan de reestructuración profundo que suponía reducir el tamaño de la compañía para crecer desde bases más sólidas. Esta reestructuración tuvo una fuerte contestación con huelgas y conflictos que afectaron a la operativa y a los clientes. La situación afectó a la reputación y credibilidad de la empresa, de sus directivos y del grupo al que pertenece, no solo ante sus clientes sino ante los grupos de interés en general.

El fin del conflicto "activo" vino por la vía de una mediación, pero para que la paz fuera duradera y se pudiera construir un futuro sostenible se necesitaba el compromiso total y voluntario de todos los colectivos. Esto se logró en el primer trimestre de 2014 y fue el punto de partida de una serie de acciones de comunicación destinadas a afianzar ese compromiso de todos, recuperar la credibilidad y confianza de la opinión pública y clientes, y mejorar la reputación.

¿En qué consistieron esas acciones?

La primera medida fue escenificar los acuerdos con su firma ante los medios de comunicación, así como la realización de ruedas de prensa conjuntas, una por cada uno de los colectivos. Aquello que había provocado conflictos meses antes -la reducción salarial y de plantilla y las mejoras de productividad-, se aceptaba ahora por los representantes de todos los trabajadores de forma voluntaria y pacífica. Los acuerdos reflejaban la realidad de los problemas de Iberia y cómo abordarlos. Desde ese momento se dejó de hablar de factores ajenos y todo el mundo se concentró en la gestión de la compañía y de sus problemas.



IBERIA

ACCIÓN

Acciones de comunicación para incrementar la reputación y ganar prestigio entre los diferentes grupos de interés.

ENTREVISTADO

Juan Cierco,
director de Comunicación
y Relaciones Institucionales.

DATOS DE LA EMPRESA

Número de empleados: 16.800.

Perfiles de los empleados: Iberia concentra tres grandes actividades: transporte aéreo, mantenimiento de aviones y asistencia en aeropuerto, además de los servicios centrales. Todo ello supone incorporar perfiles con muchas especialidades. La media de edad es de 45 años y el porcentaje de mujeres en la compañía es del 39 por ciento.

Número de aviones: 134 (incluyendo la filial Iberia Express, y la franquiciada, Iberia Regional Air Nostrum).

Principales magnitudes económicas:
Ingresos de 4.122 millones de euros en 2014 y unos beneficios operativos de 50 millones de euros.

Países en los que opera: 43.

www.iberia.com

Era un punto de partida absolutamente necesario para poder cambiar no solo la realidad de Iberia sino también su percepción.

No solo escenificamos el cambio con la firma en público de los acuerdos y ruedas de prensa conjuntas, sino también con un nuevo discurso. Desde ese momento hablamos de "la nueva Iberia", una nueva Iberia del consenso, del compromiso, de la paz social, de la competitividad, la calidad y el foco en el cliente. Adicionalmente, el plan de reestructuración quedó superado por un nuevo "Plan de futuro". La nueva Iberia, el Plan de futuro, así como la demostración de que todo lo dicho por la empresa se iba cumpliendo y que los esfuerzos habían valido la pena, han sido el hilo argumental de las acciones de comunicación llevadas a cabo por la compañía desde entonces.

Cada hito positivo se vinculó a los acuerdos: la mejora de los resultados y vuelta a los beneficios operativos, la compra de nueva flota, la recuperación de rutas, la apertura de nuevas, la implantación del nuevo producto de largo radio, la excelente puntualidad. Nada de eso habría sido posible sin el acuerdo con los trabajadores, ni sin el decidido compromiso de los accionistas, de IAG, por darle futuro a Iberia. Pero nunca se ha comunicado con triunfalismo. Cada hito ha sido un paso más en un proceso largo y complejo, y del que queda mucho por hacer.

¿Cómo se han ido comunicando los hitos a los diferentes stakeholders?

Cada una de esas buenas noticias se ha comunicado utilizando todos los canales posibles y más adecuados en cada momento. Externamente, con ruedas de prensa, notas de prensa, entrevistas, vuelos inaugurales, eventos, encuentros con medios, foros, acciones en redes sociales, publicidad, encuentros con inversores y accionistas, discursos, encuentros con empresarios y clientes, etc. Internamente, con mensajes SMS, correos electrónicos, *newsletter*, intranet, reuniones y encuentros, comunicación directa y *one to one*, etc.

Otro cambio fundamental ha sido la nueva imagen de marca. ¿Qué ha supuesto esta renovación?

Efectivamente. La compañía está cambiando en lo profundo y ese cambio se empaqueta en una nueva imagen de marca moderna, fresca, atractiva y en unos valores con los que los empleados se sienten identificados: empuje para hacer frente a las dificultades, talento para innovar y ser mejores, afinidad con nuestros clientes, en especial, en América Latina. El evento de lanzamiento contó con el apoyo explícito del Rey Juan Carlos I (un respaldo de gran valor, teniendo en cuenta que en algunos ámbitos se había cuestionado la españolidad de Iberia o la forma en que aparecían los símbolos del país en los aviones); también con la involucración del presidente de la compañía, la participación de los sindicatos, clientes, proveedores y medios de comunicación. Este lanzamiento fue también un revulsivo para Iberia y contribuyó claramente a la mejora de la reputación interna y externa de la compañía.

La nueva Iberia, con la imagen de marca renovada, el nuevo producto de largo radio y todos los atributos positivos de la empresa están siendo objeto de un *roadshow* de la compañía por todos sus mercados internacionales, con involucración de la alta dirección, con encuentros con medios y acciones con clientes, agencias de viaje, turoperadores, empresas e instituciones. Todo ello le está dando una gran visibilidad a Iberia y una percepción de la compañía muy positiva y muy distinta a la que se trasladó en los momentos de conflicto.

¿Qué papel tiene el departamento de Comunicación en la definición de esta estrategia?

La estrategia la ha definido el departamento de Comunicación y ha tenido el respaldo absoluto y la implicación del presidente, del Comité de Dirección, de IAG y de los accionistas.

¿Cuál es el grado de implicación de los órganos directivos (Director General, Presidencia, Consejero Delegado, Comité de Dirección) en la estrategia de comunicación de la empresa?

Total. Es tal el compromiso que la comunicación interna es una de las iniciativas del Plan de futuro de Iberia, con implicación directa y activa del presidente y CEO, así como de otros miembros del Comité de Dirección. En cuanto



En 2014 se impulsaron una serie de acciones de comunicación destinadas a afianzar el compromiso de todos, recuperar la credibilidad y confianza de la opinión pública y clientes y mejorar la reputación.

Nunca se ha comunicado con triunfalismo. Cada hito ha sido un paso más en un proceso largo y complejo y del que queda mucho por hacer.

a la comunicación externa, el presidente y CEO ha tenido un papel protagonista y han participado en ruedas de prensa, foros, entrevistas, encuentros, viajes, presentaciones, artículos y en cuantas citas se ha considerado necesario.

Iberia está presente de modo destacado en las principales redes sociales. ¿Cuál es la estrategia online de los últimos años y qué resultados se han obtenido?

Nuestra estrategia en redes sociales pasa por desarrollar iniciativas que acompañen al "ciclo del viajero conectado", es decir, los puntos de contacto que tenemos con usuarios y pasajeros, desde que sueñan con viajar, reservan, compran y vuelan hasta que vuelven de su viaje. Nosotros debemos ser capaces de inspirarles, convencerles para que compren, resolver cualquier duda antes de volar y recoger su *feedback* a su regreso. Y todo ello en redes sociales. De esta manera no solo nos garantizamos un hueco en su reconocimiento de la marca, sino que también obtenemos información de un valor incalculable para nosotros, una respuesta directa al servicio que ofrecemos.

Por ello estamos presentes en muchas redes sociales. Para nosotros, Facebook y Twitter son canales de conversación con mucho *engagement*. Con ellos, además de inspirar satisfacemos nuestra vocación de servicio atendiendo consultas las 24 horas. Instagram y Pinterest son claramente redes sociales de sueño: imágenes de destinos y de nuestros aviones podrían ser el inicio de un viaje. Google Plus atiende a un objetivo de posicionamiento y YouTube mantiene un doble carácter informador e inspirador. LinkedIn tiene un enfoque profesional que acompaña a un valor de la nueva Iberia: el talento. Todo ello en 6 idiomas: español, inglés, portugués, francés, italiano y alemán.

Los resultados nos avalan: en cinco años hemos pasado de una comunidad social inexistente a contar con casi dos millones de seguidores en todas las redes sociales. La participación en nuestras iniciativas es elevada y el alto número de consultas nos demuestra que hoy no podríamos ya prescindir de las redes sociales como canal de ayuda, de información y de contacto con los usuarios. Es un altavoz directo de todo lo que ocurre en la compañía y se ha convertido ya en un activo más y un pilar importante dentro del plan de comunicación global. ●

CAMPOFRÍO. GESTIÓN DE CRISIS

Comunicación de crisis basada en hechos y realidades

¿Cuál ha sido la cronología de las acciones de comunicación desarrolladas por Campofrío tras el incendio que destruyó la fábrica de Burgos?

Cuando la mañana del 16 de noviembre nos encontramos con la terrible noticia, nuestra primera preocupación fue comprobar que no había daños personales. Una vez confirmado que, afortunadamente, así fue, la dirección de la compañía se reunió de urgencia. En esa reunión se trazó el plan de acción para la gestión de esta crisis, en la que la comunicación iba a jugar un papel fundamental. Enseguida realizamos una rueda de prensa en la que explicamos lo que conocíamos hasta el momento y la decisión tomada de volver a construir la planta en Burgos y mantener el empleo. Inmediatamente después tuvimos una reunión con todos los trabajadores afectados en un auditorio de la ciudad para informarles de la situación y de la postura de la empresa. En paralelo, múltiples equipos, de forma coordinada, trabajaron intensamente para abordar la gestión desde la crisis, desde el punto de vista de negocio y de comunicación.

¿Cuáles han sido las principales acciones de comunicación acometidas?

Más que acciones concretas, lo importante ha sido el modo de afrontarlas. Teníamos claro que debíamos tomar la iniciativa en la comunicación y hacerlo con transparencia y diligencia. También hemos tenido claro que todo lo que comunicásemos debía estar basado en hechos y en realidades. Esto, en ocasiones, nos ha llevado a tener que guardar silencios hasta que se tomaran ciertas decisiones y hasta que se materializaran en medidas concretas, pero sólo así podíamos garantizar nuestra credibilidad. En todo este tiempo hemos dado ruedas de prensa, nos hemos reunido con nuestros grupos de interés y hemos mantenido el contacto con ellos a través de los canales disponibles, hemos gestionado las relaciones con los medios, hemos mantenido una intensa actividad institucional



Fernando Valdés, CEO de Campofrío Food Group, e Ignacio González, director general, en rueda de prensa.

CAMPOFRÍO

ACCIÓN

Comunicación de crisis tras el incendio de su fábrica de Burgos.

ENTREVISTADO

Jaime Lobera, director corporativo de Marketing y Ventas desde 2012 y responsable de Comunicación Corporativa desde el día del incendio, 16 de noviembre de 2014.

www.campofrío.es

“La compañía ha tomado decisiones valientes y hemos sabido transmitirlos adecuadamente a nuestro entorno”.

y, al mismo tiempo, hemos sido capaces de seguir con el día a día de nuestra actividad.

¿Cuáles han sido las iniciativas más difíciles de gestionar?

Sin duda, las primeras horas desde que se inició el incendio, en las que optamos por mantener un silencio informativo y dejar que fueran las autoridades quienes gestionaran la información sobre el incidente y las labores de extinción. Durante esas primeras horas recibimos muchas críticas en las redes sociales por no estar comunicando, pero nuestra prioridad era colaborar con las autoridades y cuerpo de bomberos en las labores de extinción y en garantizar la seguridad de las personas. Más adelante, fue todo un reto decidir qué hacer y cómo hacerlo con nuestra tradicional campaña de publicidad en Navidad.

¿Cuáles han sido las más gratificantes?

Hemos obtenido el mejor retorno que podíamos esperar: el apoyo de nuestros trabajadores, de las personas de nuestro entorno, de la ciudad de Burgos y de los burgaleses, de las instituciones y sobre todo, de miles y miles de ciudadanos que desde múltiples ámbitos trasladaban su solidaridad y apoyo a nuestros trabajadores y a nuestra empresa. Hemos podido comprobar cómo la gestión de la marca Campofrío de los últimos años, y la buena reputación de la compañía, construida a lo largo de tanto tiempo, se ha hecho un hueco en el corazón de la gente, ha generado confianza y cierta simpatía, y eso nos lo han devuelto con creces en estos momentos tan difíciles.

¿Tenían ya un plan de comunicación de crisis previsto? ¿Se ha seguido a rajatabla?

Sí. Teníamos un plan de comunicación de crisis y lo hemos seguido, aunque claro, en algunos momentos hemos tenido que tener también flexibilidad para considerar ciertos *inputs* adicionales que iban apareciendo; pero más allá del plan, ha sido crucial contar con la implica-

ción del Comité de Dirección del grupo y, lógicamente, de toda la compañía para abordar la situación en perfecta coordinación y con una idea muy clara de lo que queríamos conseguir. Además, hemos contado con el apoyo de consultoras externas expertas en comunicación.

La gestión ha estado marcada por la dedicación y el cariño de todas las personas que cada día hacen Campofrío. La dirección de la compañía ha estado comprometida desde el primer día y el compromiso y lealtad de todos los trabajadores afectados también ha sido encomiable. El Comité de Crisis ha funcionado fantásticamente, con la coordinación de todas las áreas afectadas.

Teníamos que gestionar distintas situaciones paralelas: primero todo lo referente a atender a nuestros trabajadores adecuadamente, para lo que todo el equipo de Recursos Humanos ha realizado un trabajo sobresaliente. Al tiempo, teníamos que encontrar la fórmula para suplir la producción perdida, lo que fue un trabajo asumido por las áreas de Producción, Marketing, Comercial, Logística, I+D, Calidad, etc. Y finalmente, toda la labor de comunicación, que ha sido crítica. En todo momento había que preservar la reputación de Campofrío como marca, ya que más allá de los activos, es lo que en el presente y en el futuro va a determinar nuestra continuidad, porque nos debemos al consumidor y a nuestros clientes, y si no confían en nuestra marca, no podríamos seguir siendo lo que somos.

La gestión de la situación no ha concluido aún, pero ya se pueden extraer conclusiones: ¿qué acciones de comunicación se han desarrollado correctamente y cuáles cree que podrían haberse mejorado?

La transparencia y la rapidez en la comunicación han sido muy importantes, así como la coherencia con los valores de la marca y la imagen de la compañía. En un momento dado decidimos hablar “desde la marca”, con su tono de voz y sus valores, acercándonos a la gente y abandonando un tono más “institucional”, más “prudente”, pero también más “frío” y menos “auténtico”, y eso ha sido clave, y así nos lo ha reconocido todo el mundo. Seguramente no fue nada ortodoxo desde un punto de vista de comunicación corporativa y de crisis, pero a nosotros nos funcionó a la



UN SPOT NAVIDEÑO “ESPECIAL”

"Fue especialmente emotivo el rodaje de nuestro tradicional spot de Navidad, en el que contamos con la implicación del cuerpo de bomberos de la ciudad de Burgos, que fueron los héroes que primero trataron de salvaguardar la integridad de nuestra fábrica, así como con algunos de nuestros trabajadores afectados. En un principio nos planteamos no salir con el spot, de hecho, se iba a rodar coincidiendo en el tiempo con el desastre y, obviamente, con un enfoque totalmente distinto. Sin embargo, decidimos dejar de mirarnos al ombligo y hacer un homenaje a todos los que estaban “quemados” por situaciones mucho peores que la nuestra. Las reacciones ante la campaña han sido también tremendamente positivas”.



Escanea este código para ver el anuncio.

perfección. Aunque indudablemente lo más importante ha sido ponernos en los zapatos de los afectados y de la sociedad en general, y entender cómo todos valoraban la situación.

En el lado de lo mejorable, se ha dado alguna situación puntual en la que hemos tardado en comunicar ciertos aspectos, como ya expliqué al hablar de la comunicación en las redes sociales durante las primeras horas, pero, como decía anteriormente, esto ha sido motivado porque siempre hemos querido contar las cosas sobre hechos y decisiones materializadas, por lo que a la larga creemos que ha sido acertado a pesar de las dificultades que pudieran suponer en el momento.

Salvo algún comentario puntual, parece que hay consenso en elogiar la actitud de la compañía en la gestión de este incidente (tanto en las acciones desarrolladas como en su comunicación). ¿Qué han aprendido de esta gestión?

Lo más importante no es sólo contar las cosas bien, sino que las palabras deben estar basadas en hechos. Esto es lo que ha construido nuestra reputación y lo que la ha marcado en esta crisis, la compañía ha tomado decisiones valientes y hemos sabido transmitir las adecuadamente a nuestro entorno. También hemos aprendido que se recoge lo que se siembra. La compañía ha podido gestionar esta crisis tan difícil con cierta “ventaja” porque la reputación de Campofrío y su imagen ha generado confianza durante muchos años y, a priori, la gente estaba con nosotros y nos apoyaba.

¿Qué conclusiones extraen de todo el proceso?

Cuando echamos la vista a todo lo que hemos vivido en estos últimos meses, sentimos -porque hablo en mi nombre y en el de toda la compañía- una tremenda emoción y agradecimiento. Sólo podemos dar las gracias a todo nuestro entorno, a todos nuestros trabajadores, a la ciudad de Burgos, a las instituciones, a los medios de comunicación y en general a la sociedad española. La respuesta de todos hacia Campofrío ha sido excepcional y por esto nos sentimos en deuda con todos ellos y a todos les queremos dar las gracias de corazón. Para resarcir esta deuda sólo tenemos una opción, seguir trabajando para materializar todos nuestros compromisos. Tenemos la determinación de que así sea. ●

BANKINTER. COMUNICACIÓN INTERNA

Una nueva intranet social

¿En qué ha consistido la transformación de la nueva intranet de Bankinter?

Hemos creado una nueva intranet centralizada que unifica todos los canales de comunicación en una sola plataforma de contenidos personalizable. Esta plataforma, que integra todas las funcionalidades sociales (herramientas reales de trabajo para los empleados, foros, blogs de expertos...), promueve la participación, la transparencia y la productividad. Podemos decir que en esta nueva intranet los atributos 2.0 no son un fin en sí mismos, sino elementos de participación útiles para el trabajo cotidiano. Un proyecto con inicio, pero sin fin, en "beta" constante.

¿Cómo se gestó el proyecto? ¿Cuántas personas se vieron implicadas?

El proyecto fue una evolución natural de los canales ya existentes en el banco y que había que renovar y replantearse. Implicó a un equipo multidisciplinar y muy amplio, ya que teníamos que tener en cuenta las áreas de negocio, redes comerciales, tecnología, gestión de personas, experiencia digital...

¿Cuál fue el papel de la dirección general en todo el proceso?

En Bankinter tenemos una cultura basada en la transparencia y la participación, y en eso tiene una responsabilidad importante la alta dirección del banco. Siempre ha impulsado los procesos de comunicación horizontales y también en este caso, parte de la alta dirección, esa necesidad de renovar y replantearse los canales de comunicación internos.

¿Cómo acogieron la medida los empleados?

Uno de los aspectos del proyecto que más nos preocupaba era la transición a la nueva plataforma. Somos conscientes de lo compleja que es la adopción de nuevas herramientas tecnológicas y, por eso, diseñamos el proceso para que la implantación fuera lo más natural posible. Llevamos a cabo una transformación paulatina durante 6 meses en los que fuimos intro-



BANKINTER

ACCIÓN

Creación de una nueva intranet social en la que se unifican en una plataforma los distintos canales de comunicación interna.

GALARDÓN

Premio del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa en la categoría "Estrategia global de *social media* y entornos digitales en Comunicación Interna".

ENTREVISTADO

Guillermo Catalán,
director de Comunicación Interna.

www.bankinter.com

La nueva intranet, en cifras

- 900.000 páginas vistas al mes.
- 3.800 usuarios únicos al día (el 92 % de la plantilla).
- 500 usuarios activos al día (suben o descargan documentos, introducen algún post o algún comentario, valoran...).
- 35 foros con más de 8.000 páginas vistas al día, hasta 750 visitas a un solo foro.
- El blog corporativo ha tenido hasta 6.000 páginas vistas en una sola noticia.

duciendo las nuevas herramientas. Contamos también con la complicidad de los principales publicadores que trasladaron sus contenidos a la nueva herramienta, lo que ayudó mucho a que sus diferentes públicos se movieran de herramienta también con mucha naturalidad.

¿Cuáles han sido las consecuencias más gratificantes?

Estamos muy contentos con el proyecto. Hemos sido capaces de implantar una nueva plataforma de comunicación interna sin necesidad de dar formación específica, con una adopción paulatina y un resultado final de un consumo masivo de información. En estos momentos, tenemos casi un millón de páginas vistas al mes en el nuevo entorno, con un 92 % de los empleados escribiendo, consumiendo información, comentando...

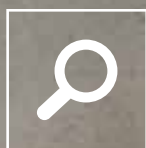
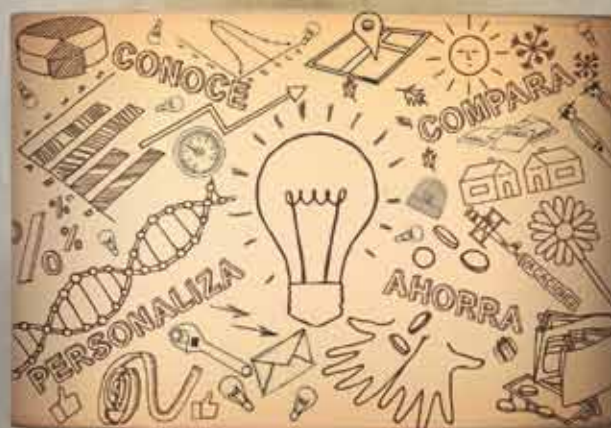
¿Cuál es la filosofía de la comunicación interna en Bankinter?

La comunicación interna ha sido clave en Bankinter a lo largo de toda su historia. Somos un banco en el que la horizontalidad, la transparencia y la participación de los empleados se mezclan con un ADN muy innovador apalancado en la tecnología. Como ejemplo está la creación de un foro interno hace casi 20 años, cuando esas herramientas de colaboración no existían, o la utilización del vídeo como herramienta de comunicación interna también hace décadas cuando otras empresas prácticamente mantenían los comunicados en papel. La creación de esta nueva intranet social es una evolución natural en este contexto. Eso sí, no se trata de adoptar nuevas herramientas por el simple hecho de hacerlo, sino buscando la utilidad para los empleados, especialmente el negocio. Por eso hemos dotado a la nueva plataforma de las funcionalidades sociales que pensamos que son realmente útiles para ayudar a trabajar a la gente y aprovechar el conocimiento que ya reside en la organización. Aprovechar todas las funcionalidades sociales que nos ofrecen las herramientas actuales en beneficio de una mayor productividad. ●

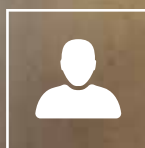
CAMBIA TU FORMA DE VER LA ENERGÍA Y COMIENZA A AHORRAR EN TU FACTURA

ENDESA PRESENTA infoEnergía

El **primer servicio de información y asesoramiento energético** con el que podrás controlar de una manera eficiente, racional y personalizada tu consumo energético.



CONOCE



PERSONALIZA



COMPARA



AHORRA



INFÓRMATE EN
www.infoenergiaendesa.com




MAITENA SERVAJEÁN

 Head of Talent Practice
 Penna - Consultoría, Executive
 Search y Recursos Humanos-

@Maitenas

TRIBUNA

"Lo que no existe es lo que no se conoce, es lo que no es importante para mí, es lo que no hago mío"

TODOS UTILIZAMOS frases que nos resuenan mucho, como "lo que no se mide no existe", pero lo que se mide sólo existe realmente para los que lo conocen y para los que están directamente o indirectamente implicados e interesados por los resultados de esta medición... de manera consciente. E incluso si se llega a saber de algo, entre tener un conocimiento y pensar que esto da pie al compromiso, hay un gran trecho.

El arte de alinear a las personas con las estrategias implica establecer un diálogo, implica establecer una relación de adultos en la que se nos pide que nos posicionemos para saber cómo actuar y cómo encauzar las acciones. Una vez que se acepte que la comunicación es un canal bidireccional y que no es una simple transmisión de información, comprenderemos que para que las personas hagan suyas un proyecto estratégico empresarial tienen que participar en su construcción (cada uno desde su función). Y eso implica diálogo, acción, valoración, participación, confianza y creer que nuestros equipos tienen algo que decir.

A la hora de pensar en la comunicación como una herramienta clave, incluso estratégica para conseguir compromiso, alineamiento y así impulsar los resultados, importa ante todo darse cuenta de que los medios a nuestra disposición son múltiples, pero que si no hay diálogo y relación directa con los representantes de la organización, la credibilidad queda mermada. La estructura de comunicación son esos "nodos" que se ven en una estructura organizativa, y ellos y ellas son los líderes de la misma, por lo que en los planteamientos de los departamentos de Comunicación tienen que tener un papel fundamental.

La estrategia de comunicación puede ser dibujada desde los departamentos de Comunicación, pero sólo tendrá un fuerte impacto si se implica a todos los líderes de la organización y se les da las herramientas adecuadas para que puedan comunicar, es decir, para que puedan transmitir los objetivos perseguidos, para que puedan contestar a las dudas porque tienen suficiente información, para que pregunten y consigan un *feedback* directo para la organización y finalmente puedan implicarse

preguntando a todos sus equipos cómo quieren y se proponen participar para hacer realidad la propuesta del plan estratégico y si se puede conseguir un mejor posicionamiento para la organización. Al igual que un departamento de Recursos Humanos tiene que asegurar que los "jefes" de una organización se forman continuamente para ser cada día mejores líderes, los directores de Comunicación tienen que trabajar de la mano con los departamentos de Formación y Desarrollo para capacitar a los líderes en otro de sus grandes roles: el de comunicadores.

Y estos profesionales de la comunicación que llevan a cabo este plan para poder comunicar tienen que tener en cuenta que salvo aquellos que trabajan en el diseño del planteamiento estratégico, todos los demás tienen semanas y meses de retraso en la asimilación de los planteamientos y en el análisis de los datos. "Lo que para mí ya es una evidencia, para los demás es una incógnita absoluta."

"Para que las personas hagan suyas un proyecto estratégico empresarial tienen que participar en su construcción (cada uno desde su función)".

Así que si hemos subido a todo el mundo en el barco de la estrategia a través de la transmisión de información y gracias al diálogo, es entonces cuando hay que asegurar que todo el mundo siga remando y no desee bajarse del barco. Y eso se consigue retroinformando de manera secuencial pero continua sobre los grados de avance y teniendo en cuenta la importancia que tiene mantener el *momentum*.

Y para ello es cuando además de comunicar los datos de avance hay que empezar a desarrollar a través de otros canales la transmisión de historias... de alguna manera establecer un equilibrio entre lo racional y lo emocional, implicando siempre y utilizando las herramientas de comunicación para reconocer a los que más y mejor se han implicado, para que sirvan de ejemplo a los demás por su labor, pero también porque la organización ha sabido reconocer su aportación para el bien del proyecto.

Y teniendo como telón de fondo todas estas acciones, y aunque nos quedemos en pintar la tela de fondo que tiene que tener presente el departamento de Comunicación, a partir de ahí podrá ayudar a que la organización sea más competitiva, sostenible y con profesionales adultos que asumen y disfrutan con los retos de futuro. ●



Burson-Marsteller
América Latina

15 oficinas



Burson-Marsteller
España

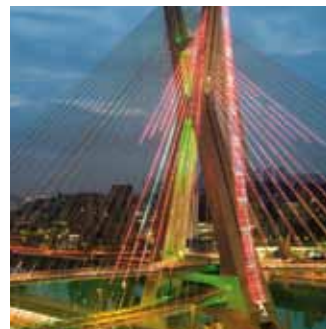
2 oficinas



Being More
Digital



Being More
Creative

Being More
Connected



Burson-Marsteller está comprometida a *ser más*: trabajamos para que nuestros clientes y colaboradores logren sus retos y aprovechen todas las oportunidades de un mundo cada vez más dinámico y conectado.

www.bursonmarsteller.es | <http://latam.bm.com/> | www.Burson-Marsteller.com

 @BM_Spain | @BMLatam


Burson·Marsteller
Committed to
Being More



ENRIQUE CORTÉS
Doctor en Organización
de Empresas

TRIBUNA

Estrategia corporativa como soporte de la comunicación estratégica

¿CÓMO PUEDE, de verdad, la comunicación estratégica, ayudar al éxito de las organizaciones? Cuando las personas reciben mensajes tienden a pensar que usan toda la información disponible para guiar su manera de pensar y decidir, pero la realidad es muy distinta. Existe un límite claro a lo que somos capaces de procesar y, por tanto, utilizamos “atajos” o “reglas básicas” para formar nuestros procesos de decisión... para decidir cómo percibimos a una organización en concreto.

Para “conectar” con esos “atajos” es de vital importancia que la comunicación estratégica tenga en cuenta estos principios:

- **Reciprocidad:** la comunicación debe establecer ese sentimiento profundo de que “doy” pero el otro “recibe”. Por tanto es vital saber cómo es recibido nuestro mensaje, no cómo es transmitido. La transmisión debe estar subordinada a la recepción.

- **Escasez:** lo realmente importante no es abundante en términos de negocios. Si una compañía hace, más o menos, lo mismo que otras y lo transmite no funcionará. Es vital ser “distinto” y ser percibido como tal. La comunicación debe establecer el vínculo entre “escaso” (y por tanto estupendo) y reciprocidad (pero a tu servicio).

- **Autoridad:** hay que enfatizar lo que hace a una compañía creíble. Las personas quieren relacionarse con los que son expertos, creíbles y realmente saben. Hay que asegurar que se comunica no sólo el qué sino el porqué de nuestra credibilidad, eso es lo que confiere verdadera autoridad. Cuando la autoridad es reconocida, los demás escuchan y eso potencia nuestras posibilidades de ser “percibidos” como tales.

- **Consistencia:** las personas buscan (e investigan) organizaciones que realmente establecen compromisos que cumplen y que lo hacen de manera continuada. En un mundo cada vez más transparente e “hiperconectado” la realidad siempre aflora.

Aplicar de verdad y éticamente estos principios, aparentemente sencillos pero muy exigentes, incrementará de manera muy significativa las oportunidades de que la comunicación estratégica sea percibida (no solamente emitida) como relevante. No olvidemos nunca la frase de Paul Valéry: “El problema es que el futuro no es lo que solía ser”. El futuro será, cada vez, más exigente.

El adjetivo “estratégico” queda muy bien detrás de casi todo, le da importancia y relevancia. “Comunicación estratégica” suena mucho “mejor” que sencillamente “comunicación”, pero ¿realmente sabemos lo que significa? No siempre recordamos que la comunicación debe basarse en el comportamiento (“*Communication needs to be supported by behavior*”, como dicen los anglosajones).

Las corporaciones no pueden intentar comunicar algo que no realizan en la práctica, eso no funciona, es falso y se termina notando con un precio muy caro a pagar.

Los verdaderos profesionales de la comunicación estratégica conocen a fondo el pensamiento estratégico. Como solía decir el profesor de Harvard Peter J. Gomes a principio de curso: “...si algo bueno os ocurrirá mientras estéis aquí es que tenéis que reconocer vuestros límites, lo que no sabéis y de lo que carecéis, sólo de esta manera comienza el genuino proceso de aprendizaje”.

En mi opinión, los profesionales de la comunicación estratégica deben hacer un gran esfuerzo, precisamente, para poner en práctica y dominar, de verdad, los procesos estratégicos. Estamos en un nivel estupendo pero hay mucho camino por andar y mucha capacidad de mejora. Afortunadamente.

Los beneficios de un efectivo y sólido alineamiento de una estrategia transformadora con una comunicación realmente consistente no solamente son inmensos sino que, en nuestro mundo actual, son imprescindibles. ●

"Los profesionales de la comunicación estratégica deben hacer un gran esfuerzo, precisamente, para poner en práctica y dominar, de verdad, los procesos estratégicos".

clarel



Una tienda que te ofrece **mucho más.**



Clarel es el nuevo modelo de tienda que Grupo DIA ha desarrollado, **especializada en productos de belleza, cuidado e higiene personal.** Además, en nuestras tiendas contamos con secciones específicas de alimentación, bebés y mascotas.



Bajo los mismo valores de cercanía y buenos precios que tiene tu tienda DIA, Clarel quiere acercarte una tienda donde encontrar una gran variedad de productos para **hacerte sentir bien, a ti y a los tuyos.** Porque te ofrecemos más de 6.000 referencias donde poder elegir, para el **cuidado de toda la familia** y la limpieza de tu hogar.



Tenemos más de **6.000 ideas brillantes** donde escoger, para hacerte la vida más fácil.

Descubre, Sonríe y Brilla.



Capítulo 02

Estrategia de comunicación alineada con la estrategia de las empresas

Las conclusiones de la encuesta lo dejan claro: la comunicación corporativa va adquiriendo mayor protagonismo y un posicionamiento estratégico del que carecía hace una década. Se incrementa el número de compañías que cuentan con un Plan de Comunicación (formalmente escrito o no), crece también la cifra de empresas en las que la estrategia de comunicación contribuye a la estrategia global de la firma y aumenta la importancia orgánica del dircom que, paulatinamente, depende en mayor medida de los primeros niveles ejecutivos.

ÍNDICE_

REPORTAJE 52_

La comunicación, clave en la estrategia de las empresas.

REPORTAJE 56_

La comunicación corporativa por regiones.

REPORTAJE 60_

La importancia de la medición de resultados.

TRIBUNA 66_

Fernando Martín, PhD en Comunicación y autor del libro *Comunicación Empresarial e Institucional*.

COMUNICACIÓN ALINEADA A LA ESTRATEGIA GLOBAL

El 74 % de los encuestados considera que la estrategia de comunicación contribuye bastante o mucho a la estrategia global de la compañía. Además, crece el número de empresas que cuentan con un Plan de Comunicación Integral.



COMUNICACIÓN SISTEMATIZADA

Progresivamente sigue aumentando el número de empresas que entienden la comunicación como algo estratégico para la compañía. Más del 50 % tienen un Plan de Comunicación plasmado en un documento.

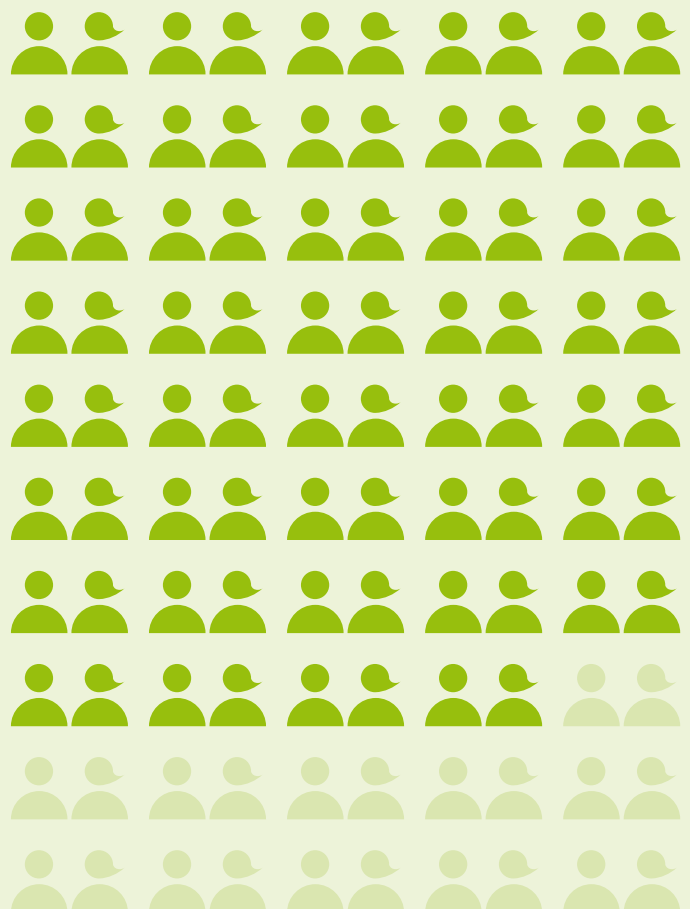


CRISIS ECONÓMICA= MAYOR MEDICIÓN DE RESULTADOS

A causa de la crisis económica, en los últimos años se ha reducido de forma notable o moderada el presupuesto y el número de personas que trabajan en el área de Comunicación de las empresas pero se ha incrementado la inversión en medición de resultados. Por el contrario, el 19 % de los encuestados ha respondido que la influencia de la crisis en la actividad de su departamento ha sido muy pequeña, nula o incluso que se ha incrementado el presupuesto dedicado a comunicación.

78 %

El 78 % de los dircoms dependen orgánicamente del presidente, director general o consejero delegado.





REPORTAJE

La comunicación, clave en la estrategia de las empresas

Muy pocos discuten hoy que la comunicación es parte esencial de la columna vertebral de cualquier organización con un planteamiento de presente y de futuro. En los últimos años, se ha incrementado de manera significativa el número de empresas que cuentan con un plan de comunicación integral y el 74 % de los encuestados por Dircom considera que la comunicación contribuye bastante o mucho a la estrategia global de una compañía.

¿Qué hay detrás de esta evolución? Algunos dircoms de organizaciones relevantes en España explican en este reportaje cómo la comunicación se ha incorporado de manera crucial a la estrategia de las empresas.

Los líderes empresariales ya no ven la comunicación como un apéndice, sino como una herramienta fundamental que ayuda a “crear marcas reconocidas” que generan riqueza.

“EN UN MERCADO cada vez más competitivo, en el que la diferenciación vía precios ya no es suficiente, cobran más importancia intangibles como la reputación, la marca, la credibilidad o la responsabilidad corporativa”. Esta es, para Miguel López-Quesada, de Gestamp, la razón principal que se esconde en el nuevo rol de departamentos de Comunicación como el que él dirige.

López-Quesada no está solo en este diagnóstico. Su homóloga en Accenture, Paloma Cabrera, coincide plenamente con él e incide en “el valor que tienen los intangibles

para ayudar al crecimiento del negocio”. Es, precisamente, en la vinculación entre negocio y comunicación donde se cimienta la incorporación de esta última a los círculos de máximo poder e influencia de la empresa.

Comités de Dirección

Los líderes empresariales ya no ven la comunicación como un apéndice, sino como una herramienta fundamental que ayuda a “crear marcas reconocidas” que generan riqueza. Esa convicción ha llevado a que los Comités de Dirección se vayan progresivamente poblando de dircoms. “Es una señal muy

JUNTOS HACEMOS QUE LOS ENVASES CONTRIBUYAN A CUIDAR DEL MEDIOAMBIENTE.



Desde 1997 las empresas adheridas a Ecoembes, organización sin ánimo de lucro, que gestiona los envases ligeros y los envases de cartón y papel, han invertido más de 4.400 millones de euros en la implementación de la recogida selectiva y reciclado de envases domésticos, creando infraestructuras, campañas educativas, promoviendo el ecodiseño y generando puestos de trabajo.

Gracias a la colaboración de todos ya reciclamos el 71.9% de los envases que gestionamos.

Agradecemos a todas las empresas su implicación en el cuidado del medioambiente.

Más información en el **900 84 83 82** o en **ecoembes.com**



ECOEMBES
EL PODER DE LA COLABORACIÓN

evidente de la importancia que se le da a la comunicación”, destaca Cabrera.

Abundando en esta idea, la dircom de Accenture recuerda que hace 20 años, “los departamentos de Comunicación eran algo que solo se podían permitir las grandes organizaciones, mientras que hoy en día casi todas las compañías, grandes, medianas y pequeñas, tienen un departamento de Comunicación interno o gestionado mediante una agencia externa. La comunicación es un área corporativa indispensable en cualquier compañía, al mismo nivel que otras como RR. HH., Dirección Financiera, etc.”.

Ese nuevo espacio conquistado depende de que la Dirección General entienda que una correcta gestión de la imagen corporativa ayuda de forma importante al crecimiento de la empresa. “Sin esa convicción perdemos nuestro aporte estratégico”, señala Joaquín Mouriz, de Cetelem.

Paralelamente, la incorporación a los máximos ámbitos de decisión conlleva que la comunicación corporativa esté cada vez más orientada al negocio. Mouriz tiene claro que se debe unir “la gestión de los intangibles con los resultados de la compañía”.

Ámbitos de responsabilidad

Por su parte, el dircom de Gestamp relativiza la importancia de ocupar o no un asiento en el Comité de Dirección. A su juicio, lo realmente crucial es contar con un alto nivel de interlocución con los máximos directivos, ya que los departamentos de Comunicación tienen entre manos definir y dotar de contenido el relato de la organización, la manera en que ésta transmite lo que es y lo que quiere hacer a sus públicos clave.

“En mi opinión, el dircom debe actuar como un guardián de la coherencia entre lo que la organización dice y lo que hace, ayudando a detectar y poner el acento sobre los *reality gaps*, las desconexiones entre percepción y realidad que pueden erosionar la reputación”, explica López-Quesada. Un enorme fardo con el que tiene que cargar el director de Comunicación, ya que eso supone aportar “valor estratégico a la organización”.

En esa misma línea, Paloma Cabrera abunda que los directores de Comunicación deben conocer de primera mano las decisiones del

“Saber reconducir las estrategias de comunicación de las empresas a un escenario multidireccional donde se ha perdido el control de la información ha supuesto, sin duda, un antes y un después en nuestra profesión”.

Joaquín Mouriz, Cetelem.

Los departamentos de Comunicación tienen entre manos definir y dotar de contenido el relato de la organización, la manera en que ésta transmite lo que es y lo que quiere hacer a sus públicos clave.



Joaquín Mouriz,
Cetelem.



Miguel López-Quesada,
Gestamp.



Paloma Cabrera,
Accenture.

negocio para “poder identificar con tiempo las ventajas o desventajas de cualquier acción que tenga impacto en el mercado”. De este modo, con una enorme “sensibilidad de lo que ocurre en el negocio”, se puede transmitir el mensaje correctamente a los públicos.

El departamento de Comunicación se convierte así en un centro neurálgico de la empresa en cuya cabeza debe haber una persona con una visión holística de la compañía. Sólo así es posible abarcar tantos ámbitos de responsabilidad: publicidad, comunicación corporativa, relaciones institucionales, comunicación interna, relaciones con los medios, marketing digital, redes sociales, responsabilidad social corporativa, etc.

Ahora bien, otro matiz también enriquecedor sobre el valor estratégico de la comunicación lo añade Mouriz cuando recuerda que no se trata únicamente de difundir aquello que la organización considera importante, sino también de “saber ser los oídos que las compañías necesitan y ser capaces de trasladar ese cambio de ideas que nos rodea a la empresa”. Se trata, en definitiva, de evitar que las empresas se cierren en sí mismas.

Comunicación bidireccional

La comunicación ha cambiado su papel en unas empresas que también han modificado su forma de actuar como reflejo de la sociedad en la que se imbrican. Hoy, las compañías tienen que dialogar con sus distintos públicos y es “fundamental” que tomen conciencia de que la comunicación debe ser “fluida y cercana”, en palabras de la dircom de Accenture, Paloma Cabrera.

Los sustanciales cambios tecnológicos de los últimos años explican la nueva realidad. “Las bases de nuestro oficio siempre serán las mismas, pero nuestro día a día tiene poco que ver con nuestras actividades de hace tan sólo diez años”, describe Mouriz. Internet, junto al posterior desarrollo de las redes sociales, obligan a las compañías a ser más transparentes y próximas a sus *stakeholders*. “Saber reconducir las estrategias de comunicación de las empresas a un escenario multidireccional donde se ha perdido el control de la información ha supuesto, sin duda, un antes y un después en nuestra profesión”, concluye el dircom de Cetelem.

Cabrera comparte que las nuevas tecnologías y las herramientas 2.0. han supuesto que actualmente la comunicación se esté reinventando “para conseguir impactar en nuestros públicos de una manera fluida, cercana y compresiva. El dircom debe cuidar y estrechar la relación con todos ellos, haciendo convivir lo *online* con lo *offline*”.

Precisamente, los nuevos retos de la comunicación y el marketing digital traen también de la mano nuevas posibilidades para atender mejor a los diferentes públicos, ya que permiten realizar esa segmentación tan necesaria para ofrecer a cada grupo el mensaje adecuado. Además, los nuevos canales permiten interactuar, escuchar, saber lo que interesa a nuestros públicos y ofrecer la información relevante para cada uno de ellos.

Por si fuera poco, la comunicación *online* ayuda a cubrir una de las tradicionales debilidades de la comunicación: la dificultad de medir su impacto. Medir, de una manera fiable, supone poder realizar las acciones correctivas

necesarias en cada momento. Medir supone conocer el ROI de las actividades de comunicación, algo esencial para un área basada en valores intangibles.

Con todo, “la convivencia de lo tradicional y *offline* con los canales y herramientas 2.0. sigue siendo necesaria para lograr el éxito”, considera Cabrera, quien recuerda que en unos tiempos en los que “todos estamos algo saturados de información” se debe tratar de ofrecer “experiencias únicas” a los públicos objetivos.

Esta situación de cambio acelerado que vive el rol de la comunicación en las empresas, aupado en las exigencias de una sociedad “cambiante y convulsa” -en palabras de Joaquín Mouriz-, es todo un reto para unos profesionales que deben asumir más responsabilidades. Si bien, y pese al incremento de su importancia en las empresas, el dircom de Cetelem recuerda: “Eso no quiere decir que todo el trabajo ya esté hecho. La divulgación de nuestro trabajo debe seguir siendo un eje de nuestra actividad”. ●

La comunicación *online* ayuda a cubrir una de las tradicionales debilidades de la comunicación: la dificultad de medir su impacto.

Mucho más que una inauguración

Entender la comunicación como un elemento que puede apoyar a todas las áreas estratégicas de la empresa es un salto cualitativo alcanzado en los últimos años. Miguel López-Quesada, de Gestamp, relata cómo su departamento aprovechó la ampliación del centro de I+D de su planta de Alemania para trasladar un mensaje con “mucho más potencia que el de una mera reubicación de activos”.

“Una empresa española inauguraba un centro de I+D especializado en chasis, en el país asociado a la vanguardia en el sector del automóvil, donde Gestamp había adquirido diferentes empresas alemanas que siguen teniendo escasa cultura de integración en nuestro grupo.

Suponía visualizar la apuesta de Gestamp por la innovación, nuestra gran implantación en Alemania, nuestra dimensión internacional y generar orgullo de pertenencia -hacia públicos internos-, por eso se gestionó la visita del Rey Felipe VI a las nuevas instalaciones durante su primer viaje de Estado a Alemania.

En dicha visita se combinaron diferentes aspectos: comerciales con nuestros principales clientes -fabricantes alemanes-, mediáticos -con prensa generalista y especializada alemana-, institucionales -con gobiernos federal, regional y local en Alemania y autoridades españolas-, internos -con encuentros con la plantilla y representantes sindicales- y de marca -con presencia de la marca Gestamp como paraguas de las marcas adquiridas en Alemania-”.

En definitiva, una buena comunicación transformó una simple ampliación del centro de I+D de una planta en el extranjero en un hito “memorable” para todos los públicos objetivos de la empresa.



Ampliación del centro de I+D de Gestamp en Alemania.

REPORTAJE

Radiografía de la comunicación corporativa por regiones

La situación de la comunicación corporativa a lo largo y ancho de España no es homogénea. Si bien, los presidentes de Dircom en las diferentes regiones del país coinciden en que la comunicación corporativa ha ganado peso en los últimos años.

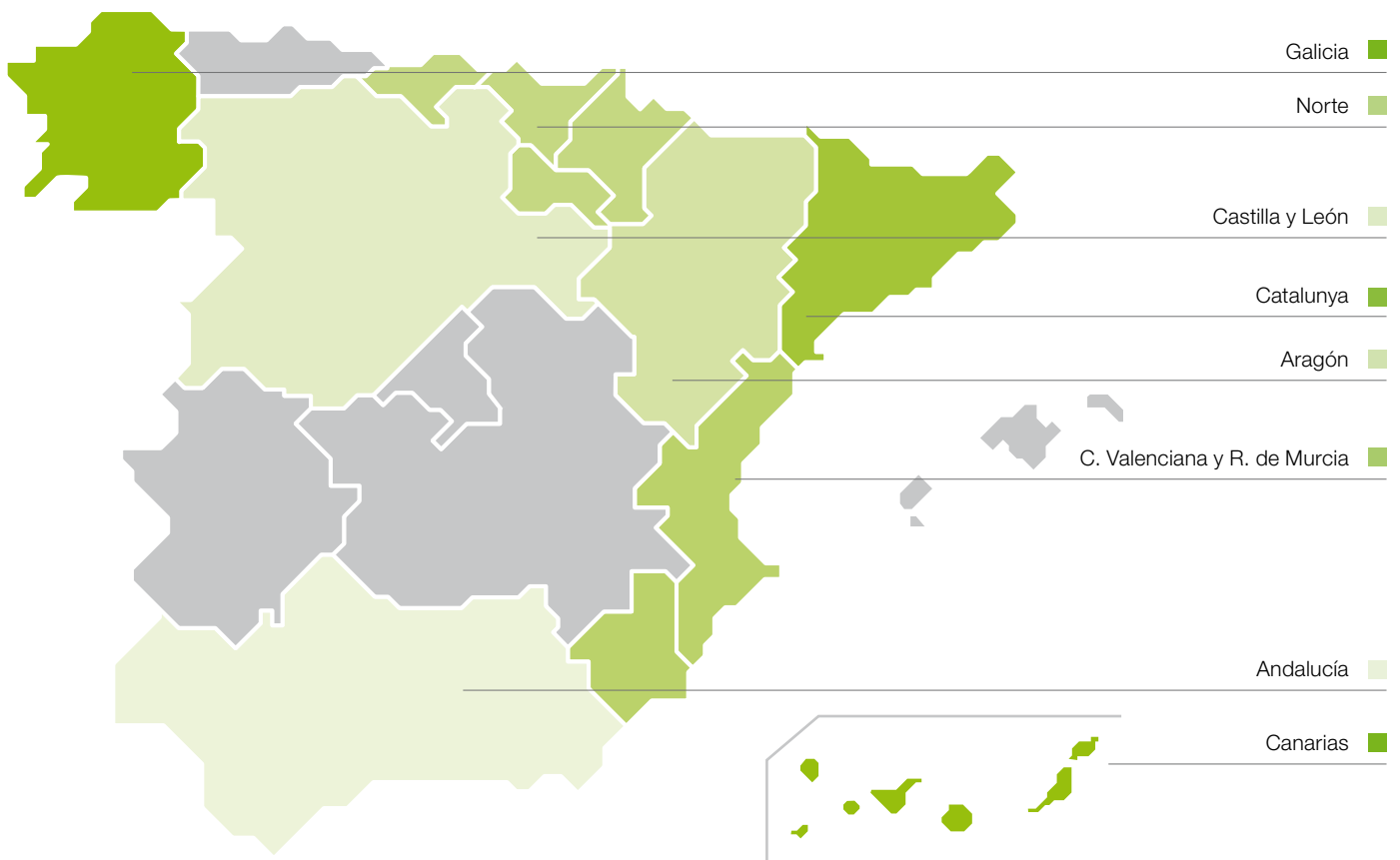
Sin embargo, el tamaño de las organizaciones, el tejido económico de cada área, el rol de las instituciones o la diferente cultura empresarial de cada zona son factores que dibujan escenarios diversos. Todavía queda mucho camino por recorrer hasta que la comunicación sea vista como un elemento estratégico en la mayor parte de España.

“LAS EMPRESAS e instituciones entienden que la comunicación es un área importante en el actual mundo globalizado y transparente”. Así lo expresa el presidente de Dircom Andalucía, Antonio Verdegay, y sus homólogos de otras regiones no lo ponen en duda. Sin embargo, mientras en Aragón o Cataluña presumen de unos departamentos equiparables “a cualquier otro país avanzado”, en palabras de Jordi García Tabernero, de Cataluña, la mayoría de representantes regionales de Dircom afirma que existe gran margen de mejora pese a los avances de los últimos años. Aún es frecuente encontrarse a los departamentos de Comunicación dentro de los de Marketing, como apuntan Pilar Domingo y Carlos Salazar, presidentes de Dircom C. Valenciana

y R. de Murcia y Canarias, respectivamente; directores de Comunicación apartados de los Consejos de Administración; o, simplemente, empresas en las que la comunicación “fluye por inercia, no por criterio de profesionalidad”, como relata, Amalia Baltar, de Dircom Galicia.

Evolución

La presidenta de la asociación en Castilla y León, Luisa Alcalde, defiende que en los últimos 20 años “la evolución ha sido considerable, ya que se ha pasado de despreciar la comunicación por parte de las empresas a valorarla como un área que puede aportar beneficios”. Ese es el cambio fundamental: las compañías saben que relacionarse con los medios de comunicación, con las institucio-



"Aún es frecuente encontrarse a los departamentos de Comunicación dentro de los de Marketing; directores de Comunicación apartados de los Consejos de Administración; o, simplemente, empresas en las que la comunicación fluye por inercia, no por criterio de profesionalidad".

Amalia Baltar, Dircom Galicia.

Comunicación transparente en el ámbito institucional

La comunicación institucional no se escapa de las diferencias entre regiones, pero sí hay una casi total unanimidad en que las instituciones han liderado los avances de la comunicación corporativa en muchos terrenos, especialmente en su adaptación a las nuevas tecnologías. "En los últimos años se han volcado en la incorporación al mundo digital, especialmente en el uso de los medios sociales como herramienta básica para dialogar y generar comunidad con los ciudadanos", expone Verdegay, desde Andalucía.

Por su parte, Jordi García Tabernero recuerda que las entidades públicas tienen un campo de actuación privilegiado por cuanto mantienen un contacto intenso con los ciudadanos: "El hecho de enfrentarse a diario a retos de comunicación, a situaciones sobrevenidas, a numerosas situaciones de crisis... les convierte en un colectivo muy capacitado. Lo que está claro es que comunicar no es una opción para ellas: es una obligación que les fuerza a diario a hacer un ejercicio muy amplio de transparencia".

En el lado del debe, algunos recuerdan que todavía hay profesionales que están más vinculados a los políticos de turno que a las instituciones en sí mismas, o que en los últimos años han tenido que bregar con recursos económicos limitados.



Amalia Baltar
Presidenta de Dircom Galicia.
Directora de Comunicación.
Gas Natural Fenosa, Galicia.



Asier Ibarondo
Presidente de Dircom Norte.
Socio director de Coonic.



Luisa Alcalde
Presidenta de Dircom Castilla y León.
Socia fundadora.
Ediciones La Meseta.



Ricardo Pereda
Presidente de Dircom Aragón.
Director de Comunicación de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza.

nes, trabajar su reputación y marca, la RSC, hacer *lobby*, tener una comunicación *online* organizada... genera negocio.

Con todo, en muchas regiones todavía son sólo las empresas más avanzadas y de mayor tamaño las que tienen una estrategia de comunicación clara, según refleja Alcalde al hablar de su comunidad.

Y es que romper con las inercias del pasado no es fácil. Desde una realidad muy vinculada a la industria, Asier Ibarondo, de Dircom Norte, explica cómo tradicionalmente en su área el centro del debate era el producto. Sin embargo, apunta que la industria “va dándose cuenta de que, además de tener un buen producto, hay que comunicarlo. Las instituciones han seguido una trayectoria paralela y se contempla cada vez más la comunicación como un elemento estratégico fundamental. El reto es conseguir que este avance llegue a las pymes y a todos los sectores”.

En un país de pymes, como es mayoritariamente España, hacer calar este mensaje hasta las compañías más modestas no siempre es fácil y así lo reconoce el representante de Dircom Andalucía: “Los departamentos de Comunicación se encuentran menos equipados de personal y con recursos económicos más limitados. El tamaño dificulta la incorporación de las últimas tendencias en comunicación y la construcción de la reputación de las organizaciones”.

Nuevas oportunidades

En este contexto en el que las compañías van tomando conciencia de que la comunicación, aún a diferentes ritmos según zonas, sectores y tamaños, es esencial, los profesionales de la comunicación corporativa se encuentran ahora con un nuevo marco de juego que ha

Los directores de Comunicación han tenido que evolucionar y aprender a gestionar en esta nueva realidad 2.0 caracterizada por el crecimiento exponencial de los canales de información, la aparición de nuevos interlocutores, mayor interactividad con los grupos de interés y la universalidad e inmediatez de la comunicación.

modificado las prioridades: el desarrollo tecnológico y el mundo digital. Nuevas reglas que ofrecen un amplio abanico de oportunidades y que no están limitadas por la ubicación geográfica. “La frontera está más en la comprensión y el conocimiento del entorno digital y el *social business*”, explica el presidente de Dircom Aragón, Ricardo Pereda.

Los directores de Comunicación han tenido que evolucionar y aprender a gestionar en esta nueva realidad 2.0 caracterizada por el crecimiento exponencial de los canales de información, la aparición de nuevos interlocutores, mayor interactividad entre las organizaciones y sus grupos de interés y, por último, la universalidad e inmediatez de la comunicación. Estas características dibujan un panorama radicalmente distinto.

Algunas marcas ven en este escenario fórmulas más creativas y económicas para conversar con sus públicos objetivos. En este contexto, las redes sociales cobran un gran protagonismo, como explica Pilar Domingo, de Dircom C. Valenciana y R. de Murcia. Con todo, no faltan quienes se asustan “más que ver el beneficio que puede aportar a la empresa su gestión eficaz”, apunta la representante de Castilla y León.

Ante estos panoramas dispares, como dice Ricardo Pereda: “El reto consiste en explicar el carácter estratégico de la comunicación”, especialmente a compañías industriales, a empresas de tamaño medio, que no están en el mercado de consumo, o a aquellas que siguen pensando que basta con tener un buen producto. En este empeño, el ejemplo de las instituciones y de las empresas de referencia puede servir para estimular y liderar un cambio de rol de la comunicación que se vislumbra, aunque no siempre con la misma intensidad en todo el país. ●



Jordi Gª Tabernero

Presidente de Dircom Catalunya. Director general de Comunicación y Gabinete de Presidencia. Gas Natural Fenosa.



Pilar Domingo

Presidenta de Dircom Comunitat Valenciana y Región de Murcia. Directora delegación de Atrévía, Valencia.



Carlos Salazar

Presidente de Dircom Canarias. Director Corporativo Comercial, Marketing y Comunicación del Grupo Hospiten.

"El reto consiste en explicar el carácter estratégico de la comunicación, especialmente a compañías industriales, a empresas de tamaño medio, que no están en el mercado de consumo, o a aquellas que siguen pensando que basta con tener un buen producto".

Ricardo Pereda, Dircom Aragón.

¿Cuáles son las áreas de mejora de los departamentos de Comunicación?

Los presidentes regionales de Dircom ven el potencial de mejora futura de los departamentos desde su realidad presente. Por eso, se vuelven a evidenciar dos entornos muy diferentes. La mayoría confía en que en los próximos años las empresas avancen en el reconocimiento de su departamento como un área tan estratégica como lo son los departamentos Financiero y Comercial, por ejemplo. La representante de Castilla y León, Luisa Alcalde, afirma que si así fuera "no se cuestionaría su viabilidad en épocas de crisis y que esté representada en los órganos de Dirección".

En paralelo a esa falta de reconocimiento, que sí se alcanza en grandes capitales, Antonio Verdegay, presidente de Dircom Andalucía, da voz a otra urgencia compartida: las organizaciones deben dotar de mayores recursos "económicos y humanos" a los departamentos para que puedan trabajar la reputación corporativa, el desembarco en nuevos mercados o la comunicación interna.

Frente a esa realidad en la que las carencias de influencia interna lastran el trabajo del día a día, en la España en la que los dircoms se sienten más reconocidos afloran cuestiones más concre-

tas, más pegadas a la mejora continua de quien se siente en la cima de la compañía. Así, el desarrollo de la comunicación interna es un elemento que reivindica Ricardo Pereda desde Aragón: "Todavía no somos conscientes de su potencial y de su impacto en los resultados. La mayoría de las organizaciones no cuenta con una estrategia, más allá de los mensajes de Recursos Humanos. Quien lo hace de forma estratégica obtiene unos resultados diferenciales". Junto a este aspecto, el representante

de Dircom Norte, Asier Ibarrondo, reclama también audacia para acabar de abrirse a los medios digitales y a una política que comunique con eficacia la RSC.

Las organizaciones deben dotar de mayores recursos económicos y humanos a los departamentos para que puedan trabajar la reputación corporativa, el desembarco en nuevos mercados o la comunicación interna.

Con todo, quien quizá encarna mejor aquellas zonas en las que está más evolucionada y reconocida la trascendencia de la comunicación corporativa es Jordi García Tabernero, representante de Dircom en Cataluña. García Tabernero cita, en su reflexión sobre el papel a corto plazo de los directores de Comunicación, una reciente encuesta internacional en la que "se espera que el dircom ejerza de asesor y estratega, se anticipe a los acontecimientos y realice una gestión transversal y global -en la empresa-. En definitiva, al responsable del área de Comunicación se le pide actualmente más reflexión y menos operación". Esa es sin duda la meta de todos los profesionales, pero el camino no todos lo empiezan en el mismo punto.



Sergi Guillot,
Acceso.



Macarena Estévez,
Conento.



Emilio Pi,
Kantar Media.



Margarita Jerez,
JPMedia.

REPORTAJE

Medir es crucial

La crisis económica ha reducido en los últimos años el presupuesto y el número de personas que trabajan en los departamentos de Comunicación de las empresas. Sin embargo, esas mismas organizaciones han incrementado la inversión en la medición de resultados. Esta aparente paradoja es fruto del convencimiento mayoritario de los profesionales de que lo que no se mide no existe.

A esta conclusión cabe añadir la mirada práctica de David Rockland, presidente de la Asociación Internacional de la Medición y Evaluación de las Comunicaciones (AMEC): “Gastar un 5 % del presupuesto para asegurar que el otro 95 % está enfocado al éxito es una buena inversión y más cuando el dinero es escaso”. Así las cosas, la coincidencia resulta general: medir es crucial.

“Los dircoms han pasado de ser directores de un departamento de ‘gasto’ a ser los canalizadores de ‘una inversión que incide de forma directa en las ventas’. Ese cambio ha llegado de la mano de las métricas”.

Sergi Guillot, Acceso.

EN EL SIGLO de la tecnología y los datos, los departamentos de Comunicación conocen que las nuevas herramientas ofrecen oportunidades para justificar y demostrar que su labor es importante. La responsable de la agencia Conento, Macarena Estévez, esboza cómo hoy en día “apremia demostrar al resto de departamentos que el de Comunicación se sustenta sobre pilares cuantificables y medibles”.

Esa oportunidad de medir y justificar la labor otorga a los dircoms y a los responsables de Marketing una gran fuerza dentro de las organizaciones porque pueden avalar con números el carácter estratégico de su labor. “Han aprendido a traducir su trabajo en clave de negocio: han pasado de ser los directores de uno de los departamentos de ‘gasto’ a ser los canalizadores de una inversión que incide de forma directa en las ventas, el valor de la

marca y la percepción de los usuarios. Ese cambio ha llegado de la mano de las métricas”, retrata, por su parte, Sergi Guillot, de la empresa Acceso.

Intangibles y negocio

En definitiva, la medición permite presentar a los Comités de Dirección argumentos cuantitativos que respalden sus decisiones en materia de imagen, reputación y notoriedad de la compañía. Unos asuntos que, como recuerda Margarita Jerez, de JP Media, “pueden hacer fracasar todo el modelo de negocio o, por el contrario, hacer que la empresa incremente sus beneficios en el área económica, social y profesional”. De ahí el creciente interés por esta área de conocimiento.

Y es que la medición tiene que resolverse en clave de negocio y eso supone pasar nece-

provoke
searches



break through
www.ketchum.com



El ciclo de las acciones de comunicación



sariamente por los resultados en ventas. Los investigadores defienden que los intangibles, como la reputación, se pueden medir. Al menos, el nivel de enganche que genera una marca. ¿Cómo? “Uniendo lo bien que la marca es percibida en sus características a las ventas, por ejemplo”, explica Rockland.

Estos estudios son ya una realidad. Macarena Estévez asegura que “lo que más nos han reclamado los departamentos de Comunicación ha sido demostrar con modelos matemáticos la relación que existe entre los valores intangibles de las compañías y el negocio de las mismas. Ser capaces de medir, por ejemplo, cuánto va a crecer el negocio si la reputación mejorase un 1 %”.

Nuevas tecnologías, nuevos horizontes

Este incremento de la importancia de la métrica no se puede desligar de las nuevas tecnologías. Como muy bien ilustra Guillot, hoy día “hablamos de un universo de comunicación en el que las marcas dialogan con los ciudadanos y en el que las empresas hemos seguido esa transformación”. Ese cambio de paradigma

La medición permite presentar a los Comités de Dirección argumentos cuantitativos que respalden sus decisiones en materia de imagen, reputación y notoriedad de la compañía.

exige a las organizaciones escuchar qué se dice en los distintos canales, luego investigar y, por último, diseñar estrategias para afrontar el diálogo con el consumidor. “Antes, las marcas lanzaban mensajes y medían resultados; ahora, las marcas con una mentalidad ganadora escuchan, diseñan su estrategia, miden para corregir sobre la marcha y crecen de la mano de sus usuarios”, resume el responsable de Acceso. Un ejemplo de este nuevo universo son las redes sociales, que se han convertido en una fuente de información potente que se retroalimenta y que “da una información extraordinariamente importante”, según explica Emilio Pi, de Kantar Media.

Y es que la evolución tecnológica constante obliga a las agencias de métrica a estar en permanente alerta para vigilar y procesar los datos de los nuevos entornos. En todo caso, Margarita Jerez alerta que “encontrar la información no es problema, cualquiera puede hacerlo en un servicio gratuito de búsqueda en Internet, el reto es proporcionar el dato y la segmentación correcta y oportuna”. Así, la medición debe

“Las redes sociales se han convertido en una fuente de información que se retroalimenta y que da unos datos extraordinariamente importantes”.

Emilio Pi, Kantar Media.

aportar información filtrada y de calidad a fin de que ayude a tomar decisiones.

El futuro de las empresas de medición

Por su parte, Guillot profundiza en lo aportado por la representante de JP Media cuando señala que lo relevante de su labor es “extraer conclusiones valiosas y no perderse en multitud de cifras y números que no llevan a ninguna conclusión”.

En esa línea, un portfolio estándar de una compañía de medición tiene que ver con aquellas soluciones que ayudan a las marcas a escuchar, analizar y entender mejor a los usuarios en tres áreas que funcionan de forma paralela y complementaria: reputación corporativa, investigación de mercados y consultoría.

El objetivo último es facilitar a las marcas su tarea de comunicación con los clientes de “forma personal”. En el canal que el cliente prefiera, en el momento adecuado, con una oferta que se adapte a su perfil y necesidades. “Eso implica un seguimiento muy sofisticado de la comunidad, grupos de interés, perfiles, hasta llegar al consumidor con nombre y apellidos. En los próximos años ésta será la tendencia

creciente del mercado y los servicios que diseñemos en las compañías irán en esta línea”, relata este experto.

Otra área de trabajo importante de cara al futuro será la medición no solo de los *stakeholders* básicos de las compañías, sino de todos y cada uno de los que son importantes para las mismas. La responsable de la agencia Contento, Macarena Estévez, apunta que todavía sigue habiendo escasez de métricas en *stakeholders* como las ONG, los medios de comunicación o los inversores, por citar algunos. “Cuando, dentro de unos años, se disponga de todas estas métricas de manera ágil, se podrá llegar a tener una medición más global de los intangibles en las empresas que llevará sin duda a un mejor entendimiento del valor de los mismos”, concluye.

Ahora bien, Estévez también incide en que hay muchas técnicas nuevas que se están desarrollando, y prácticamente todas ellas sirven de una u otra manera para resolver los problemas, pero “más importante que las técnicas es tener la inteligencia suficiente para plantear de forma correcta el problema; en lenguaje matemático: ser capaces de dar con la ‘idea feliz’.” ●

La medición de la comunicación en España

“En relación con otros países, España está ofreciendo un buen caldo de cultivo para el desarrollo de la medición”. En estos términos se expresa David Rockland, presidente de la Asociación Internacional de la Medición y Evaluación de las Comunicaciones (AMEC).

Rockland, quien participó el año pasado en el World PR Forum de Madrid, considera que la medición de resultados se está desarrollando más “rápidamente que en muchos otros países” y constata que las agencias locales están tomando “un tremendo interés” en este tema.

Esa misma sensación la constatan los representantes de las empresas de medición radicadas en España. Así, Emilio Pi, de Kantar Media, explica que “la presencia de multinacionales que ejercen labores de seguimiento, medición y análisis hace que el tipo de producto o servicio sea el mismo que se presenta en otros países”.

Una idea que comparte plenamente Margarita Jerez, de JP Media: “Colaboramos con empresas multinacionales de muchos sectores diferentes. Por sus comentarios, y nuestro conocimiento del servicio de otras empresas, podemos decir que España está muy bien posicionada en este sector respecto a otros países”.

“La medición de resultados se está desarrollando más rápidamente que en muchos otros países”.

David Rockland, presidente de AMEC.



¿Por qué es útil medir para las empresas? El ejemplo del BBVA

Hablamos con Ignacio Moliner, director de Comunicación y Marca del Grupo BBVA (hasta mayo de 2015)

¿Ha mantenido o incrementado el presupuesto de medición de resultados?

En los últimos años hemos incrementado un 60 % el presupuesto que empleamos en proveedores externos para medir nuestra reputación, nuestra marca, la reputación de nuestros líderes o el impacto de nuestra publicidad frente a otros competidores. Estas mediciones incluyen tanto medios *offline* como *online*, redes sociales y encuestas a nuestros clientes, no clientes, empleados, etc.

¿Qué acciones de comunicación mide con mayor frecuencia?

Sobre todo nos preocupa cómo impactan nuestras acciones de comunicación en la reputación y en la notoriedad de la marca BBVA. Esto incluye las iniciativas de responsabilidad corporativa, las relacionadas con la publicidad y las vinculadas al patrocinio. También mantenemos una investigación constante sobre el ruido y el impacto potencial que tiene nuestra marca en las noticias *online* y en las RR. SS. Se mide no solo el volumen, sino también los seguidores potenciales de cada perfil. Y siempre comparamos estos resultados con los de nuestros principales *peers* en todos los países en los que operamos.

¿Por qué?

Cuando inviertes en intangibles ya sabes que la causa y el efecto no son directos, que debes medirlo todo con frecuencia. Tenemos la necesidad de obtener resultados permanentemente actualizados. Además, es un paso indispensable para aprender de nuestra experiencia, o la de otros, y para corregir posibles desviaciones.

¿Qué importancia tiene la medición de resultados a la hora de convencer a la dirección de la empresa de la necesidad de implementar diversas acciones?

Tiene una importancia crítica. Trabajamos en un banco, donde constantemente revisamos números. Pero somos Comunicación y aquí manejamos "intangibles". ¿Cómo puedes convencer al Comité de Dirección de seguir una línea en el patrocinio deportivo, o una estrategia en todo el mundo para la responsabilidad corporativa, si no lo acompañas con las mediciones, análisis, comparaciones que avalen la decisión? Sólo concebimos la toma de decisiones con una investigación previa en profundidad.

¿Cómo gestiona los datos que ofrecen las acciones de medición? ¿Qué hace con ellos una vez los tiene?

Los analizamos, estudiamos correlaciones y obtenemos conclusiones que compartimos dentro del área de Comunicación,

y con otras áreas del Grupo como Recursos Humanos, Marketing, las distintas unidades de negocio o geografías o con el Centro de Innovación.

A través de una herramienta *online*, se gestionan los informes mensuales con los principales indicadores que nos interesa conocer: entre otros las actitudes provocadas por nuestras iniciativas, la generación de comentarios en RR. SS, el recuerdo de anuncios, eventos o acciones sociales, la asociación con la marca de esas iniciativas y el mensaje principal transmitido. Y siempre obteniendo una segmentación por país y en relación con los competidores locales.



Ciudad BBVA La Vela, Madrid.

¿Cómo ha evolucionado la medición de resultados en su empresa en los últimos años? ¿Por qué?

Las nuevas herramientas y metodologías nos han ofrecido la posibilidad de dar el gran salto de la entrevista personal al mundo *online*. Hoy el mundo digital nos permite medir la eficiencia y la eficacia de una acción publicitaria en nanosegundos, en función de los clic que los lectores hacen en un enlace de nuestra propuesta publicitaria. Porque queremos ser el mejor banco del S.XXI, y esto pasa por conocer muy bien a las personas con las que nos relacionamos y a los mercados en los que nos desenvolvemos, solo así podremos ofrecer la mejor experiencia a nuestros clientes.

¿Hacia dónde va a evolucionar la medición de resultados en España? ¿Qué van a demandar los directores de Comunicación a las empresas de medición en un futuro?

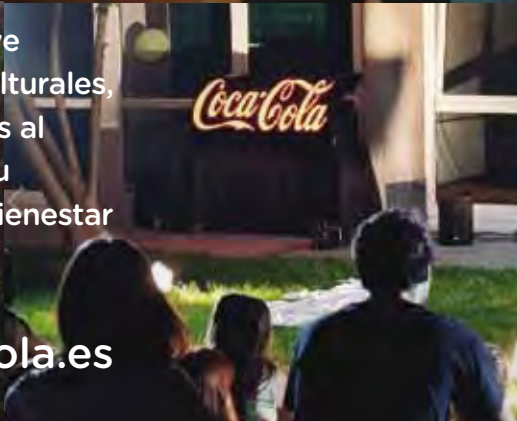
Precisión, rapidez y consistencia. Los directores de Comunicación van a demandar establecer una correlación entre las acciones realizadas y los resultados obtenidos, para poder evaluar su eficacia.



DESDE SIEMPRE, MU(CHO) MÁS QUE UN REFRES(0).

Coca-Cola colabora y promueve miles de proyectos sociales, culturales, medioambientales y destinados al fomento de la vida activa, en su compromiso de garantizar el bienestar y la calidad de vida de todos.

Descúbrelo en cocacola.es



Coca-Cola y la botella contour son marcas registradas de The Coca-Cola Company.



FERNANDO MARTÍN MARTÍN

PhD en Comunicación y autor del libro *Comunicación Empresarial e Institucional*.

martinfernandomartin@gmail.com

TRIBUNA

Comunicación intercultural: futuro de nuestra profesión

DE LA RECIENTE encuesta realizada por Dircom deducimos principalmente que “crece el papel de la comunicación al contribuir significativamente en la estrategia global de las organizaciones”, y que “la Dirección de Comunicación se consolida como área de relevancia en las organizaciones, al depender del primer nivel ejecutivo o alta dirección”.

Para explicar mejor esta realidad vamos a recordar en qué se basa y cómo se ha ido desarrollando ese crecimiento de la comunicación a nivel mundial.

La historia de la civilización en el mundo ha sido espectadora de los diferentes encuentros o comunicaciones entre poblaciones de diversas culturas. A lo largo de los años, estas comunicaciones se han ido desarrollando poco a poco, permitiendo que los mensajes que se utilizaban dejaran de ser unidireccionales para pasar a ser interdireccionales, logrando así que ambas partes culturales, en interacción, se entendiesen más y mejor.

Por medio de la comunicación entre estas diferentes culturas se ha logrado potenciar la cooperación y el entendimiento entre las mismas, aceptando lo inesperado y flexibilizando el cambio hacia lo nuevo para todos. Ninguna persona individual puede comunicar cultura, ya que ésta afecta tanto a la forma de enviar el mensaje o informar, como a la manera de recibirlo y a la forma de interpretarlo individualmente.

Una cultura común es posible cuando
la comunicación es común.

En sí, la comunicación es imprescindible para la supervivencia de la cultura de un país, ya que esa cultura se transmite a través de esa comunicación, de generación en generación, permitiendo un enriquecimiento paulatino de todos los miembros que la componen, como una “manta” que engloba a todo tipo de comunicaciones: país, color, costumbres, rangos profesionales...

En definitiva, y como lo expresa Carlos Fernández Collado, la comunicación intercultural es el “proceso de interacción simbólica entre individuos y grupos que tienen diferencias culturales reconocidas en la percepción y las formas de conducta, de tal manera que esas variaciones afectarán significativamente a la forma y el resultado del encuentro”.

Comunicación interna y externa

¿Imaginan qué caos se formaría en el mundo si la comunicación dejase de funcionar en las empresas e instituciones? Si ningún ciudadano supiese qué se hace o produce, quién lo crea, cómo se realiza, cuándo se desarrolla, dónde llega y por qué se difunde y comercializa cualquier actividad, producto o servicio. Todos los ciudadanos nos encontraríamos perdidos con un sinfín de productos, actividades y servicios que no nos aportarían nada concreto, al no recibir información alguna de ellos.

Como indica Joan Costa: “Cuando hay temas que contar, malos entendidos, incomprendiones, desmotivaciones, ineficacia... es cuando comienza la necesidad de comunicación en las organizaciones”.

Los empresarios y quienes rigen las instituciones necesitan informar de sus organizaciones, valores y actividades, pero no sólo de lo “buenas y maravillosas” que son, sino de cómo se encuentran financiera y productivamente, para así dar mayor fiabilidad y credibilidad a sus productos y servicios dirigidos hacia un determinado potencial público interesado; también por qué sus elementos productivos o de servicios se realizan de una forma o de otra; qué ventajas ofrecen; con cuántos empleados cuentan para producir lo que sacan al exterior; de cómo se encuentran laboralmente las relaciones con ellos; con qué “cultura” o conjunto de normas humanas y sociales está formada su organización; de cómo funcionan sus “comités de empleados”; de para qué se realiza esto y no lo otro; con qué vehículo o revista, portal informativo... cuentan sus empleados y clientes para conocer lo que ocurre dentro y fuera de ellas...

La imagen sólo es un reflejo de lo que la organización es, hace y ofrece anualmente.

La organización debe tener un diálogo permanente con sus públicos o grupos de interés.

Estas frases entrañan de por sí que se sepa con claridad y eficazmente cuál es su plan o estrategia de comunicación o, como definía en su día Bill Gates, “el sistema nervioso de toda organización”.

Que nunca se diga: no le conozco, no conozco nada de su organización, no sé de sus resultados...

Que se diga siempre: quién hace, qué hace, cómo lo hace, por qué lo hace...

También es significativo observar que este tipo de comunicación debe ser cálida y humana, y no fría y lineal, ya que así llega mucho más directamente al empleado y al público interesado al cual la dirigimos en todo momento, es decir, debe tener un diálogo permanente con sus públicos o grupos de interés y unas connotaciones precisas, que surgen de la práctica profesional, pero después de aplicar una ciencia concreta, y en todo momento debe ser un órgano de gestión, que haga ver al empresario, político... que sus valores y actividades son conocidas y apreciadas inmediatamente y que le ayudan a potenciar su imagen y profesionalidad en el mundo interno y externo a su organización¹.

En sí una actividad profesional debe depender, en todo momento, de la Alta Dirección (Presidencia, Dirección General, Consejero Delegado...), por cinco motivos:

1. Conocimiento de cuál, cómo es y se desarrolla la cultura de la organización.

2. Saber cómo piensa, en todo momento, la Alta Dirección, Consejo de Administración...

3. Tener fuerza, autonomía, poder de decisión y comunicación ante la organización (expertos, jefaturas o mandos intermedios).

4. Coordinar, editar y difundir toda la información que se produce.

5. Toma de decisiones sobre imagen ante los medios de comunicación y sus diferentes públicos de interés.

Pero entre todas estas variables de la comunicación en la organización debemos diferenciar dos tipologías específicas, aunque ambas estén íntimamente relacionadas, y sin una no existe la otra. Esta diferenciación es la de comunicación interna y comunicación externa.

Comunicación interna: es el soporte previo y básico de la comunicación externa.

Comunicación externa: es una extensión de la comunicación interna.

Concluimos indicando que sin la comunicación interna nunca podría existir una buena comunicación externa, ya que antes de difundir una información al exterior hay que conocer, analizar, coordinar y canalizar un determinado plan o estrategia de comunicación, así como su cultura organizacional. ●

¹ Martín Martín, Fernando. *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid, Edit. Universitas con la colaboración de Asociaciones APM y Dircom, 2012. (6ª Edición).

Capítulo 03

El perfil del director de Comunicación

Los profesionales de la comunicación corporativa de nuestro país presentan algunos elementos comunes entre sí, como los estudios de Periodismo en su mayoría o los tramos de edad más habituales, pero la realidad muestra unos perfiles distintos en cuanto a salarios, actividades, cualidades requeridas y tareas más habituales.

ÍNDICE_

REPORTAJE 70_

La comunicación alineada con la estrategia.

CARA A CARA 78_

Tertulia-debate entre dircoms de diferentes empresas.

ENTREVISTA 82_

Francisco López González, manager de la División Marketing & Comunicación de Michael Page.

TRIBUNA 84_

Ana Almansa, profesora en la facultad de Comunicación de la Universidad de Málaga.

Más del 53 % gana más de 50.000 € brutos anuales.



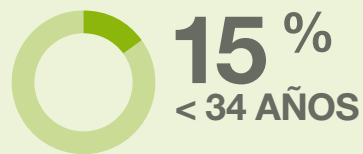
LICENCIADOS EN PERIODISMO... Y CON ESTUDIOS DE POSGRADO

El número de dircoms licenciados en Periodismo se ha incrementado de forma notable en los últimos años. Además, mejoran su preparación. Más de un 50 %, además de su titulación, ha cursado un máster o ha realizado un doctorado.



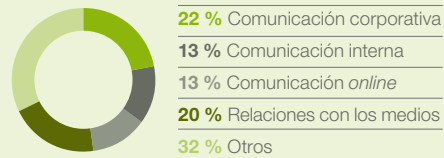
EDADES SIMILARES... SUELDOS DISPARES

La mayoría de los directores de Comunicación cuentan con una amplia experiencia laboral, ya que el 65 % tienen entre 35 y 49 años, mientras que únicamente un 15 % tiene menos de 34 años. Por el contrario, la variedad salarial es enorme debido, fundamentalmente, al tamaño, sector y actividad de la compañía.



PROFESIONALES MULTITAREA

Los directivos de Comunicación desarrollan numerosas actividades para que su trabajo sea realmente efectivo. Las cuatro áreas más relevantes para los encuestados son: organización de la comunicación corporativa, relaciones con los medios, comunicación *online* y comunicación interna.



CUALIDADES VARIADAS

La visión estratégica, la capacidad de comunicación, la accesibilidad a los medios de comunicación, la influencia en la dirección de la empresa y la autoridad / liderazgo son, para los encuestados, las características más importantes que debe tener un director de Comunicación.



FORMACIÓN

Durante el último año, más del 90 % de los directivos de Comunicación actualizaron sus conocimientos. De ellos, más de la mitad, recibieron únicamente entre 1 y 50 horas de formación, mientras que cerca del 15 % dedicaron entre 100 y 500. Las áreas más demandadas, de cara al futuro, son entorno digital, comunicación de crisis y estrategia.



ACTIVOS EN REDES SOCIALES PROFESIONALES

Los dircoms conocen la importancia de las redes sociales profesionales, por lo que prácticamente todos (un 96 %) mantienen una actividad recurrente en ellas.



REPORTAJE

La comunicación alineada con la estrategia

Los directores de Comunicación han alcanzado la cima de los Comités de Dirección en las compañías, pero en el camino hay piedras que resbalan. Los resultados del 'Estado de la Comunicación en España 2015', muestran los 'peros' que padece el sector, además de las cualidades necesarias de estos profesionales y los logros alcanzados en los últimos tiempos. Tres dircoms ponen voz a las cifras y énfasis al valor estratégico de esta figura dentro de las empresas.

"Cuanto mayor sea la presencia del dircom en los Comités de Dirección, más esencial será el rol de la comunicación en la compañía".

Elena Barrera, Saba Infraestructuras

LAS CIFRAS son claras: el número de dircoms que dependen del primer ejecutivo de las empresas se ha incrementado en los últimos cinco años. Hoy, cerca del 77 % dependen del presidente, director general o consejero delegado. Y de ellos, prácticamente la mitad (35 %) está presente en el Comité de Dirección con voz y voto. Aun así, todavía queda mucho camino por andar.

Elena Barrera, responsable de Comunicación de Saba Infraestructuras, considera que "cuanto mayor sea la presencia del dircom en los Comités de Dirección, más esencial será el rol de la comunicación en la compañía. La funcionalidad mejora siempre que la figura del dircom tiene acceso a la información y a las decisiones estratégicas", añade.

En opinión de Teresa Mañueco, dircom de Cepsa, "se está avanzando a buen ritmo y cada vez se percibe más en los Comités de Dirección el valor que aporta la comunicación". Pero entona el *mea culpa* cuando reconoce que los dircoms no dedican más recursos a dar visibilidad interna a su función: "Nos centramos tanto en resolver las múltiples incidencias e imprevistos del día a día que podríamos recurrir al refranero: en casa del herrero, cuchillo de palo".

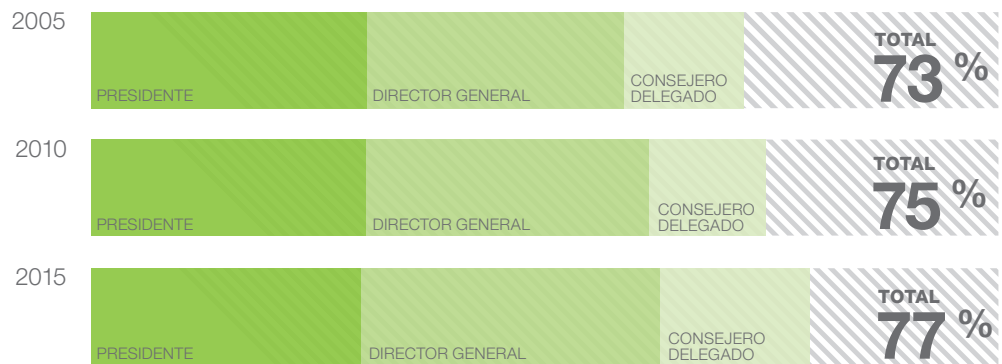
Sin embargo, Rosa Yagüe, directora de Comunicación de Roche Farma hasta junio de 2015, relativiza los datos y no considera imprescindible que los dircoms estén presentes en los Comités de Dirección: "No todos los temas que se tratan en un Comité de Dirección son susceptibles de una valoración por

Influye desde la comunicación

Únete.

Asociación líder en el sector de la comunicación
Creciente presencia nacional e internacional
Red de más de 900 directivos y profesionales
Formación adaptada a tendencias globales
Publicaciones de referencia

SE INCREMENTA LA DEPENDENCIA DEL PRIMER NIVEL EJECUTIVO DE LA EMPRESA.



parte del experto en comunicación. Hay que pensar que las competencias de estos comités pueden ser muy diferentes de unas compañías a otras". Esta profesional sostiene que "podemos llegar a sobrevalorar la influencia de las reuniones de los Comités de Dirección cuando en muchos casos la toma de decisiones se lleva a cabo en otro tipo de foros de la compañía más ejecutivos". La clave es, según Yagüe, participar en los temas que pueden afectar a la reputación y posicionamiento de la compañía, ya sea interna o externamente.

Para dar con la justa medida, la tendencia que apuntan las grandes empresas españolas (Repsol, Telefónica, Santander, BBVA, El Corte Inglés, etc.) indica que los dircoms deben depender directamente del primer ejecutivo, según el informe de Burson-Marsteller: "El futuro del dircom". El argumento principal es que "la gestión de la información, tanto externa como interna, es un capítulo de importancia crítica para la empresa, y es una función que no se puede realizar sin estar en puestos del más alto nivel. El acceso directo a los profesionales clave que dirigen la compañía es vital para que el dircom pueda hacer adecuadamente su trabajo y logre diseñar un plan de comunicación que ayude a conseguir los objetivos generales del negocio".

Según el Estado de la Comunicación 2015, la realidad muestra que se trata de una tendencia al alza, ya que cerca del 78 % de los encuestados depende del primer nivel ejecutivo: un 32 % del director general; un 29,87 %, del presidente; y un 15,58 %, del consejero delegado. El resto tiene como referente en la empresa al director del Marketing (4,76 %), el

"No todos los temas que se tratan en un Comité de Dirección son susceptibles de una valoración por parte del experto en comunicación".

Rosa Yagüe, Roche Farma (hasta junio de 2015).



"Un dircom debe tener capacidad de análisis, de negociación, de escucha y mucho sentido común. Además de templanza, capacidad de organización y de adaptación".

Teresa Mañueco, Cepsa.



director de Recursos Humanos (2,16 %), el secretario general (3 %) y otros (12 %).

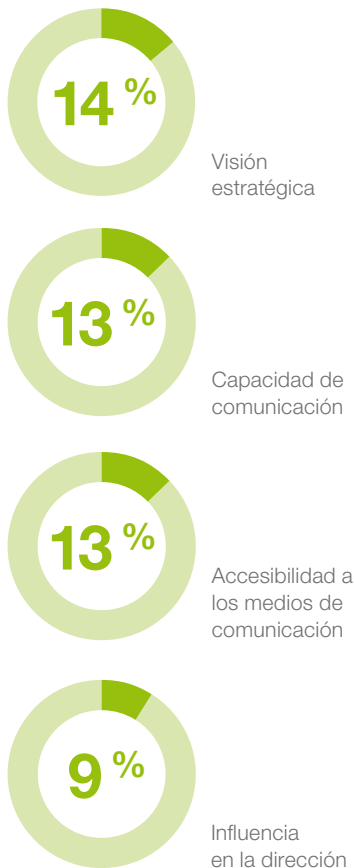
Un departamento... ¿organizado?

Un 62 % de los encuestados indica que hay un único responsable de todas las actividades de comunicación en la empresa. Este dato, inevitablemente, invita a la reflexión. ¿Está el área de Comunicación lo suficientemente bien organizada? Teresa Mañueco, tiene claro que no siempre y que hay muchas áreas de mejora. Considera que la organización correcta sólo se logra cuando se reconoce su valor y se orienta a resultados concretos y, por tanto, "puede y tiene que variar en función del momento, de la madurez de la organización, de la dispersión geográfica de la compañía y de los objetivos estratégicos de la misma".

De su lado está Elena Barrera, que cree que "la organización y la estructura del área de Comunicación se ajusta a las necesidades de las compañías en materia, especialmente, si nos referimos a grandes firmas, del Ibx, o compañías con proyección exterior significativa". Y Rosa Yagüe también prefiere no generalizar. En los sectores que ella trata, como el financiero "este campo ya está consolidado", y en el farmacéutico, la oportunidad de contar con una organización excelente en comunicación corporativa "está tomando mucha más importancia en los últimos tiempos".

La dircom asegura que en este ámbito "es reciente la incorporación de la gestión de la reputación corporativa a la estrategia de la empresa y por ello se están creando estructuras de departamentos que abordan la comunicación de forma global". Según su experiencia,

¿QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBE TENER UN BUEN DIRCOM?



Profesionales de altas cualidades

Detrás de un currículum con más o menos posgrados, los dircoms atesoran cualidades y experiencia que son difíciles de reflejar en un papel. Quizá sea uno de los profesionales que más empatía y visión global requiera para ejercer su trabajo. Lo asegura Teresa Mañueco, que añade otras cualidades como la "capacidad de análisis, de negociación, de escucha y mucho sentido común". Según la dircom de Cepsa, en tiempos de crisis, hace falta "más que nunca, la creatividad". Y para tiempos de cambios constantes, Mañueco suma "la templanza y mucha capacidad de organización y adaptación".

Elena Barrera pone el foco en la capacidad de reacción y, a la vez, la de prevenir situaciones "teniendo como objetivos principales los resultados de la empresa sin pasar por alto jamás el impacto que estos resultados puedan generar en la sociedad donde opera la compañía". Y va más lejos para recordar "valores imprescindibles" como el rigor, el respeto, la transparencia, y "la voluntad de contribuir a la promoción del talento dentro de las organizaciones".

La encuesta sobre el Estado de la Comunicación 2015 también refleja que la cualidad más destacada de un dircom debe ser la visión estratégica (14,37 %), seguida por la capacidad de comunicación (13,16 %), la accesibilidad a los medios de comunicación (12,90 %), y la influencia en la dirección de la empresa (9 %).

Con semejante armadura, los dircoms se convierten en profesionales con requisitos psicológicos de envergadura, difíciles de valorar en un currículum y que se forjan con la experiencia. Y si ésta es cuestión de edad, en el sondeo se muestra que el 44,16 % de los dircoms encuestados tienen entre 40 y 49 años; el 21,21 %, entre 35 y 39 años; el 16 %, de 50 a 60 años; y el 12,55 %, entre 31 y 34 años. El hecho de que el 65 % tenga entre 35 y 50 años asegura una generación joven de profesionales para los requisitos digitales que se exigen, así como otra más curtida para cumplir con los valores estratégicos, de análisis y de negociación.

Y al unísono va el salario bruto anual de los dircoms consultados. De ellos, el 18,61 % cobra entre 40.000 y 50.000 €; el 18,18 % llega hasta los 30.000 €; el 13,42 % se mueve entre los 50.000 y 60.000 €; y el 12,55 %, entre los 30.000 y los 40.000 €. Un 6,93 % alcanza entre 60.000 y 70.000 €. Y, a partir de ahí el porcentaje disminuye notablemente: el 6,49 % gana entre 70.000 y 80.000 €; otro 6,49 %, el intervalo siguiente, hasta 90.000 €; y el 5,63 %, llega a los 100.000 €.

korbusiness
comunicación & marketing

CONSULTORES DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

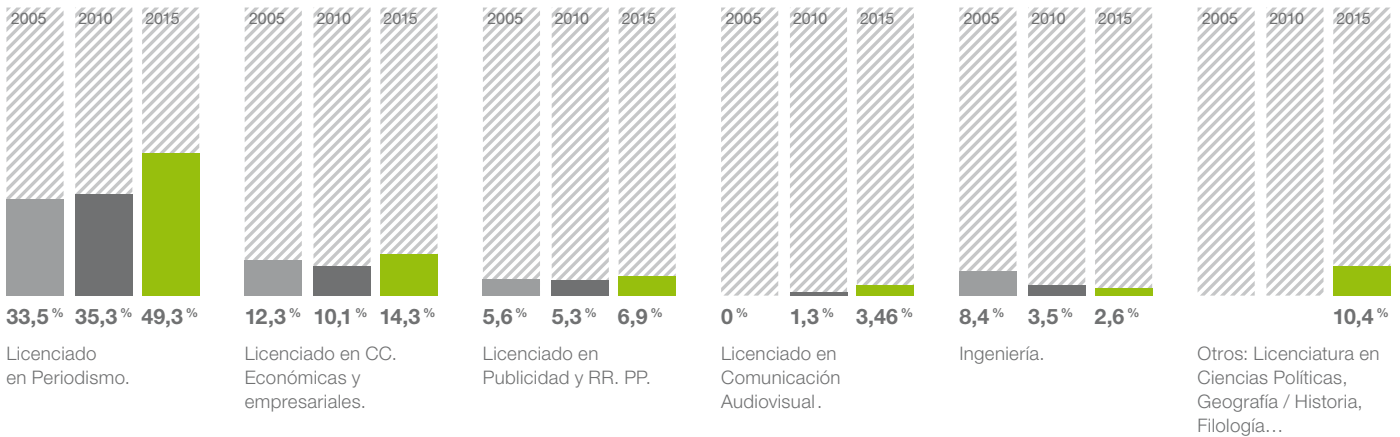
¿TIENES UN OBJETIVO? TE AYUDAMOS A CONSEGUIRLO

Hacemos confluir y optimizamos los factores claves del éxito:
tus **valores**, tus **socios** y a los **prescriptores** a través de la comunicación omnicanal.

De forma efectiva y coordinada:

OBJETIVOS > BRIEFING > PROPUESTA > EJECUCIÓN > RESULTADOS

¿CUÁL ES LA TITULACIÓN ACADÉMICA DEL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN DE SU EMPRESA?



se ha evolucionado de un modelo descentralizado hacia un abordaje integral de la comunicación “con estructuras ‘lean’ apoyadas por agencias de comunicación que dependen de la figura del *government affairs*, y en algunos casos de la Dirección General”. En este caso, sí. La figura del dircom ha encontrado su lugar estratégico deseado.

Profesionales preparados

Para desarrollar el trabajo con la eficacia deseada, los profesionales de la comunicación presentan una formación coincidente. En el sondeo, un 49,35 % de los dircoms preguntados son titulados en Periodismo, mientras que un 14,29 % son economistas; un 7 %, licenciados en Publicidad y Relaciones Públicas. Y el resto, en Derecho (4,76 %), Comunicación Audiovisual (3,46 %), Psicología-Pedagogía (3 %), Ingeniería (2,60 %), o tienen un grado de Marketing (1,30 %).

Junto a estos títulos, destaca notablemente la formación de posgrado, ya que un 47,29 % completa su currículum con un máster, con un posgrado (22,48 %) o un doctorado (5,81 %). Aunque hay un área de mejora evidente: la innovación y la formación continua. El tiempo empleado a la formación añadida es escaso en el sector de la comunicación corporativa. El 50 % dedicó sólo entre 1 y 50 horas al año a su formación y sólo el 10 % invirtió de 250 a 500 horas. Entre los encuestados que han recibido algún tipo de formación, el 32 % asegura que algunas veces ha asistido a un curso, de los cuales, el 52 % fueron seminarios o congresos. Y, de los que siempre reciben formación (un 12 %) se trata de sesiones en es-

cuelas de negocios o universidades, en la propia empresa, seminarios o congresos en Dircom. Por el contrario, en el último año, el 46 % de los encuestados no recibió formación alguna.

Los datos llaman al deseo de los profesionales de la comunicación por ampliar sus conocimientos. Y preguntados por el área de formación en el que les gustaría mejorar, el abanico se amplía hasta 27 temáticas. Las más buscadas son las relacionadas con el entorno digital (5,76 %), comunicación de crisis (4,29 %), estrategia (3,38 %), planificación de la comunicación y diseño de estrategias (2,90 %), y *branding* o gestión de marca (2,86 %). El resto de opciones minoritarias son liderazgo y capacidades directivas, comunicación corporativa, y uso de las nuevas tecnologías de la información.

Preguntada por la importancia del volumen de títulos en el historial de los dircoms, la responsable de Comunicación de Cepsa confiesa que prefiere habilidades y experiencia. “Pesan más que la formación”, postula. “Conozco excelentes comunicadores con formación muy dispar”. Es el mismo caso que Elena Barrera, que cree que la formación debe ser “la necesaria para ser capaz de adaptarse, reaccionar y demostrar resiliencia en situaciones difíciles y complejas”. Sin embargo, la dircom de Roche Farma sí que apuesta por la formación en alguna de las especialidades de comunicación. “Para mí, sin duda, es requisito fundamental”, afirma.

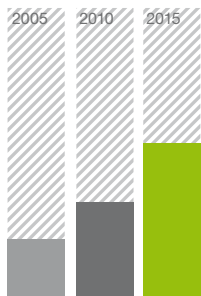
Esta especialización se torna casi imprescindible ahora que las redes sociales han tomado

“El dircom debe tener la formación necesaria para ser capaz de adaptarse, reaccionar y demostrar resiliencia en situaciones difíciles y complejas”.

Elena Barrera, Saba Infraestructuras.

La estructura del departamento tiene que variar y adaptarse en función del momento, de la madurez de la organización, de la dispersión geográfica de la compañía y de sus objetivos estratégicos.

¿EL MÁXIMO RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN DE SU EMPRESA DISPONE DE OTRA TITULACIÓN?



Máster / Doctorado.

Dircoms preparados: la mitad de los dircoms encuestados ha completado su formación con un máster o un posgrado.

la palabra obligando a las empresas a subirse a su barco. Y los profesionales de la comunicación navegan a velocidad de crucero para no perder cualquier oportunidad. “Es importante moverse con naturalidad en este entorno y conocer las reglas de funcionamiento”, explica Rosa Yagüe. En su opinión, el dircom debe definir la estrategia global, incluyendo el entorno digital y “por eso es importante que forme parte de su día a día”. Teresa Mañueco considera que “hay que entender este nuevo entorno y valorar su potencial de cara a los objetivos de cada mercado y negocio”. Y Elena Barrera añade la necesidad de “conocer y contar con el apoyo, dentro del equipo, del especialista en este terreno”. Augura, sin dudar, que “es el futuro y su implantación e impacto cada vez adquirirán mayor peso”.

La adaptación al entorno digital

Y lo que queda por delante no es poco. Si se atiende a las predicciones del estudio de Burson-Marsteller, el mensaje se resume en que la

“revolución todavía no ha terminado”. El análisis sobre el entorno digital concluye que “ahora las crisis reputacionales tienen su origen en un tuit y no en una llamada de un periodista. La participación del receptor del mensaje corporativo en el propio mensaje corporativo supone un cambio radical. Los empleados interactúan en Facebook y Twitter y han pasado a ser verdaderos embajadores de marca. Una transformación sin precedentes tanto para la comunicación externa como para la interna”.

Refiriéndose a lo que nos toca, el papel del dircom, el camino tiene una sola y clara dirección. De hecho, el estudio de Burson-Marsteller bautiza al nuevo profesional como el “dircom digital” y solicita “una exigencia urgente”. Aunque confirma que la mayoría de los directores de Comunicación contempla ya los canales 2.0 como parte fundamental de su estrategia, detecta que todavía “existen algunos casos (pocos) que muestran resistencias al cambio”. Y sentencia asegurando que “el dircom que no

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

CLH

www.clh.es

domine estos canales puede quedarse fuera del mercado". Una vez que todos los dircoms asuman esto, según la consultora, las redes sociales y el entorno digital "no dejarán de ser una herramienta más".

Similares conclusiones se extraen del Estado de la Comunicación 2015, donde el 46,32 % de los encuestados considera bastante importante que un dircom sea activo en redes sociales. Y preguntados por la frecuencia con la que hacen uso de ellas, un 50'65 % dice que "varias veces a diario", mientras un 16,88 % las utilizan una vez al día, y un 9,52 % "esporádicamente".

El estudio sube un escalón más para preguntar a los profesionales de la comunicación sobre su condición de *influencer* en redes sociales. El vocablo no ha sido reconocido aún por la RAE, pero sí en el I Congreso de la Lengua Española, donde se definió que "cualquiera que emite o comunica en las redes sociales es *influencer* desde el momento en que puede llegar a ejercer influencia en su audiencia". Una capacidad de generar contenido de interés, viral y noticiable que asumen los encuestados, en concreto, sobre Twitter (12,55 %), Facebook (7,79 %) y LinkedIn (5,62 %).

Lo vaticina el informe de Burson-Marsteller. No sólo confirma lo ya dicho, sino que anuncia: "los medios sociales tomarán, en parte, el relevo de las notas de prensa. A través de ellos se emitirá información más ágil, directa y segmentada". De la misma opinión es Fernando Polo, director general ejecutivo de Territorio Creativo, quien, en una jornada sobre innovación organizada por Dircom en abril afirmó: "Las empresas deben ser también medios de comunicación que den a conocer lo que hacen. La credibilidad de las empresas consiste en hacer que la comunidad hable de la compañía. Los nuevos medios tecnológicos (blog, redes sociales...) son una fórmula para innovar en comunicación, pero para ello hay que arriesgar".

El mundo digital ya es inevitable para los dircoms. Y también supone asignatura obligada su posición estratégica dentro de la empresa. De ello dependerá la reputación de las compañías. Suficiente responsabilidad para tomarse en serio más formación y para que los directivos abran espacios en el timón de sus empresas a estos estrategias de la comunicación. ●

El dircom que no domine los canales digitales está fuera del mercado.



"El papel del dircom ha crecido. Ha virado de ser tan solo un gestor de contenidos y contactos mediáticos al estratega con visión global".

Rosa Yagüe, Roche Farma
(hasta junio de 2015).

Más responsabilidad, más estrategia

Ya no sólo redactan notas de prensa. El papel actual de los dircoms ha evolucionado en lo relacional. No sólo hay medios de comunicación en su círculo sino que ahora se amplía a otros grupos de interés. El objetivo son las relaciones productivas. "El papel del dircom ha crecido", explica Rosa Yagüe. "Ha virado de ser tan solo un gestor de contenidos y contactos mediáticos al estratega con visión global, rodeándose de equipos multidisciplinares expertos, tanto para la implementación de la táctica como de la estrategia", apunta.

Con todo, la dircom de Roche Farma explica que las actividades principales a las que se debe dedicar un responsable de Comunicación son aquellas que "aportan más valor a la compañía". Y hace especial hincapié en las "funciones estratégicas y relacionales siempre con un toque innovador y creativo".

De estas mismas funciones habla Elena Barrera, que las ve necesarias para "generar una base de solidez y transparencia, rigor y sostenibilidad". Y recurre a su propia experiencia como dircom de Saba Infraestructuras para explicar que entre sus ocupaciones prioritarias está "el diseño de los mensajes principales hacia el exterior y desde diferentes canales, la elaboración de la hoja de ruta en materia de RSC y el posicionamiento institucional".

FOR PEOPLE FOR BUSINESS

2015 WORLDWIDE EVENTS



Fira Barcelona

ENERO

EXPOHOGAR PRIMAVERA

31.01/3.02

Salón Internacional del Regalo y Artículos para el Hogar

M

MARZO

MOBILE WORLD CONGRESS

2/5.03

Evento Mundial de la Industria de las Tecnologías Móviles

Organizado por GSM Association

GV

4YFN

2/5.03

Four Years From Now, Evento de Emprendimiento en Tecnologías Móviles

Organizado por Mobile World Capital Barcelona

M

EXPO SPORTS

13/15.03

Feria de los Deportes Outdoor (Run, Tri, Bike, Trail)

M

TISSUE WORLD

17/19.03

Feria Internacional de la Industria del Papel Tisú

Organizado por UBM

GV

SALÓ DE L'ENSENYAMENT

18/22.03

Salón de la Educación

M

FUTURA

20/21.03

Salón de los Masters y Postgrados

M

INFARMA

24/26.03

Congreso Europeo de Oficina de Farmacia, Salón de Especialidades Farmacéuticas y Parafarmacia

Organizado por Interfarma, S.A.

GV

GRAPHISPAG

24/27.03

Salón Internacional de la Industria y la Comunicación Gráfica

GV

E-SHOW

25/26.03

Feria y Congreso Profesional de E-commerce, Digital Marketing, Mobile and Social Media

Organizado por The Eworld Team, S.L.

M

ABRIL

BEBÉS & MAMÁS

11/12.04

Salón de la Futura Mamá, Bebé y Nuevas Familias

Organizado por Feria Bebé, S.L.

M

COSMOBELLEZA

11/13.04

Salón Internacional de Estética y Peluquería

Organizado por Gestión de Cosmobeauty, S.L.

GV

IN COSMETICS

14/16.04

Plataforma Global Líder en el Sector de Ingredientes para la Cosmética

Organizado por Reed Exhibitions UK

GV

SALÓN INTERNACIONAL DEL CÓMIC DE BARCELONA

16/19.04

Organizado por Federació d'Institucions Professionals del Còmic

M

B-TRAVEL

17/19.04

El nuevo Salón de Turismo

M

EXPO ECOSALUD

17/19.04

Salón de la Salud y la Calidad de Vida

Organizado por Interfarma, S.A.

M

HISPACK

21/24.04

Salón Internacional del Embalaje

GV

BTA. - BARCELONA TECNOLOGÍAS DE LA ALIMENTACIÓN

21/24.04

Salón Internacional de Maquinaria y Tecnología para la Industria Alimentaria

GV

HANDMADE FESTIVAL BARCELONA

24/26.04

Una Experiencia Única del Do it Yourself

Organizado por Fira de Barcelona con la colaboración de Evident Events

M

MAYO

BARCELONA BRIDAL WEEK PASARELA GAUDÍ NOVIAS

5/8.05

Desfiles de Colecciones de Moda Nupcial

GV

BARCELONA BRIDAL WEEK SALÓN INTERNACIONAL NOVIASPAÑA

8/10.05

Salón Profesional de la Moda en Vestidos de Novia, Novio, Fiesta, Comunión, Ceremonia y Complementos

GV

FDM - FORUM DENTAL INTERNACIONAL

7/9.05

GV

SALÓN INTERNACIONAL DEL AUTOMÓVIL DE BARCELONA

9/17.05

M

BEYOND BUILDING BARCELONA - CONSTRUMAT -

19/23.05

Salón Internacional de la Construcción

GV

CARBON EXPO

26/28.05

Conferencia y Salón sobre el Mercado Global del Carbono

M

DENIM BY PRÉMIERE VISION

27/28.05

Salón Europeo de la Industria y Tendencias del Denim

Organizado por Première Vision, S.A.

M

24th ESACT MEETING BARCELONA

31.05/3.06

24ª Reunión de la Sociedad Europea sobre Tecnología Celular Animal

Organizado por Grupo Pacifico

M

JUNIO

FREE FROM FOOD

4/5.06

Alimentos / Ingredientes para alérgicos

Organizado por Expo Communications BV

M

SHOWROOM DEL MUEBLE

7/10.06

GV

S.I.L.

9/11.06

Salón Internacional de la Logística y la Manutención

Organizado por El Consorci Barcelona Zona Franca

M

SÓNAR

18/20.06

Festival Internacional de Música Avanzada y New Media Art de Barcelona

Organizado por Advanced Music

M

GV

JULIO

BIZBARCELONA

1/2.07

Soluciones para Pymes y Emprendedores

M

BARCELONA HARLEY DAYS

3/5.07

Organizado por Barcelona Harley Days / Open Events Group

M

SEPTIEMBRE

XXXIII CONGRESS OF THE ESCRS

5/9.09

33º Congreso de la Sociedad Europea de Cirujanos Refractivos y de Cataratas

Organizado por European Society of Cataract & Refractive Surgeons

GV

INTERNET OF THINGS SOLUTIONS WORLD CONGRESS

16/18.09

"Putting IoT to Work". Salón del Internet de las Cosas enfocado en Mercados Industriales

GV

BARCELONA DEGUSTA

24/27.09

5ª Festival Gastronómico Popular

M

EXPOHOGAR OTOÑO

25/28.09

Salón Internacional del Regalo y Artículos para el Hogar

M

OCTUBRE

BARCELONA TATTOO EXPO

2/4.10

Convención Internacional del Tatuaje de Barcelona

Organizado por Pro-Arts Iniciativas Artísticas, S.L.

M

PISCINA & WELLNESS BARCELONA

13/16.10

Salón Internacional de la Piscina, Wellness e Instalaciones Acuáticas

GV

SALÓN NAUTICO INTERNACIONAL DE BARCELONA

14/18.10

PV

AVEPA - SEVC

15/17.10

Congreso Nacional AVEPA - Southern European Veterinary Conference

Organizado por Asociación de Veterinarios Españoles Especialistas en Pequeños Animales

M

IBERZOO

16/18.10

Feria Internacional para el Profesional del Animal de Compañía

Organizado por G3 International / mag.Ma en colaboración con AEDPAC, Asociación Española de Distribuidores de Productos para Animales de Compañía

M

BARCELONA MEETING POINT

21/25.10

Salón Inmobiliario Internacional

Organizado por El Consorci Barcelona Zona Franca

M

UEG WEEK

25/28.10

Semana de la Gastroenterología

Organizado por United European Gastroenterology

GV

PHARMAPROCESS

27/28.10

Forum de Innovación en Procesos Farmacéuticos

M

SALÓN DEL MANGA

29.10/1.11

Salón del Manga y del Anime

Organizado por Federació d'Institucions Professionals del Còmic

M

NOVIEMBRE

EXPOMINER

13/15.11

Salón Internacional de Minerales, Fósiles y Joyería

M

SMART CITY EXPO WORLD CONGRESS

17/19.11

Cumbre Internacional sobre Ciudades Inteligentes

GV

BCNRAIL

17/19.11

Salón Internacional de la Industria Ferroviaria

GV

IBTM WORLD

17/19.11

Salón de la Industria de Viajes de Negocios, Congresos e Incentivos

Organizado por Reed Travel Exhibitions

GV

DENIM BY PRÉMIERE VISION

18/19.11

Salón Europeo de la Industria y Tendencias del Denim

Organizado por Première Vision, S.A.

M

OCASIÓN

27.11/8.12

El Salón del Vehículo Garantizado

M

DICIEMBRE

AUTO RETRO

4/8.12

Exposición de Coches y Motocicletas de Colección

Organizado por Promobil Group, S.C.R.

M

FESTIVAL DE LA INFANCIA

27.12/04.01.2016

M

XD YOUNG FEST

27.12/04.01.2016

Festival de Ocio y Experiencias Multimedia

M

Recinto Ferial de Montjuïc **M** Recinto Ferial de Gran Via **GV** Port Vell **PV**

Salvo otra indicación, los salones y eventos están organizados por Fira de Barcelona. Consulte toda la información y la relación completa de salones en:

www.firabarcelona.com - +34 932 332 000 - info@firabarcelona.com

**REMI SANZ**

Director de Comunicación y de Relaciones Externas del Grupo Matarromera desde marzo de 2008. Previamente fue director de Comunicación de Esdor Cosméticos y presentador, periodista y redactor de Canal 4 Castilla y León durante siete años.

@remisanz

**ESTHER DÍEZ**

Responsable de Comunicación de la Asociación Española contra el Cáncer. Desempeña este cargo desde hace siete años y antes fue responsable de Comunicación de la Plataforma Española del Voluntariado durante dos años.

@_Esther_Diez

**FRANCISCO HORTIGÜELA**

Director de Marketing Corporativo de Samsung Electronics en España. Llegó a esta multinacional coreana después de más de veinte años trabajando en Philips y de fundar su propia compañía.

@PHortiguela

**PILAR CUENA**

Directora del gabinete de Comunicación de la Universidad Autónoma de Madrid. Ha sido presidenta de la Asociación de Gabinetes de Comunicación de las Universidades Españolas y Centros de Investigación (AUGAC) de 1997 a 2000, y vicepresidenta de 2007 a 2011.

**MIKKEL LARSEN**

Agregado de Comunicación en la embajada de Dinamarca. Es también profesor asociado en IE Business School.

@mikkellarsen_

CARA A CARA

Claves de la buena comunicación

Reunimos a cinco dircoms de diferentes ámbitos para conocer sus impresiones acerca del momento actual de la profesión, retos de futuro y las diferencias y similitudes en su actividad diaria.

“La comunicación es lo último que hay que recortar en época de crisis”.

Francisco Hortigüela, Samsung



Escanee este código para acceder a los momentos más relevantes del encuentro.

LA TRAGEDIA de Germanwings del pasado mes de marzo puso de relevancia la labor clave de los directores de Comunicación. Estrellado el avión y fallecidas las 150 personas que viajaban en él, la compañía debía explicar a los familiares la evolución de los acontecimientos. Y aquí es donde estos profesionales tenían una prueba de fuego en la que demostrar su valía. Para Esther Díez, responsable de Comunicación de la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC), la compañía alemana protagonizó un auténtico caso de éxito: “Por la calidad y la calidez de su actuación, informando primero a los familiares y luego a la sociedad. Demostraron una gran profesionalidad a la hora de saciar el interés informativo suscitado alrededor de un accidente terrible”.

La gestión de estos momentos críticos no siempre es exitosa. Remi Sanz, de Matarromera,

llama la atención sobre un caso positivo y otro negativo. Campofrío estaría en el plano más favorable. Tras incendiarse su fábrica, núcleo de su negocio, trabajó “espectacularmente la comunicación en los minutos siguientes a la noticia”, dice. En el plano contrario estaría la actuación del Ministerio de Sanidad en el caso del ébola. “Hizo más por tranquilizar la crisis un señor llamado Pedro Simón, que dio una rueda de prensa de quince minutos vestido con un jersey y unos vaqueros, que toda la labor previa del Ministerio”, afirma Sanz.

Es la diferencia entre saber y no saber. Para Esther Díez, en este tipo de situaciones es clave tener un solo portavoz que transmita mensajes claros. “No todos son capaces de transmitir lo que quieres. Hay que tener empatía, telegenia y un discurso sintético”, comenta. La clave está en formar y en prever, siempre que sea posible,

claro. Este conjunto de profesionales no ha tenido que enfrentarse a una catástrofe como la de Germanwings, pero tiene que lidiar con diferentes desafíos. Francisco Hortigüela, director de Comunicación de Samsung, recuerda un problema de su compañía en Australia. “Dijeron que nuestros televisores espiaban a las personas que los compraban y transmitían los datos a terceros. Todo por un párrafo del departamento legal. Suscitó un debate a nivel político en algunos países”, dice. Al ser una multinacional, cualquier crisis del mundo les afecta y se transmite de inmediato por las redes sociales. Tuvieron que averiguar qué pasaba y hacer un comunicado internacional.

Por lo que se refiere a la universidad, puede haber un problema en la calefacción que al instante ya está siendo tuiteado por los estudiantes. O hay colectivos de diferentes ideologías y se producen conflictos porque unos pusieron un cartel y otros lo quitaron. Hay huelgas, protestas. “Son acontecimientos que no son graves. Los llevamos bien”, afirma Pilar Cuenca. “Siempre digo a los decanos que, cuando pase algo, me lo cuenten a mí primero, para poder responder a los periodistas. La universidad es un espacio muy abierto en el que todo el mundo comunica”, señala. “Hablar con los medios es complicado. Sobre todo con los audiovisuales, donde se producen intervenciones breves, se cortan y muestran, en algunos casos, lo menos

afortunado”, añade. Necesidad de más para que los portavoces estén formados.

En el caso de la AECC, saltó la noticia de que había bajado el número de mamografías realizadas en Castilla-La Mancha. Enseguida les llamaron para saber su opinión. Enviaron a su responsable autonómica a hablar con el director del Servicio de Salud de Castilla-La Mancha (SESCAM). “Nos garantizaron que no era cierto y lo comunicamos”, señala Esther Díez. La difusión de esta información es clave. En España hay 1,5 millones de personas con cáncer que demandan noticias actualizadas.

La rapidez en la respuesta es un asunto clave que no siempre se logra. “Los mensajes han de circular mucho antes de salir. Es complicado responder rápidamente, como debería ser”, afirma Mikkel Larsen, agregado de la embajada de Dinamarca en España. Desde su puesto defiende los intereses de las empresas e individuos de su país. Pero la información que difunde ha de estar muy contrastada con el Ministerio de Asuntos Exteriores, del que depende. Teniendo en cuenta esta lentitud, no es de extrañar que afirme que “la preparación es primordial para reaccionar rápidamente”. Al menos así la contestación será algo más veloz. Esa lentitud se debe al miedo, desconfianza o a un pensamiento de que la comunicación no tiene una excesiva importancia. “La diploma-

“Nuestro presidente cree mucho en la comunicación. No tener que convencerle es importantísimo”.

Remi Sanz, Matarromera

De izquierda a derecha: Mikkel Larsen, embajada de Dinamarca; Pilar Cuenca, Universidad Autónoma de Madrid; Jordi Benítez, periodista (moderador); Esther Díez, Asociación Española Contra el Cáncer; Remi Sanz, Bodegas Matarromera y Francisco Hortigüela, Samsung.





cia suele ser reacia a comunicar. Tengo que presentar siempre muchas ideas o mensajes que podemos lanzar”, admite Larsen.

La comunicación en la estrategia de la empresa

En otros lugares no ocurre lo mismo. “Nuestro presidente cree mucho en la comunicación. No tener que convencerle es importantísimo”, reconoce Remi Sanz. La crisis no ha hecho disminuir a Matarromera el presupuesto de marketing ni las acciones que realiza. Es algo meritorio, teniendo en cuenta que un alto porcentaje de las empresas de Castilla y León (donde está ubicada) son familiares. Tienen una plantilla media de diez personas o menos y para ellas es a menudo una utopía contar con un departamento para tratar con los medios. El responsable de este grupo vinícola tiene clara la importancia de la comunicación. Cuando la economía va mal, hay quien opta por reducirla. “Es lo último que hay que recortar en época de crisis. Si quieres que las cosas vuelvan a ir bien, los empleados y los accionistas deben saber cómo está la empresa”, afirma Francisco Hortigüela.

Samsung posee un gran presupuesto de marketing. Además, cuenta con productos como los *smartphones*, que son muy atractivos para los consumidores. Ambos factores se traducen en su capacidad para organizar eventos a los que pueden acudir 3.000 personas, como ocurrió en marzo con Unpacked. La presentación de un artículo como el Galaxy 6 da lugar a la generación de historias a partir de él: qué opinan las operadoras, las personas que tra-

bajan con él, cómo se utilizan los accesorios, las nuevas prestaciones con las que cuenta... “Se trata de mantener viva la llama del producto”, reconoce Hortigüela.

Otros no lo tienen tan fácil. “¿Cómo comunicas algo que la gente no quiere oír?”, se pregunta Esther Díez, de la Asociación Española contra el Cáncer. Vencer este hándicap requiere centrarse en lo positivo: financiar investigaciones, dar a conocer los resultados, defender los intereses de los enfermos... La financiación de una investigación sobre la importancia de la detección precoz del cáncer de colon se tradujo en la publicación de un *paper* en la principal revista científica. Se reunieron con el Ministerio para que incluyera este avance en la cartera de servicios comunes. Apoyaron la petición con la recogida de 600.000 firmas. Llamó la atención de los medios y sirvió para presionar a las comunidades autónomas. Aunque ayude a conseguir algunos objetivos, Díez afirma que la AECC no es “una entidad de pancarta”.

Ideas imaginativas ante la falta de presupuesto

Otros se las ingenian de diversos modos. Remi Sanz afirma que no tener un presupuesto tan grande como el de una multinacional “es un freno y un acicate al mismo tiempo. Es un reto muy bonito”. La salida al exterior de los vinos de Matarromera es un desafío. Más aún si emprenden batallas como la de vender vino sin alcohol en los países árabes. Se aprende mucho importando productos a setenta y cinco nacionalidades. “Lo que funciona en Alemania no lo hace en Dinamarca, o en los propios países árabes. Cada mercado requiere un esfuerzo comunicacional distinto”, asegura Sanz.

La Universidad Autónoma tira de sus expertos y de la excelencia de su investigación para tener presencia en los medios y contar con un reconocimiento internacional. También se vale de acciones sin coste para promocionarse entre sus potenciales clientes. El caso más claro es el de las jornadas de puertas abiertas. El propio profesorado y el personal administrativo se encarga de las explicaciones y de las gestiones. No hay que gastar más.

La embajada de Dinamarca ha sufrido la crisis de un modo distinto. El Ministerio dejó de elaborar los materiales que enviaba y tuvieron que elaborarlos sus empleados. Bajó el con-

“Siempre pido a los decanos que cuando suceda algo, me lo cuenten a mí primero. Así podemos responder a los periodistas con mayor eficacia”.

Pilar Cuena, UAM

“¿Cómo comunicas sobre algo que la gente no quiere oír?”.

Esther Díez, AECC

trol y les dieron más libertad para comunicar en las redes sociales. La situación económica en España también les influyó. “Durante años, las empresas de nuestro país no tenían interés en venir. Eso repercutía en nuestro trabajo” afirma Mikkel Larsen. No tenían que asesorarles. Ahora esa situación está cambiando.

Desde España sí ha habido un cierto interés en este país. El programa Salvados, de La Sexta, quiso conocer más sobre su modelo de gestión. “Creemos en la transparencia, en la apertura. Es importante responder a las preguntas críticas”, afirma Larsen.

Una tarea... ¿valorada?

Los directores de Comunicación tienen la misión de que la firma a la que representan luzca una mejor imagen ante sus grupos de interés. En esa batalla a veces obtienen logros que los directivos no valoran en su justa medida. “Salió una pieza del lanzamiento de nuestro vino sin alcohol en el telediario del día en que fue nombrado Barack Obama. Como ya lo conseguimos una vez, se piensa: ¿por qué no vamos a lograrlo siempre? Hay que ser humildes, hacer ver qué no se puede comunicar o qué asuntos no tienen tanto potencial informativo como nosotros pensamos”, afirma Remi Sanz.

“Una vez aparecimos en una información en Cuatro, Telecinco, La Sexta y La 1. La información también se emitió en Antena 3, pero no nos mencionaron. Nuestros jefes vieron Antena 3 y resultó ser como si no hubiéramos salido en ningún lado. Tu percepción es tu realidad”,

lamenta Esther Díez. Y prosigue: “A veces los problemas son otros. A nuestros directivos les encantan las ruedas de prensa. Esperan ver la sala llena y con todos los periodistas haciendo preguntas. El problema es que muchos profesionales de los medios te dicen que el tema no da ni para una nota”, asegura.

Como se ve, a los responsables de Comunicación les queda mucho por hacer. En primer lugar, dentro de sus organizaciones. No es fácil convencer al resto de empleados y, en ocasiones al equipo directivo, de la importancia que tiene su tarea.

Como reconocen los miembros de esta mesa redonda, la suya es una profesión muy joven. Prácticamente está gateando. Ya se han visto señales de la importancia que tiene para que una empresa funcione bien, por lo que no cabe duda de que su relevancia irá en aumento en un futuro. En esta idea sí están todos de acuerdo. ●

“Creemos en la transparencia, en la apertura. Es importante responder a las preguntas críticas”.

Mikkel Larsen, Embajada de Dinamarca

¿Cómo será el dircom del futuro?

Francisco Hortigüela estima que el director de Comunicación del futuro será como un Leonardo Da Vinci. “Deberá estar en el Comité de Dirección de la empresa. Tener una vista de helicóptero de todo lo que pasa en la organización y a partir de ahí, decidir qué se comunica, cómo se hace, qué asuntos que se estén haciendo mal deben corregirse o sobre cuáles hay que estar alerta”, afirma el responsable de Samsung.

Remi Sanz coincide con él acerca de la visión periférica. A la que hay que unir la camaleónica. “Hay que adaptarse a los nuevos escenarios que van a venir. No sabemos qué ocurrirá en un plazo de cinco-diez años. Por ejemplo, hace diez años no existía WhatsApp”, explica.

ENTREVISTA

Retrato del dircom ideal por un *headhunter*



Francisco López González es manager de la División Marketing & Comunicación de Michael Page.

La necesidad de directivos de Comunicación cualificados es hoy una petición creciente tanto en pymes como, por supuesto, en grandes compañías. Cada vez más conscientes de la importancia de esta área para el posicionamiento y la reputación, las empresas recurren con mayor frecuencia a consultoras especializadas en selección de personal que les ayuden a cubrir un puesto con vocación de "largo plazo".

Francisco López González, manager de la División de Marketing & Comunicación de Michael Page, consultora internacional con varias sedes en España, dibuja en la presente entrevista las capacidades, cualidades y experiencia que demandan las compañías para cubrir este perfil clave. González apunta, además, que "tras un periodo de relativa inactividad", en el que se prefería cubrir los puestos a través de promociones internas, "el mercado se ha activado favoreciendo la movilidad".

¿Cuál es el perfil profesional que les encargan las empresas para contratar a un director de Comunicación?

Normalmente las empresas buscan profesionales con amplio *background* dentro del mundo de la comunicación, con gran adaptabilidad a entornos cambiantes. Dependiendo de cada caso concreto se valora en mayor o menor

medida provenir de agencia de comunicación, cliente o incluso del propio medio. Haber participado en Comités de Dirección o reporte a alto nivel siempre será interesante, así como tener experiencia en labores de portavocía en situaciones de crisis.

Debe existir un alto nivel de autonomía de cara a la toma de decisiones y definición estratégica, compaginada con la habilidad para trabajar transversalmente con otros departamentos. Los dircoms han llegado a convertirse en evangelizadores internos de su labor, haciendo comprender al resto de la compañía su importancia. Por otra parte, se valora mucho la experiencia de haber trabajado en entornos multinacionales.

¿Qué cualidades y capacidades son requeridas para ese puesto?

Es fundamental tener una gran visión estratégica y una destacable capacidad de liderazgo. Resulta necesario poseer excelentes habilidades de comunicación, negociación, impacto e influencia y gestión de equipos. Debe existir un sentimiento de pertenencia e identificación con los valores a la compañía. La empatía y la asertividad, así como la adaptabilidad, flexibilidad y

"Un dircom debe ser una persona en continua formación, un entorno cambiante exige que exista un reciclaje continuo".

capacidad de anticiparse a los cambios, serán imprescindibles para ocupar satisfactoriamente este tipo de posiciones.

¿Qué experiencia previa y edad es necesaria para acceder a este puesto?

Es necesaria una experiencia previa que haya permitido afianzar e interiorizar todas las labores que le serán exigidas, habiéndolas adquirido dentro de departamentos de Comunicación. Hablamos de alrededor de unos 10 años de experiencia como mínimo desempeñando labores de responsabilidad. Debe haber trabajado en situaciones en las que haya sido el responsable último en la definición estratégica y toma de decisiones. Se recomienda haber gestionado equipos multidisciplinares previamente. Realmente no existe una edad ideal para esta cubrir esta posición, sin embargo siempre serán profesionales *senior* los que la lleven a cabo.

¿Cuál es la formación tipo de estos profesionales?

Los dircoms son profesionales con titulación académica universitaria superior en su mayoría. En cuanto a licenciaturas, encontramos desde licenciados en Periodismo, Publicidad, Relaciones Públicas, Comunicación y Marketing hasta licenciados en ADE o Económicas. En la mayoría de casos existe relación directa entre la formación y los sectores en los que desempeñan sus puestos. Es habitual la realización de posgrados como másteres o MBA de cara a la especialización, así como de doctorados. Un dircom debe ser una persona en continua formación, un entorno cambiante exige que exista un reciclaje continuo. Por último, cabe resaltar que la formación en otras lenguas resulta imprescindible. La fluidez en otros idiomas será el punto diferencial de cara al crecimiento profesional. ●



“Una conversación, una terraza, comer con los amigos. Para mí eso es lo que pintó Renoir: lo bueno de la vida es lo cotidiano”.

Dr. Sergi Balagué, *Traumatólogo.*

Como médico te puedo recomendar distintos tipos de dietas saludables, ejercicios para mantenerte tonificado o sencillos hábitos preventivos que con un poco de constancia y esfuerzo funcionan. Lo que es más complicado transmitir es por qué debes hacer todo esto.

Y la razón es simplemente porque tienes que estar bien para disfrutar del maravilloso mundo que te rodea. Esto pareció saberlo Renoir que teniendo tanto talento se dedicó a pintar un simple almuerzo. El artista explicó a la perfección, mucho mejor de lo que yo

haré nunca, que estos pequeños momentos –como un paseo, una buena película, o un almuerzo– son los mejores motivos para vivir esta vida plenamente. Poco más puedo añadir que no explique su pintura. Bueno, sí, que te cuides mucho.



ANA ALMANSA MARTÍNEZ

Profesora Titular de la
Universidad de Málaga
 @Ana_Almansa

TRIBUNA

Formación de profesionales estratégicos

LA APUESTA por la formación es uno de los principales retos que la profesión tiene ante el futuro. No podemos dar por profesionalizado el sector hasta que no se logren mayores cuotas de formación. El director de Comunicación debe ocupar un puesto de responsabilidad en la organización para la que trabaja y, precisamente por ello, debe estar preparado para resolver con solvencia las dificultades del cargo.

De esta manera, la formación se convierte en el eje central de todo profesional que trabaje en comunicación. Desde la década de los 70 existen en España estudios universitarios en comunicación y actualmente hay más de 40 centros en los que se pueden obtener títulos estrechamente vinculados con la Dirección de Comunicación. Sin embargo, a pesar de la múltiple oferta (grados, másteres, expertos, cursos de especialización, etc.), aún hoy no es habitual que la formación del candidato a un puesto de trabajo sea determinante para su contratación. Así, descubrimos cómo en algunas ofertas de empleo para departamentos de Comunicación, entre los requisitos que se pide a los aspirantes no figura la de tener estudios en comunicación. Algo impensable en otras ciencias, pero que en comunicación, y concretamente para trabajar en departamentos de Comunicación, sigue pareciendo prescindible.

Además, los cambios vividos en el sector de la comunicación y, muy especialmente, la eclosión de Internet, define un perfil del director de Comunicación con muchas dimensiones. La universidad debe capacitarlos para saber relacionarse con los medios de comunicación, pero también debe formar en comunicación interna, relaciones con públicos especializados, *lobby*, comunicación de crisis, protocolo, etc.

Formación multidisciplinar para profesionales polivalentes

Hoy, el *dircom* ha de relacionarse con los medios de comunicación, pero no puede ser éste el único público a tener en cuenta. El *dircom* tiene que estar capacitado para la coordinación de la comunicación, entendida ésta de una manera global, para lo que será imprescindible cierta capacidad de liderazgo.

El director de Comunicación debe tener un dominio absoluto de cada una de las herramientas de comunicación y saber emplearlas estratégicamente según sus objetivos. Esta visión estratégica de la comunicación es imprescindible en la actualidad y, por ende, debe ser uno de los pilares de la formación del *dircom*. Como también es necesaria la formación en evaluación y medición de acciones.

La formación especializada por sectores también es otro de los requisitos formativos: comunicación financiera en el ámbito empresarial, *lobby* en el organizacional e institucional, etc.

Y, en todos los ámbitos, la gestión de la comunicación en crisis ha adquirido una especial relevancia. Cualquier organización que se precie ha de trabajar de forma permanente su comunicación de crisis, creando manuales específicos, organizando comisiones, etc. Por ello, la formación en este espacio tiene que estar incluida en los planes formativos del *dircom*.

El protocolo, igualmente, es otro de los ámbitos formativos imprescindibles para el *dircom*, tanto en el terreno institucional, como social y empresarial, ya que el protocolo está presente en todos los sectores.

A este complejo panorama se han unido las nuevas herramientas de comunicación

vinculadas a Internet, que han venido a facilitar el trabajo y a abrir un abanico de nuevas posibilidades. Me estoy refiriendo especialmente a los *social media*, que han supuesto una ventana abierta al mundo para muchas pequeñas organizaciones que hoy pueden tener una proyección internacional, impensable con medios tradicionales. El *dircom* también tiene que ser especialista en estos ámbitos y saber sumar las ventajas de la comunicación a través de estos medios a la dirección de la gestión estratégica de la comunicación.

Con estas necesidades formativas, cabe preguntarse cuál es el grado universitario cuya currícula más se acomoda a estos requerimientos. En el ámbito anglosajón los estudios son los de PR -Public Relations-, tal como se pudo comprobar en el *World Public Relations Forum*, organizado en Madrid por *Dircom* en septiembre de 2014. ¿Y en nuestro país? ●

"La formación se convierte en el eje central de todo profesional que trabaje en comunicación".

ILUNION son personas que trabajan para personas como tú.

El nombre que, a partir de ahora, van a compartir las empresas sociales de la ONCE y su Fundación.

Otra forma de entender la empresa.

ILUNION es la demostración diaria de que el compromiso social es compatible con la eficacia empresarial.

TU ILUSIÓN funciona



Capítulo 04

Agencias y consultoras de comunicación de primer nivel

Más del 84 % de los encuestados contrata habitualmente o de forma puntual los servicios de agencias o consultoras expertas para que desarrollen determinadas acciones de comunicación, fundamentalmente en ámbitos como el diseño gráfico o audiovisual. Y el nivel de satisfacción es muy elevado, ya que más del 90 % califican de bueno, bastante bueno o muy bueno el servicio recibido.

ÍNDICE_

REPORTAJE 88_

La externalización de servicios de comunicación a agencias o consultoras especializadas.

TRIBUNA 96_

Teresa García,
presidenta de ADECEC.

DISEÑO GRÁFICO Y COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL

La Dirección de Comunicación contrata a empresas especializadas acciones, principalmente, relacionadas con el diseño gráfico (19,97 %), comunicación audiovisual (15,81 %), relaciones públicas y eventos (10,12 %), comunicación *online* (9,22 %), relaciones con los medios (8,88 %), publicaciones (8,32 %) o publicidad (8,04 %). Otras áreas externalizadas, aunque en menor medida, son comunicación interna o comunicación corporativa, entre otras.



19,97 % Diseño gráfico

15,81 % Comunicación audiovisual

10,12 % Relaciones públicas y eventos

9,22 % Comunicación *online*

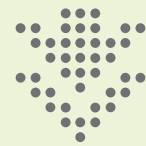
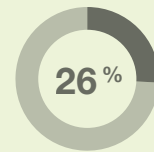
8,88 % Relaciones con los medios

8,32 % Publicaciones

8,04 % Publicidad

ALTO NIVEL DE SATISFACCIÓN

Más de un 90 % califican de bueno, bastante bueno o muy bueno el servicio prestado, incluyendo aspectos como el nivel de servicio y atención recibido, la utilidad de las recomendaciones efectuadas o los conocimientos en el campo de la comunicación. Solo un aspecto queda ligeramente por debajo del resto, y es el nivel de especialización en la actividad / área de la compañía, que no obtiene nota positiva en un 26 % de los casos.



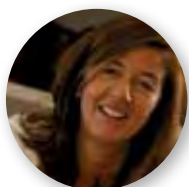
84,85 % contratan agencias especializadas de forma habitual o esporádica para desarrollar acciones de comunicación.

84,85 %





Isabel Perancho,
Planner Media.



Lara Loiesau,
Nota Bene.



Francisco Torres,
Grupo Secuoya.



Tesa Díaz-Faes,
Mundinova.



Gonzalo Brujón,
Interbrand.

REPORTAJE

Externalización de la comunicación

Lo mejor está por llegar

Corren buenos tiempos para la externalización de la comunicación. Y no sólo eso, sino que el sector augura que lo mejor está por llegar. Las consultoras y empresas de servicios de comunicación confirman el aumento de demanda de su trabajo por parte de las empresas en los últimos años y vislumbran un futuro en positivo.

“Se está avanzando hacia la “personalización de la comunicación”, donde se arranca de una estrategia global para luego moldear el mensaje y el formato en cada caso”.

Isabel Perancho, directora general de Planner Media.

SI EN 2010 era un 76 % el porcentaje de empresas que contrataban servicios de comunicación de forma esporádica o recurrente, este año la cifra ha crecido hasta el 85 %, según los resultados de la encuesta “El estado de la comunicación 2015”. Eso sí, los nuevos tiempos han obligado a cambiar el rumbo en algunos casos, hacia la especialización o hacia la formación en nuevos servicios. El panorama ha cambiado y, conscientes de ello, las agencias y consultoras han tomado medidas para cambiar a su mismo ritmo.

Y es precisamente esa crisis a la que alude Isabel Perancho, directora general de Planner Media, como motivo del incremento de empresas y organizaciones interesadas en externalizar sus servicios de comunicación: “El impacto de la crisis en la dotación de recursos humanos y económicos de los departamentos de Comunicación corporativos y en algunas empresas siguen adelgazando los equipos internos, lo que obliga a los responsables a buscar apoyos externos para mantener su nivel de actividad y presencia”. Además, achaca el ascenso a que cada vez hay

más interés de las empresas de menor tamaño por incorporar la comunicación a su estrategia de negocio. De hecho, en el sondeo antes mencionado, un 71 % de los profesionales encuestados aseguran que la comunicación “es más importante” que hace cinco años. Tan importante que, según Tony Noel, presidente de Ketchum, “cada vez más las empresas cuentan con un dircom que contrata una agencia que le aporta una perspectiva externa y los recursos y experiencia que necesita”.

Laura Loiesau, socia directora de Nota Bene, habla de la “sofisticación” del sector de la comunicación, lo que ha provocado que las empresas “no siempre puedan llevar todos los aspectos de su comunicación y tengan que externalizar este servicio con profesionales”. Coincide también en que “los recursos humanos son cada vez más pequeños y las empresas se apoyan en las agencias de comunicación”.

Francisco Torres, dircom de Grupo Secuoya, anota que la “tímida aunque progresiva recuperación económica” también ha animado

el panorama. “Las empresas tenían la concepción errónea de que la comunicación era un servicio recortable y este error táctico se pagó duramente”.

Tesa Díaz-Faes, socia directora de Mundi-nova, remite a los responsables de las empresas que han “cambiado su mentalidad” y reconocen en mayor medida que la consultoría de comunicación es “un servicio de gran utilidad para ayudar a las organizaciones a identificar sus necesidades comunicativas y a poner en marcha las herramientas más adecuadas para alcanzar sus objetivos”.

Sin embargo, consultoras locales, como Barbacil Comunicación y Compás Comunicación no han detectado semejante crecimiento de la externalización. Si la primera reconoce que “ha sido leve”, la segunda asegura que “queda mucho por hacer en la difusión del trabajo de las agencias de comunicación y en lo que podemos aportar a las mismas”.

Especialización

Y más allá de todos estos motivos para el incremento de la externalización, está el del “aumento de la especialización”, que menciona Gonzalo Brujó, CEO de Interbrand. “Las empresas están tendiendo a especializarse en lo que realmente hacen bien y dan paso a proveedores externos, socios estratégicos de confianza que puedan reforzar aquellas áreas donde pueden realmente aportar valor añadido, diferente al valor propio, en su oferta de productos y servicios”.

Porque esa especialización ha sido la que en muchos casos ha reforzado a las empresas de comunicación. Como a Grupo Secuoya, proveedor de servicios audiovisuales, que lejos de impedirles asumir proyectos de otro calado como comunicación *online*, servicios tecnológicos y *social media*, les da “un plus para mejorar cada proyecto y sacarle el máximo partido a través de compañías especializadas en cada uno de estos ámbitos”.

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 7º año consecutivo.



Para Juan Barbacil, socio director de Barbacil Comunicación, la especialización es un beneficio, “ya que los clientes buscan soluciones concretas a problemas concretos”. Así sucede con la empresa que dirige, dedicada a la asesoría de comunicación de gastronomía y vinos.

Igual que a Mundinova, centrada en “comunicación de la innovación”, lo que les ha permitido, según Tesa Díaz-Faes, tener mayor conocimiento del sector en el que operan sus clientes y “desarrollar herramientas de comunicación específicas que les permiten llegar a sus principales audiencias de manera más eficaz”.

Para Nota Bene, mantenerse en su carácter de agencia ‘boutique’ es una manera de “fidelizar” a los clientes, algo que consideran “más importante que estar siempre ganando cuentas nuevas”. Como Planner Media, que asegura que su dedicación al área de la salud “ha sido muy valorada” por el nicho de mercado al que se dirigen. “Nuestro modelo de trabajo es técnico y muy profesional”, explican. Por eso, en los últimos años la consultora ha centrado más incluso el foco al “incorporar procedimientos y áreas de especialización” dentro de los servicios de comunicación que ofrecen.

Pablo Gonzalo, socio de Alcor Consultores, se ha centrado en la comunicación interna: “El diálogo dirección-empleados y el diálogo empleados-empleados, por encima de las barreras departamentales o de especialización profesional, suponen retos con una especificidad suficiente como para justificar la especialización”. En su caso, lo denominan “especialización colaborativa”, porque “la creciente complejidad de las organizaciones y de los retos a los que se enfrentan aconseja que su dirección disponga del consejo de especialistas en distintos ámbitos que sean capaces de colaborar con otros -tanto internos como externos- para lograr una eficaz estrategia global”.

Una fórmula parecida a la que sigue Hill + Knowlton, que se define como “multiespecialista”, ya que cuenta con equipos especializados en sectores como la tecnología, la alimentación, los laboratorios farmacéuticos, la industria turística o la energía. “Tener especialistas en cada uno de estos sectores nos permite asesorar mejor a nuestros clientes”, expone Eloisa Alonso, CEO de la firma. Además, cuentan con expertos en algunos servicios como la forma-



Auditorio El Batel, de Cartagena (Murcia), cuya comunicación externa es gestionada por Compás Comunicación.

“Con mayor frecuencia, las empresas cuentan con un dircom que contrata una agencia que le aporta una perspectiva externa y los recursos y experiencia que necesita”.

Tony Noel, presidente de Ketchum.

ción o comunicación de crisis. “La combinación de ambas especializaciones nos permite ofrecer el mejor equipo a nuestros clientes en función de sus necesidades”.

Una fórmula en la línea de Ketchum, donde cuentan con un grupo de especialistas dentro de cada disciplina de la comunicación que, según Tony Noel, “permite garantizar sinergias y coordinación estratégica para los clientes”.

Servicios más demandados

Las agencias y consultoras se adaptan a las nuevas necesidades de los clientes, que en los últimos años han evolucionado con celeridad. El estudio revela que los servicios de diseño gráfico, comunicación audiovisual y comunicación *online* son los tres que más requieren las compañías. Pero Grupo Secuoya añade que la *social tv*, ‘branded content’, las ‘brand news’, los vídeos corporativos, spots publicitarios, e incluso canales temáticos, “están entre los servicios más demandados”. Ejemplo de la adaptación, es el caso de Ketchum España, que creó un departamento dedicado a la creatividad y diseño gráfico para poder dar un servicio de valor añadido a las necesidades de sus clientes.

En este aspecto no se ha cambiado tanto y las empresas “siguen dándole todavía mucha importancia a la imagen y los medios audiovisuales”, apostilla Maite Arocas, CEO de Compás Comunicación. Y Gonzalo Brujó, de Interbrand, lo justifica “ya que estos servicios requieren un perfil profesional mucho más específico y porque sin las herramientas adecuadas no se puede prestar un servicio de comunicación y producción audiovisual de primer nivel”. Las necesidades de comunicación de las empresas se adaptan a las necesidades de la sociedad. El público sigue clamando por los contenidos audiovisuales y la imagen digital. Según Planner Media, se está dando respuesta a la demanda de buena parte de la audiencia, que prefiere estos formatos para consumir información. “Las estadísticas demuestran que los contenidos multimedia son más eficaces a la hora de trasladar mensajes, generan mayor impacto y tienen más probabilidades de ser compartidos y viralizados en redes sociales que los formatos meramente textuales”, explican.

Y como profesionales del ámbito audiovisual, detectan que se está avanzando hacia la “per-

sonalización de la comunicación”, donde se arranca de una estrategia global para luego moldear el mensaje y el formato en cada caso “en un esfuerzo por hacer trascendente el mensaje corporativo a pequeñas audiencias”. Cada uno de sus proyectos se plantea considerando dónde está la audiencia de una marca o producto. Se encuentran con audiencias segmentadas con diferentes perfiles e intereses a los que tienen que llegar adaptando el mensaje y el formato. Y para eso, cuentan con la ayuda de la monitorización *online* de menciones a la marca o a los productos, “un servicio que gana terreno día a día y que más expectativas de crecimiento genera”. Lo llaman “escucha activa” de los grupos de interés y creen que es uno de los “cambios más llamativos”.

Es la misma forma de trabajo que Mundinova, un sistema de vigilancia tecnológica y escucha activa que les permite estar al tanto de las tendencias que imperan y adaptar los servicios. Para hacerlo posible, se empeñan en la formación continua de sus profesionales.

Evolución

La evolución es inevitable en un escenario donde la tecnología marca la pauta de acción. Todos los profesionales consultados lo saben y han aplicado mejoras para no quedarse atrás. En la línea de la anterior consultora, Planner Media reconoce que ha hecho “un gran esfuerzo” para incorporar nuevas tecnologías y mantener una actualización constante de las competencias del equipo a través de la formación. Además, ha incorporado nuevos perfiles profesionales a la plantilla para “dar respuesta a las necesidades y demandas de los clientes en diferentes áreas de especialización”.

Nota Bene también se ha aplicado con la creación hace cuatro años de un departamento digital con expertos en amplificar los mensajes a través de redes sociales, creación de contenidos digitales y planificación de estrategias *ad hoc* para el mundo digital. Y este año prevén añadir cuatro personas más. “Se trata de potenciar mucho más la imagen y los mensajes de marca, las ventas del *e-commerce* y de crear un verdadero *engagement* con los consumidores”, explican.

Stephan Fuetterer, socio fundador y director general de Best Relations, confirma la necesidad de escuchar a la sociedad, a las personas.



Juan Barabacil,
Barbacil Comunicación.



Pablo Gonzalo,
Alcor Consultores.



Eloisa Alonso,
Hill + Knowlton.



Tony Noel,
Ketchum.



Stephan Fuetterer,
Best Relations.



Maite Arocas,
Compás Comunicación.

En su caso, también se ha analizado el cambio, se ha debatido y tomado decisiones críticas para el negocio, que les han permitido crear nuevos servicios. Similar decisión que la de Interbrand, que ha ampliado la oferta de productos, servicios, y la digitalización todos ellos.

La adaptación al medio ha supuesto para Compás Comunicación un esfuerzo para reforzar sus recursos audiovisuales “a la vista del incremento que se ha experimentado en el uso de las videonoticias”, comenta su CEO, Maite Arocas. Y también han contratado varios periodistas especializados en la gestión de la comunicación corporativa en las redes sociales.

Para Grupo Secuoya, la adaptación forma parte de su filosofía. Nacidos en el peor momento de la crisis económica, aseguran ser pioneros en España en ofrecer servicios como *branded content* o *social tv*, “que nacieron fruto de un constante estudio del mercado, prospección de nuevas tendencias y, por supuesto, contar en cada momento con los profesionales más cualificados”.

Mejora la nota

El cambio llama al cambio. Y si es para bien, las empresas que contratan la comunicación sonreirán satisfechas. Una vez enumerados los esfuerzos de las consultoras y empresas de servicios, la nota que se da al servicio y la atención recibidos ha aumentado este año un 0,3 % con respecto al sondeo de 2010. “Si mejora el servicio que se ofrece, mejora la confianza en la externalización”, constatan desde Compás Comunicación.

Para alcanzar esta nota, según Gonzalo Brujó, de Interbrand, “lo fundamental es elegir a proveedores externos de confianza que trabajen al mismo nivel que nosotros”. Pero a pesar de que la encuesta ha subido, en Alcor Consultores afirman no haber observado una “evolución específica en este punto”. Su trabajo, afirman, está centrado en la estrategia mucho más que en la realización de materiales o soportes: “Mejorar y tener la confianza de nuestros clientes es un requerimiento de partida”, añaden.

Y Grupo Secuoya apunta un valor más. “La relación con el cliente se trabaja día a día con varios factores: cercanía y empatía con sus necesidades”. Ven necesario “fijar y compartir” con él unos objetivos claros y, por supuesto, aportar

un valor diferencial en el producto. La confianza mutua entre un cliente y su equipo en la agencia o consultora "tiene que ser muy elevada", añade, porque se manejan "activos muy valiosos".

Nota Bene alude a la complejidad que ha adquirido la comunicación como motivo para que las empresas valoren cada vez más la ayuda de una consultora o servicio de comunicación. "La llegada de redes sociales y la era digital ha complicado el trabajo, más cantidad y más complejidad, las empresas necesitan más ayuda, más *seniority*, más estrategia y nos ven como consultores cada vez más eficaces y técnicos". Por eso, requiere medir los resultados "para continuamente reajustar su estrategia".

Claves de la fidelización

En otras palabras, las de Stephan Fuetterer, socio fundador y director general de Best Relations, "lo importante es la consecución de resultados acompañados de una química personal". Este profesional explica que el cliente debe ver sus necesidades cubiertas y, además, sentirse cuidado, lo que "requiere una enorme dedicación por parte de personas muy preparadas". Fuetterer concluye que "la experiencia del cliente es fundamental".

En Planner Media coinciden en que la relación de continuidad con el cliente se obtiene a través de un conocimiento profundo de sus intereses y de una colaboración leal, porque "permiten anticipar las necesidades del cliente, incluso antes de que él mismo las verbalice". Tienen bien claro que ésta es la base sobre la que se construye la relación, pero que "no es suficiente para mantenerla: tiene que ir acompañada de resultados, porque demanda y exige más y quiere que los resultados sean cada vez más tangibles y medibles". Esto, según esta empresa, "va más allá de la mera confianza".

El excelente trabajo realizado por las consultoras en los últimos años y los reconocimientos obtenidos a nivel nacional e internacional son, según Tesa Díaz-Faes, de Mundinova, otra pauta para el aumento de la confianza de las empresas en la externalización. "El empresario es cada vez más consciente de los beneficios que aporta una buena gestión de la comunicación para alcanzar el éxito de una empresa y saben que contar con un servicio profesional suele ser una garantía".

Esta profesionalidad, junto con el ahorro de costes y la objetividad suponen, para Díaz-Faes, algunas de las ventajas de la contratación de servicios para las empresas. "Desde hace algunos años las empresas españolas reconocen la consultoría de comunicación como un servicio de gran utilidad para ayudar a las organizaciones a identificar sus necesidades comunicativas y a poner en marcha las herramientas más adecuadas para alcanzar sus objetivos", explica. Buscar un gabinete externo puede suponer "una visión externa de la situación, es decir, más objetividad a la hora de realizar planes estratégicos de comunicación y abarcar servicios de manera más global", además de "un ahorro de tiempo y de recursos". A esa misma "flexibilidad financiera" apunta Stephan Fuetterer.

Los departamentos de Comunicación de las empresas requieren, según Planner Media, unas "manos adicionales". Porque "no todas las organizaciones pueden disponer *in house* de todos los perfiles profesionales que hoy exige una comunicación 360º". Las consultoras y empresas de servicios de comunicación "realizan grandes esfuerzos económicos y humanos para mantener su competitividad en un ecosistema comunicativo muy cambiante". La actualización permanente, una labor de investigación y análisis constante de hábitos, tendencias, comportamientos, profesionales de primer nivel, capacidad de incorporar ideas, prácticas y formas de gestión nuevas son algunos de los puntos a favor que detectan.

En lo que se refiere a la comunicación interna, externalizar este servicio supone también un plus, según Alcor Consultores, ya que "permite progresar de forma más rápida y fiable en la implantación de estrategias y actuaciones, interiorizando de forma rápida un *know-how* que de otra forma sería muy complejo absorber". Además, aporta una peculiaridad a las relaciones internas dirección-empleados. Un punto de vista externo y experimentado permite profundizar en algunas variables, como el grado de credibilidad que otorgan los empleados al discurso de la dirección, las claves que sustentan esa credibilidad, las posibles mejoras...

El dicho popular al que alude Grupo Secuoya de que "los árboles no te impidan ver el bosque", viene a cuento al hablar de las ventajas

La evolución es inevitable en un escenario donde la tecnología marca la pauta de acción. Todos los profesionales consultados lo saben y han aplicado mejoras para no quedarse atrás, fundamentalmente orientadas al ámbito digital.

“Hay muchas oportunidades en la optimización de servicios de comunicación que nos quedan por descubrir”.

Francisco Torres, director de Comunicación de Grupo Secuoya.

de la externalización. Según esta empresa, delegar el trabajo de comunicación conlleva “una optimización del servicio en cuanto a flexibilidad, escalabilidad y adaptación a las necesidades de cada proyecto”.

¿Y el futuro...?

Pocos contras y muchos pros en el presente. Y la tendencia parece que borrarán los puntos negativos. Sobre todo, porque los expertos confirman la continuidad del buen ritmo que vive ahora la externalización de los servicios de comunicación. Mundinova augura que “continuará creciendo, ya que las consultoras externas permiten a las empresas profesionalizar su comunicación y contar con expertos que les pueden ofrecer una visión más objetiva y global”.

El *outsourcing* apunta, según Nota Bene, hacia temas de valor añadido, técnicos, análisis de resultados, medición, creación de *microsites*, de apps, optimización de *e-commerce*... En definitiva, tal y como explica

Planner Media, “seguirá siendo una tendencia creciente porque beneficia a la competitividad de las empresas y organizaciones en tiempos económicamente complejos y les permite disponer del mejor servicio profesional con menor inversión”.

Según Tony Noel, presidente de Ketchum, la tendencia será una creciente involucración del departamento de Compras. “Es importante que este departamento entienda bien nuestro trabajo para poder valorar las distintas ofertas durante los concursos”.

Grupo Secuoya detecta también que la relación cada vez más estrecha y de confianza entre clientes y proveedores dará como fruto “más y mejor margen” para la inversión en I+D y el nacimiento de productos y servicios colaborativos. Y concluyen convencidos de que “hay muchas oportunidades en la optimización de servicios de comunicación que nos quedan por descubrir”. ●

Operador de referencia
en la gestión de aparcamientos
y parques logísticos.

www.saba.eu

saba^o



“Las agencias y consultoras de comunicación son un pilar más de la estrategia de comunicación en una empresa del siglo XXI”

Doris Casares, Head of Communications Europe EGA
(European Generic and Biosimilar Medicines Association)

En 2015, un 85 % de empresas contratan servicios de comunicación externos, frente al 76 % de 2010. ¿A qué cree que se debe este incremento en los últimos cinco años?

Cada vez más, el dircom representa un papel estratégico en las empresas. Como consecuencia de esto, se ha incrementado la contratación de servicios de comunicación externos ya que son un gran apoyo para nosotros a la hora de diseñar una estrategia de comunicación amplia y coherente al contar con profesionales con una trayectoria contrastada. Por otra parte, en el caso de no contar con los suficientes recursos humanos dentro del equipo interno, las consultoras y agencias externas facilitan en gran medida la implementación de una estrategia de comunicación exitosa. Creo que este tipo de servicios nos pueden ofrecer una ayuda fundamental si los utilizamos racionalmente y con un buen criterio.



"Las agencias y consultoras son un gran apoyo para nosotros a la hora de diseñar una estrategia de comunicación amplia y coherente".

 @DorisCasares

A grandes rasgos, ¿cuáles son las principales ventajas que supone para una empresa desarrollar con agencias / consultoras una parte o todas las acciones de comunicación?

Creo que las agencias y consultoras de comunicación son, a día de hoy, un pilar más de la estrategia de comunicación en una empresa del siglo XXI y, como tal, merecen tener la oportunidad de contar con una posición destacada dentro del equipo de comunicación. Como experiencia personal, puedo decir que muchos de mis mejores colaboradores proceden de servicios de contratación externos, porque además me aportan una visión más amplia y completa del panorama general de la comunicación en el resto de los sectores y, en este sentido, te ayudan a pensar un poco más *out of the box*, que creo que es una de las claves por las que se diferencia hoy en día una buena estrategia de comunicación.

¿Qué no se puede / debe externalizar y por qué?

La figura del director de Comunicación no se puede (ni se debe) externalizar. Es el conductor del concierto, el maestro

de ceremonias de tu evento y, cuando no está presente, brilla por su ausencia.

Según las empresas que subcontratan, el nivel de servicio y atención recibidos han mejorado, en una escala del 1 al 5, del 3,4 de 2010 al 3,7 de este año. ¿Ha mejorado su confianza en la externalización?

En efecto. Los estándares de calidad han mejorado y creo que España se puede encontrar entre los países con mejor nivel de atención al dircom. He trabajado y trabajo con varias agencias y proveedores externos cuyo nivel de calidad sobrepasa, con diferencia, los estándares europeos y esta es una de las cosas que valoro más de una empresa externa, que se supere día a día, sepa adaptarse a las necesidades individuales y únicas de cada cliente y sea muy proactiva con sus propuestas.

¿Qué le pide a una agencia / consultora que quiera trabajar con usted?


Lo primero, confianza. Lo segundo, profesionalidad. Y, en una medida muy alta, proactividad. Los dircom tenemos cada vez menos tiempo y apreciamos y valoramos cualquier tipo de acción proactiva por parte de un servicio o consultor externo.

Los servicios de comunicación audiovisual y diseño gráfico son los dos más demandados. ¿Por qué cree es así? ¿Cuáles son los servicios que su empresa externaliza con más frecuencia?

Coincido con la demanda. Son los primeros servicios que externalizamos ya que los profesionales de comunicación estamos normalmente mejor formados en el contenido que en la forma. Una gran parte de nosotros somos periodistas, así que escribir es nuestro día a día, pero tenemos alguna que otra carencia con los temas gráficos y el diseño. Por otra parte, la comunicación audiovisual y las redes sociales se externalizan también porque cada vez se demanda una mayor calidad y profesionalidad en estas áreas.

¿Hacia dónde cree que apunta el *outsourcing*? ¿Qué tendencias percibe?

Como comentaba al principio de la entrevista, creo que la figura clave en un equipo de comunicación es siempre el dircom. Si la empresa o la organización no tienen demasiados recursos, el *outsourcing* en áreas como la comunicación audiovisual, las redes sociales y el diseño gráfico pueden facilitar y amplificar en gran medida la consecución de una estrategia de comunicación completa y con éxito.

A woman with wavy blonde hair, wearing a brown leather jacket over a teal shirt, is seated at a wooden table in a cafe. She is engaged in conversation with a man on her left. The table is set with coffee cups, a teapot, and a plate of croissants. The background shows a blurred cafe interior with other patrons and large windows.

EN BANKIA HAY RUEDAS DE PRENSA MUY ESPECIALES.

Las dan, cada día, nuestros más de 14.000 trabajadores. Profesionales que se esfuerzan por transmitir a sus amigos y familias la dedicación de Bankia hacia sus clientes.

Más de 14.000 personas que hacen, mejor que nadie, de directores de comunicación.


Bankia



Laura Villasante Álvarez
Directora Oficina Ágil
C/ C. Martín Álvarez, 98 - MADRID



**TERESA GARCÍA
CISNEROS**
Presidenta de ADECEC.

 @adecec_rrpp
@TGarciaCisneros

TRIBUNA

Agencia y cliente: los nuevos *partners* de la comunicación

CUANDO MIRO atrás me doy cuenta de cómo ha evolucionado el sector de las agencias de RR. PP; hemos pasado de ser una parte de la estrategia de comunicación a ser la estrategia en sí misma. Esta nueva realidad se muestra claramente en el último estudio realizado por Dircom. En dicho informe se resalta como el 85 % de las empresas han contratado recientemente servicios de comunicación externos frente al 76 % del 2010, con un 90 % de los encuestados que asegura estar satisfecho por el servicio realizado.

Estas cifras son el resultado tangible de un proceso de evolución y adaptación que la profesión ha comenzado a desarrollar en los últimos 5 años, y que ha estado fundamentada en la especialización, la formación y la puesta de marcha de nuevos servicios y productos.

Las nuevas disciplinas que las agencias y consultoras de comunicación hemos ido integrando de forma paulatina en nuestros portfolios como *lobby*, *public affairs*, gestión del cambio, comunicación interna, creatividad, la reputación corporativa y ahora más que nunca con las estrategias en torno a la gestión de crisis y estrategia digital, nos han permitido ofrecer a los clientes un asesoramiento 360° que cubre áreas más que difíciles de asumir para un departamento de Comunicación por sí solo.

Esta nueva oferta "multidisciplinar" ha dado como resultado una nueva forma de trabajar la comunicación, donde la agencia se convierte en un auténtico *partner* del dircom, integrándose en la cultura y estrategia de la compañía pero con la ventaja de tener una perspectiva más objetiva e independiente.

La relación entre la agencia y el cliente también ha evolucionado. Desde ADECEC llevamos años "evangelizando" a través de nuestro Manual de Buenas Prácticas entre cliente y agencia de que el éxito de las relaciones entre cliente y agencia se basa en un compromiso

real y en el conocimiento mutuo de las expectativas y las necesidades de ambas partes. Para que la relación funcione y el trabajo sea eficiente es necesario que exista transparencia por ambas partes, además de un diálogo abierto y permanente.

Gracias a la implementación de estas nuevas prácticas, cada día comprobamos con gran satisfacción como nuestros clientes y colaboradores entienden que contar con una comunicación bien dirigida puede ser una de las herramientas más rentables para sus compañías. La clave radica, en gran parte, en la medición: las nuevas técnicas de investigación con las que trabajamos ayudan a evaluar con más exactitud el retorno de la inversión en Relaciones Públicas (ROI), lo que supone para las empresas una vía más directa y creíble de conexión con sus audiencias claves.

En este nuevo entorno, las formas de trabajo entre el dircom y las agencias también han cambiado hacia esquemas más colaborativos. Actualmente se pueden contemplar varios modelos: bien a través de una total integración del equipo interno del cliente y la agencia, actuando como auténticos *partners*, donde la figura del *implant* cobra

cada vez más importancia, o la contratación de todos los servicios cuando no existe en la compañía un equipo de dirección de comunicación. Sea cual sea el modelo, la filosofía de trabajo está ya orientada hacia la colaboración, la especialización y un asesoramiento mucho más continuo.

En definitiva, este estudio no hace más que demostrar que los últimos años han sido decisivos para el futuro y la consolidación del sector de las agencias de comunicación en España. Sabíamos que era necesaria una transformación y creo sinceramente que hemos conseguido de forma conjunta darle una nueva visión a la profesión y un valor más real al trabajo que desarrollamos cada día con nuestros clientes. ●

"La filosofía de trabajo está orientada hacia la colaboración, la especialización y un asesoramiento mucho más continuo".

Compromiso:

Contribuir al desarrollo económico y social de los países con inversiones en infraestructuras de calidad.

Resultado:

Desde 2003 Abertis ha invertido más de **15.000 millones de euros** en los territorios en los que opera.



Abertis es el grupo líder mundial en la gestión de autopistas de peaje e infraestructuras de telecomunicaciones. Un grupo global, con presencia en 11 países y más de 17.000 empleados, orientado a la creación de valor a través de la inversión en infraestructuras que contribuyan al desarrollo económico y social de los territorios y países donde opera.

abertis.com

 **abertis**
cumplimos nuestros compromisos

Capítulo 05

La comunicación con conciencia

Tal y como se evidenció en el WPRF 2014 que tuvo lugar en Madrid en septiembre del pasado año, se incrementa de forma notable el número de empresas preocupadas por la transparencia en sus actuaciones y en la comunicación veraz hacia sus grupos de interés. Es lo que se ha denominado: comunicación con conciencia. Además, crece la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa y la gestión responsable que, progresivamente, se afianza como un área más relevante de las empresas al entender la dimensión social que adquieren.

ÍNDICE_ **REPORTAJE 100_**
The Madrid Momentum,
conclusiones del
WPRF 2014.

REPORTAJE 104_
Buenas prácticas en
Gestión Responsable.

TRIBUNA 108_
Germán Granada,
director general de Forética.
Marcos González,
Presidente editor
de Corresponsables.



80,96 %



de las empresas encuestadas aplican la comunicación con conciencia siempre o cada vez con mayor frecuencia.



El presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, en el pasado WPRF de Madrid 2014.

REPORTAJE

Conclusiones del congreso WPRF 2014

El dircom avanza hacia el liderazgo social

“La conciencia hace que nos descubramos”.

Michel de Montaigne.

El WPRF 2014 apostó por una comunicación de futuro que piense en las personas y no tanto en las cosas.

LA DIRECCIÓN de Comunicación ya no es un apellido. Ha pasado a tener nombre y puesto propios en la estrategia empresarial. Pero el ascenso no es gratuito y sus profesionales saben que a más competencias... más competentes. Unido a la crisis de confianza social, los ingredientes que se ponen sobre la mesa auguran un menú cargado de desafíos.

El octavo Foro Mundial de la Comunicación, World Public Relations Forum 2014 (WPRF 2014), organizado por Dircom y la Global

Alliance for Public Relations and Communications Management, y celebrado en Madrid en septiembre de 2014, confirmó que la comunicación con conciencia es el reto del futuro.

Más de 900 asistentes de 65 países confirmaron la necesidad de interpretar el nuevo paisaje mundial y definir una nueva forma de comunicar. Se trata del manifiesto “Impulso de Madrid” que se apoya en **cinco propósitos con la RSC y la gestión responsable en la línea de meta.**

LLORENTE & CUENCA

Innovamos para que nuestros clientes cumplan sus objetivos

El año pasado, ampliamos nuestra red de oficinas en América Latina con la adquisición en **Chile** de **CR Comunicaciones**.

Creamos el área de **Asuntos Europeos**.

Aportamos alta especialización en Comunicación Financiera con la **adquisición** de **Hermes** en España.

Lanzamos el área de **Consumer Engagement**.

Acercamos más a nuestros clientes a sus públicos gracias al **Branded Entertainment**.

Evolucionamos los métodos de comunicación corporativa con el **Periodismo de Marca**.

www.llorenteycuenca.com

**EN 2015, MÁS.
NOVEDADES
TALENTO
RESULTADOS**



1. Para empezar, que la comunicación sirva a la cohesión y promueva la vinculación entre las comunidades. El profesional de la comunicación se presenta como un mediador imprescindible capaz de conectar a los líderes con el contexto social, es decir, un “gestor global”.

2. En segundo lugar, se propone el regreso a los valores. Los dircoms añaden tareas intangibles a su rutina. Deben escuchar, identificar lo importante y crear historias empáticas a través de sus marcas para restaurar la confianza del consumidor.

Rob Flaherty, CEO de Ketchum, aseguró en su intervención durante el WPRF que “la conciencia social colectiva es algo más que una marca, es lo que realmente la gente piensa sobre ti”. Se habla de la “co-creación y el diálogo por encima del monólogo y el gran relato”. En definitiva, actuar con valores para generar confianza.

Y no sólo hacia el público, sino también hacia los empleados, los principales embajadores de la marca. Si ellos se implican, comparten el conocimiento y saben qué se espera de ellos, se convierten en un valioso activo. Por eso, el WPRF definió la comunicación interna como crucial para mejorar la imagen de marca y su reputación. Y se mencionó el concepto del *social business*, donde el empleado toma el poder social de la organización.

El dircom se define como un entrenador en valores, un *influencer* con capacidad de inspirar y cambiar comportamientos. Y su banco de trabajo trabajará a la arenga de la sostenibilidad: una comunicación dirigida a crear relaciones sostenibles con el consumidor basadas en la comprensión y el compromiso.

3. El tercer principio tiene que ver con otro valor: la honestidad. La conexión humana es el elemento esencial y si es auténtica surge el poder de la comunicación. Por eso y porque impacta de lleno en la reputación de las empresas, es una responsabilidad que debe estar en su ADN.

Los dircoms participan en la estrategia empresarial y por descontado en la gestión responsable. Porque la responsabilidad se comunica... pero con actos. Las proporciones han cambiado: 80 % acciones, 20 % comunicaciones.

4. Por otro lado, la reconstrucción del liderazgo fue el cuarto propósito del foro. La competencia, el carisma, el sentido de perspectiva, la calma inteligente y la capacidad de comunicar se definieron como las cualidades imprescindibles del líder.

La jerarquía ha cambiado y lejos de las medallas y el trono, hay que humanizar al líder para conectarlo con las personas. Debe ser un líder en la transformación personal, organizacional y

Las ponencias del WPRF 2014 atrajeron a un alto número de personas.

La comunicación interna es crucial para mejorar la imagen de la marca y su reputación.



de toda la sociedad. Así, de la restauración de la confianza, vendrá la restauración del liderazgo.

5. Y el círculo se cierra con el quinto propósito. Con un liderazgo transformador, los dircoms pueden servir mejor a las empresas y organizaciones favoreciendo de esta manera un mayor desarrollo a nivel social.

La conclusión aúpa a la comunicación como parte esencial de la estrategia de las organizaciones, orientada hacia el negocio de la empresa con los mismos objetivos y los mismos calendarios. Por todo esto, la nueva labor transformadora del comunicador aporta grandes valores a la compañía.

Entre ellos, adapta la comunicación a los nuevos canales y los diferentes escenarios. El dircom sabe que el éxito se consigue gracias a la conversación y que las redes sociales convierten al usuario en un nuevo prescriptor positivo o negativo del negocio. Esto condiciona la manera de presentar y recibir noticias. La vida, las experiencias y las emociones se están digitalizando y es necesario incorporar el periodismo ciudadano a la estrategia de comunicación.

El reto es ahora crear indicadores fiables, medir para crear valor, identificar con claridad los objetivos evaluables dentro de la estrategia comunicativa e integrar los canales empleados. El *Big Data* y la analítica digital facilitan las herramientas necesarias para unir distintos conjuntos de datos y entender la efectividad de cada canal.

Y además de conectar la empresa y la sociedad, el dircom seguirá definiendo el carácter de la empresa y colaborará con los líderes para identificar las lagunas entre lo que se promete y lo que se hace. La tarea consiste en buscar el mejor interlocutor para dar una mejor respuesta, actuar con buena conciencia y sin ideas contradictorias, establecer una escucha social y analítica de datos, y crear contenidos propios para explicar qué somos de forma creativa.

El valor de los intangibles, lo que no se toca, pero se siente, la conciencia consciente... En definitiva, el WPRF apostó por una comunicación de futuro que piense en las personas y no tanto en las cosas, y que se contagie del espíritu filantrópico de la RSC. ●



John L. Paluszek, Past chair of The Global Alliance for Public Relations and Communication Management.

“Las empresas escuchan cada vez más las expectativas del público”

La comunicación con conciencia ha venido para quedarse. Ya no es una teoría, sino una práctica que evidencia el 73 % de directivos consultados. John L. Paluszek, Past chair of The Global Alliance for Public Relations and Communication Management y ponente en el WPRF 2014, lo asume como una tendencia necesaria: “Las personas reciben cada vez más educación, son más conscientes y activas socialmente. Las compañías deben responder”.

Como especialista en responsabilidad social y desarrollo sostenible de las empresas, Paluszek celebra que un alto porcentaje de dircoms en España se alineen con esta filosofía de negocio, y que “las compañías estén invirtiendo cada vez más en sofisticadas técnicas de análisis para responder a las demandas de la sociedad”.

Una vez instalada, la comunicación con conciencia debe apuntar a varios objetivos para la excelencia, en opinión de este experto: “Escuchar al público y analizar las tendencias sociales, evaluar cómo responder a estas conclusiones, integrar la RSE y la gestión responsable en la compañía y aplicar las últimas teorías de la comunicación y la tecnología”, sostiene.

Explica que el Pacto Mundial de Naciones Unidas cuenta con unas 8.000 compañías a nivel mundial que participan en sus diez principios de responsabilidad y ética, que tienen que ver con la protección del medio ambiente, los derechos laborales, humanos y la lucha contra la corrupción.

Este experto sirve como asesor de RSE en compañías de todo el mundo, pero la central de Ketchum se encuentra en Nueva York, donde percibe que las compañías están adoptando crecientemente la RSE en sus estrategias empresariales. “Es parte de las empresas a nivel global”, postula.

Paluszek apunta dos casos de éxito en la aplicación y práctica de la comunicación con conciencia. Se trata de IBM, que “proporciona sus empleados y tecnología a los gobiernos locales y nacionales, y ayuda a gestionar los recursos naturales o solventar problemas como el control del tráfico”. Junto a ésta, señala también a Coca-Cola por “su colaboración con algunos países en la calidad y el acceso al agua”. De ambas destaca su valor social al “enriquecer la experiencia de los empleados y participar en el desarrollo de los mercados”.



Sala de operaciones de la Fundación DKV Integralia en su centro de El Prat del Llobregat.

REPORTAJE

Ejemplo de buenas prácticas en Gestión Responsable

Las empresas no son islas. Las empresas nacen, se desarrollan y evolucionan dentro de una sociedad concreta, son hijas de unas preocupaciones y valores propios de las circunstancias que las rodean. Hoy, nuestras circunstancias son una comunidad que exige compañías más abiertas, transparentes y cercanas. Más aún, un entorno que exige que las organizaciones se preocupen de lo que sucede a su alrededor y ayuden a construir una sociedad mejor.

LA RESPONSABILIDAD Social Corporativa (RSC) y la gestión responsable comienza a ser un elemento cada vez más presente en los departamentos de Comunicación de las empresas. Estamos todavía lejos de sea un asunto prioritario, pero ya el 81 % de los encuestados por Dircom en “El estado de la comunicación 2015” afirma que su organización pone en práctica una comunicación con con-

ciencia, es decir, honrada y honesta, habitualmente o cada vez con mayor frecuencia. La evolución lógica de esta comunicación transparente, que conversa con los públicos de la compañía, es atender las demandas sociales de los *stakeholders*.

El economista Michael Porter, en su teoría del “Valor Compartido” en la que redefine su

propia visión sobre la productividad y la cadena de valor de los negocios, defiende que la sostenibilidad de un proyecto empresarial cada vez estará más ligada a su capacidad de dialogar, de comunicarse y desarrollar iniciativas comunes con los actores del entorno en donde opera.

En esta teoría se apoya Jordi García Tabernero, director general de Comunicación y Gabinete de Presidencia de Gas Natural Fenosa, para explicar precisamente como “las empresas no son entes aislados de su entorno -crean trabajo directo e indirecto, se nutren de una red de proveedores locales que a su vez generan empleo, pagan impuestos que sirven para crear servicios públicos, colaboran en proyectos de desarrollo local...- es decir, generan desarrollo, empleo y bienestar en aquellos sitios donde se implantan”.

Por todo eso, las organizaciones no pueden desligarse de las exigencias de un mayor respeto al medio ambiente, unas condiciones laborales adecuadas, una sensibilidad real hacia los sectores sociales más desfavorecidos, etc. Estos elementos son los que deben integrar una política coherente en esta materia.

La gestión responsable y la comunicación

Sin embargo, todavía apenas hay un 10 % de dircoms que considera la RSC como una de sus áreas de responsabilidad, según el estudio antes mencionado. El director de Comunicación y Responsabilidad Empresarial en DKV Seguros, Miguel García Lamigueiro, muestra su sorpresa porque muchas empresas aún no perciben este asunto como “una palanca de crecimiento que aporta valor a la cuenta de resultados”.

García Lamigueiro habla con la autoridad que le otorga que su compañía esté considerada la tercera mejor organización -de entre 500 y 1.000 empleados- para trabajar, según la consultora Great Place to Work Institute; que sea la primera aseguradora del sector que realiza la auditoría ética SGE21; que cuente con las certificaciones ISO14001 y con el CeroCO₂, que avala que compensa emisiones de gases de efecto invernadero; y que haya recibido el Premio SERES por la Fundación DKV Integralia, que ayuda a la integración de personas con discapacidad.

“En RSC, primero hay que hacer y después comunicar, empezando por los públicos internos. Por tanto, debe ser una línea estratégica de la comunicación corporativa cuando haya realidades contrastadas que comunicar o cuando haya compromisos que comunicar a los grupos de interés. Nunca antes”, expone el dircom de DKV.

Hacer con sentido

Con todo, el problema no suele ser tanto “no hacer” como no comunicar adecuadamente o hacer acciones deslavazadas. En ese sentido, no son pocas las compañías que ejecutan programas sociales sin una relación concreta con su actividad o la estrategia general de la compañía. La falta de orden estratégico y su no supervisión por parte del Departamento de Comunicación provocan que estas acciones sean difíciles de comunicar.

En los últimos tiempos se comienza a entender la importancia de que la RSC nazca de los valores propios de cada entidad y se alinee, cada vez más, con el negocio. Cuando el planteamiento en este terreno parte de estas premisas, entonces sí ayuda a mejorar su per-

Las compañías no pueden olvidar nunca que la base de una Gestión Responsable que sea valorada por la sociedad nace de un diálogo sincero con sus públicos.



Miguel García Lamigueiro,
DKV Seguros.



Jordi García Tabernero
Gas Natural Fenosa.

"Las empresas deben centrarse en contribuir en aquello en lo que son expertas y, por tanto, pueden aportar más valor".

Miguel García Lamigueiro, DKV Seguros.



Escanea este código para acceder al estudio "Responsabilidad Social Empresarial y Emprendimiento en España", del IE Business School (PDF).

cepción por parte de sus públicos objetivos. "Las empresas deben centrarse en contribuir en aquello en lo que son expertas y, por tanto, pueden aportar más valor. En nuestro caso, el programa de RSC da prioridad a todas las acciones vinculadas a salud y en el territorio en el que operamos", explica Miguel García Lamigueiro. Al tiempo que asegura que DKV tiene contrastado mediante estudios de reputación que la RSC le ha permitido diferenciarse de su competencia, potenciar la recomendación de sus productos, captar talento, minimizar riesgos o ahorrar en costes energéticos.

Contra quienes puedan pensar en un uso mercantilista de la RSC, la realidad es que un estudio del IE Business School sobre responsabilidad empresarial demuestra que la motivación principal para realizar este tipo de acciones es "la propia convicción o el altruismo". Posteriormente, se trata de mostrar las acciones que se realizan en beneficio de la sociedad.

Este mismo estudio del IE Business School recuerda que la verdadera responsabilidad social no se refiere a "acciones filantrópicas desarticuladas de la dinámica de la firma y su entorno", sino a aquellas que buscan "un compromiso de los trabajadores con los objetivos y misión de la empresa". En esa misma línea, el responsable de Comunicación y Respon-

sabilidad Empresarial en DKV Seguros relata que la involucración de los trabajadores resulta fundamental. "La RSC precisa contar con ellos para lograr su propósito de convertir a la empresa en un negocio responsable porque depende de la actuación de todos", expone.

Ahora bien, las compañías no pueden olvidar nunca que la base de una RSC que sea valorada por la sociedad nace de un diálogo sincero. El director general de Comunicación y Gabinete de Presidencia de Gas Natural Fenosa expone certeramente que ante un nuevo contexto social, político y económico, las organizaciones tienen que ser más "transparentes, éticas, medioambientales y relacionarse sistemáticamente con la sociedad en donde producen sus bienes u ofrecen sus servicios".

Escuchar, dialogar con los públicos de la empresa, es esencial antes de planificar las acciones de responsabilidad social. Porque, en definitiva, la RSC nace para responder a las necesidades de la sociedad. Jovina Ang, directora de Comunicación y ex directora de Marketing de Microsoft Asia, lo explica muy bien: "¿Por qué las compañías deben ser socialmente responsables? La respuesta es sencilla. Es una manera de devolver a la sociedad por hacer negocios en ella. Es una manera de que las compañías muestren que se preocupan por sus clientes". ●



Jovina Ang, directora de Comunicación, ex directora de Marketing de Microsoft Asia

🐦 @jovina_ang

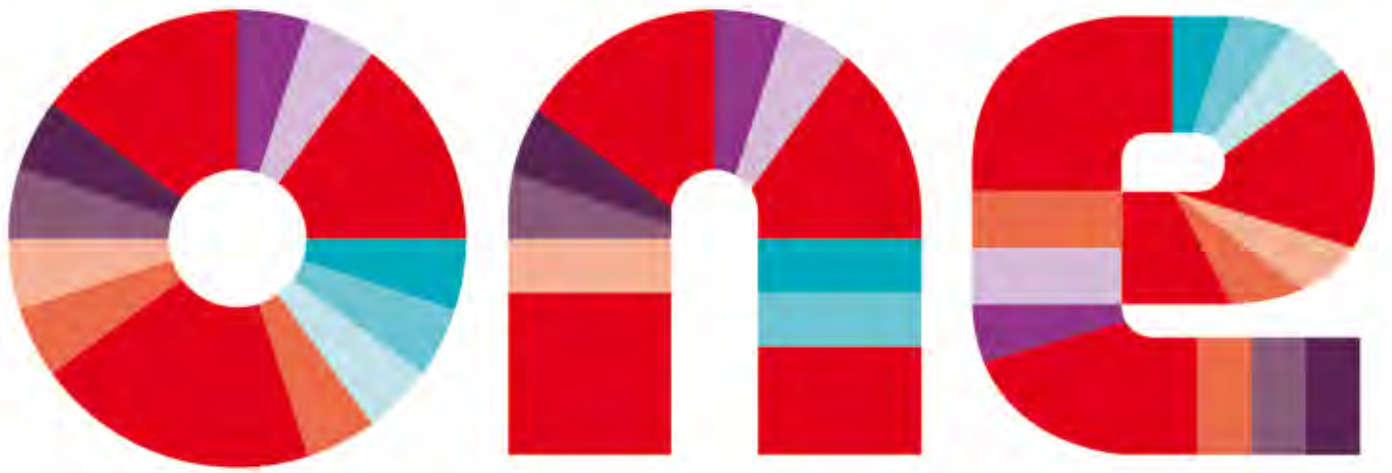
"La comunicación con conciencia es el alma de nuestra profesión"

"Nuestra conciencia define cómo pensamos, sentimos y actuamos. Nuestra conciencia determina los valores con los que vivimos, influye en cómo nos relacionamos con los demás... y nos ayuda a ser mejores comunicadores. Es el alma de nuestra profesión. Cuando comunicamos con conciencia incrementamos la credibilidad y el respeto de nuestros *stakeholders*". Son palabras de Jovina Ang, ex directora de Marketing en Microsoft Asia y ponente en el WPRF 2014.

Asegura que la responsabilidad de los directivos de Comunicación de las compañías no debe minusvalorarse: "Tenemos la responsabilidad de asegurar que aquello que ven,

oyen o leen nuestros padres, hijos, hermanos, amigos... representa comunicación con conciencia". Además añade que para que una compañía comunique con conciencia tiene que existir una "conciencia corporativa que alcance a todos los que la forman: desde el CEO y el Comité de Dirección hasta la totalidad de los empleados. Es el *ethos* de la empresa".

Para finalizar, define con claridad las empresas que tienen una conciencia corporativa: "son compañías transparentes y auténticas que además no tienen miedo de disculparse públicamente cuando cometen algún error o equivocación".



Fibra
ONO




El todo-en-uno de última generación

Multiplica tu velocidad de conexión para que disfrutes dentro y fuera de casa con Fibra Ono, 4G+, TV Inteligente y todo lo que vendrá.

Vodafone
Power to you



GERMÁN GRANDA
Director general de Forética

 @foretica
@germangranda

TRIBUNA

Comunicar con conciencia, clave para recuperar la confianza

EN UNA SOCIEDAD en la que las empresas y las instituciones se encuentran cada vez más en el punto de mira de los ciudadanos, que las premian o castigan sin filtros a través de los nuevos canales de comunicación, vivimos un momento sin precedentes donde la gestión de la confianza es más crítica que nunca.

Si antes los grupos de interés eran conjuntos diferenciados y de contornos más o menos precisos, las nuevas formas de comunicación los hacen mucho más personalizados, con "nombre" digital, pero a la vez más difusos y difíciles de detectar a priori. La ubicuidad de Internet y su continuidad en el tiempo hace que cada error tenga consecuencias mayores y más difíciles de eliminar.

En este contexto, recientemente hemos conocido los datos del Barómetro de la Confianza de Edelman 2015, que revelan una alarmante caída de la confianza en todas las instituciones (destacando gobiernos, empresas y medios de comunicación), volviendo a los mínimos del comienzo de la crisis en 2008. Un derrumbe de la confianza que tiene sin duda como causa directa la crisis de transparencia.

En la coyuntura actual necesitamos organizaciones confiables, que mantengan un diálogo transparente y fluido con todos los grupos de interés. La comunicación se perfila entonces como una herramienta esencial para recuperar la confianza cuando ésta está perdida y para mitigar los riesgos de perderla anteponiéndonos a las posibles crisis. La respuesta eficiente de empresas y organizaciones a las demandas de información transparente por parte de sus grupos de interés ya no es una opción, y aquí entramos de lleno en la imperante necesidad de la "comunicación con conciencia".

El hecho de que 29 de las 35 empresas del Ibex 35 ya evalúen externamente su información anual sobre aspectos sociales, ambientales y de

buen gobierno es muestra de que estas empresas están considerando estratégica la comunicación de estos asuntos de cara a cumplir con las expectativas de sus inversores y consumidores. En concreto, para estos últimos -según el Informe Forética 2015 que se acaba de publicar- los atributos de RSE superan a los de mercado en la valoración de la "buena empresa" y 6 de cada 10 afirma que ante dos productos de similares características compraría siempre el más responsable aunque fuera más caro.

En este sentido, la comunicación de los temas vinculados a la responsabilidad social empresarial (RSE) plantea un gran reto para las empresas y organizaciones. No solamente tratamos de transmitir atributos de producto o decisiones empresariales. Hablamos de ética, de impactos positivos y muchas veces -a nuestro pesar- negativos en las comunidades en cuyos entornos estamos presentes o en el medio natural en el que

operamos. Actuaciones que en numerosas ocasiones, al encontrarnos en un contexto global, tienen consecuencias más allá de nuestras fronteras. Por tanto, parece evidente que para conseguir una comunicación eficaz de la RSE, las empresas deben tener una idea clara de lo que la sociedad espera y demanda, y de cómo funcionaría mejor la relación entre ambos.

En conclusión, la exigencia y necesidad de transparencia es imparable.

No sólo desde el ámbito de legislación (cuya dureza está incrementando: en 2017 con la nueva directiva europea de divulgación de la información no financiera, 6.000 empresas en Europa tendrán que informar sobre aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno) sino desde la propia exigencia de la ciudadanía. Es necesario trasladar a las organizaciones españolas que no pueden quedar fuera de esta tendencia global de la "comunicación con conciencia" y que anticiparse trae además un retorno positivo en un contexto en el que sostenibilidad, transparencia y competitividad van de la mano. ●


"En la coyuntura actual necesitamos organizaciones confiables que mantengan un diálogo transparente y fluido con todos los grupos de interés".



**We craft powerful
ideas and use
multi-channel
storytelling
techniques
to create brand
and business
value for
our clients**


MARCOS GONZÁLEZ

Periodista, presidente editor de Corresponsables y de la Fundación Corresponsables

 @corresponsables
 @marcosgonzalezm

TRIBUNA

La corresponsabilidad entre todos los polos de la comunicación se hace ahora más necesaria que nunca

CUANDO PUSE en marcha la pyme editorial MediaResponsable a finales del 2005 con el lanzamiento del primer Anuario Corresponsables, usualmente tenía que lidiar con afirmaciones de este tipo: “Nosotros ya hacemos RSE porque tenemos una fundación y damos un dinero a varias ONG”; “Preferimos invertir en las acciones de RSE y no en la comunicación”; “Si ponemos publicidad en tu medio nos dirán que hacemos RSE o sostenibilidad por marketing o mera cosmética”; “La RSE es patrimonio exclusivo de los Relaciones Públicas”... Afortunadamente, diez años después son cada vez menos las veces que se oyen estas frases y que tenemos que argumentar en Corresponsables por qué comunicación y responsabilidad social van tan indisolublemente unidas.

Hay una frase muy utilizada en el mundo de la comunicación corporativa: “Tan importante es hacer las cosas bien como hacerlas saber, si no comunicas no existes en este mundo tan mediático, global y competitivo”. La comparto plenamente. Pero iría más allá y la matizaría: es imprescindible que esa comunicación sea con conciencia, transparente y confiable, aún más cuando hablamos de nuestros proyectos socialmente responsables.

En Corresponsables partimos de la base de que no existe la empresa ni organización 100 % perfecta ni lo va a existir nunca, porque al final, las organizaciones son personas y todas tenemos virtudes y defectos. Debemos entender la RSE como un proceso de mejora continua, con sus luces y sus sombras, tratando siempre de avanzar hacia un modelo de gestión que resulte lo más beneficioso posible tanto para la empresa u organización como para los *stakeholders*. Y en este proceso, la comunicación desempeña un papel fundamental.

Difundiendo lo que hacemos bien, siempre que haya detrás una base sólida y no vendamos simple humo, lanzamos un mensaje positivo que no sólo repercute en nuestra imagen y reputación, tanto interna como externa, sino que contribuye además a inspirar a otras organizaciones y a motivarlas a asumir acciones similares y promover el bien común y la construcción de una sociedad mejor para todos. Esto es especialmente relevante

en el caso de las grandes empresas, que son quienes muchas veces tiran del carro y el espejo en que se miran otras muchas organizaciones.

Pero no solo hay que comunicar por esa reacción en cadena. Y es que la RSE lleva implícita la comunicación en sí misma y descansa en buena parte en ser transparentes y en dar a conocer y responder a las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés. ¿Cómo vamos a poder establecer este diálogo *multistakeholder* tan fundamental en los procesos de implantación de una cultura de la RSE sin comunicación? ¿Cómo vamos a ser socialmente responsables si no somos transparentes ni comunicamos con conciencia lo que hacemos?

Como no se cansan de recordarnos los expertos en RSE, los medios de comunicación tenemos un papel crucial para instalar esta cultura y este nuevo paradigma en todas las organizaciones y personas. Pero no sólo los medios. La corresponsabilidad entre todos los polos de la comunicación (organizaciones, medios de comunicación y agencias de comunicación) se hace ahora más necesaria que nunca si queremos ser creíbles, confiables y transparentes. Y no podemos ser percibidos de esta manera si no predicamos con el ejemplo e intentamos hacer las cosas bien, aplicando la RSE en nuestra gestión y comunicándola a través de las diferentes herramientas que tenemos a nuestro alcance.

En esta época de crisis y pesimismo generalizado en la que aún estamos instalados pese a ciertos brotes verdes, es más necesario que nunca apostar por la comunicación responsable y poner en valor el esfuerzo que muchas organizaciones, especialmente aquellas pequeñas y con menos recursos, están llevando a cabo para contribuir desde su actividad a una sociedad mejor, más justa y sostenible en todos los sentidos.

Olvidémonos del *good news, no news*. Las buenas noticias también deben ser noticia. De ahí que en Corresponsables sigamos levantándonos cada día con ganas de seguir construyendo un mundo mejor para todos desde la comunicación y el periodismo responsable. ●

"Sin comunicación no hay RSE y sin RSE no hay comunicación con conciencia".



IFEMA
Feria de Madrid

www.ifema.es

CALENDARIO 2015 FERIAS Y CONGRESOS

es **AQUÍ**
es **AHORA**

ENERO

- 14-16 PROMOGIFT**
Salón del Regalo Promocional
- 14-18 BISUTEX**
Salón Internacional de la Bisutería y Complementos
- 14-18 INTERGIFT**
Salón Internacional del Regalo y Decoración
- 14-18 MADRIDJOYA**
Salón Internacional de Joyería y Relojería Urbanas y de Tendencia
- 28-30 HOREQ**
Soluciones para la Hostelería, Restauración y Colectividades
- 28-01 FITUR**
FEBRERO Feria Internacional de Turismo

FEBRERO

- 06-11 MERCEDES-BENZ FASHION WEEK MADRID**
- 08-10 MOMAD METRÓPOLIS**
Salón Internacional del Textil, Calzado y Complementos
- 17-19 SEMANA DEL SEGURO**
El Punto de Encuentro Anual del Sector Asegurador
- 24-27 CLIMATIZACIÓN**
Salón Internacional de Aire Acondicionado, Calefacción, Ventilación y Refrigeración
- 24-27 GENERA**
Feria Internacional de Energía y Medio Ambiente
- 25-01 ARCOMadrid**
MARZO Feria Internacional de Arte Contemporáneo

MARZO

- 04-08 AULA**
Salón Internacional del Estudiante y de la Oferta Educativa
- 05-06 EXPOEARNING**
Congreso Internacional y Feria Profesional
- 05-07 INTERDIDAC**
Salón Internacional del Material Educativo
- 05-08 FORO DE POSTGRADO**
Salón Internacional de la Educación de Tercer Cido
- 05-07 PROPET**
Feria para el Profesional del Animal de Compañía
- 10-12 HOMSEC**
Salón Internacional de Tecnologías de Seguridad Nacional
- 10-12 WORLD ATM CONGRESS**
- 11-14 MOTORTEC AUTOMECHANIKA MADRID**
Feria Internacional Líder para la Industria de Automoción en España dirigida a visitantes profesionales de la Península Ibérica, América Latina y Norte de África

12-13 WORLD OLIVE OIL EXHIBITION

El Encuentro Mundial del Aceite de Oliva

19-22 CINEGÉTICA

Pasión por la Caza y la Pesca

20-24 30th Anniversary EAU Congress

24-26 FER-INTERAZAR

Feria Internacional del Juego

ABRIL

- 11-19 ALMONEDA**
Feria de Antigüedades, Galerías de Arte y Coleccionismo
- 13-16 INTERSICOP**
Salón Internacional de Panadería, Confitería e Industrias Afines
- 13-16 SALÓN DE GOURMETS**
Feria Internacional de Alimentación y Bebidas de Calidad
- 15-16 World Travel & Tourism Council (WTTC) The Global Summit**
- 15-17 VENDIBÉRICA**
Feria Internacional del Vending
- 23-25 EXPOFRANQUICIA**
Salón Internacional de la Franquicia
- 23-26 FIE2.0**
Foro Internacional del Español
- 24-25 DENTALUS**
Salón de la Formación Dental

MAYO

- 02-03 GG-CUP**
La Gran Final de la Liga Oficial de los e-sports
- 06-08 SPAINSKILLS**
Campeonato Nacional de Formación Profesional
- 07-10 SIMA**
Salón Inmobiliario Internacional de Madrid
- 08-09 SPORT WOMAN**
La primera Feria de la Salud y el Deporte
- 12-13 FORO DE DESARROLLO MINERO-METALÚRGICO SOSTENIBLE**
- 23-24 100 X 100 MASCOTA**
Feria del Animal de Compañía
- 27-28 EXPO FOODSERVICE**
Encuentro Profesional de Restauración y Hostelería
- 27-28 eCOMExpo**
El Futuro del ecommerce
- 27-28 OMExpo**
El Futuro del Marketing Digital
- 27-29 57 CONGRESO DE LA SOCIEDAD EUROPEA DE ENDOCRINOLOGÍA Y NUTRICIÓN (SEEN)**
- 29-30 GYM FACTORY**
La Feria del Fitness e Instalaciones Deportivas

JUNIO

- 01-04 77th EAGE CONFERENCE & EXHIBITION**
- 05-14 SALÓN DEL VEHÍCULO DE OCASIÓN**
- 17-18 BIT EXPERIENCE**
- 25-28 MULAFEST**
Festival de Tendencias Urbanas
- 26-28 GamerGy**
Competiciones de e-sport (videojuegos on-line)

SEPTIEMBRE

- 09-13 BISUTEX**
Salón Internacional de la Bisutería y Complementos
- 09-13 INTERGIFT**
Salón Internacional del Regalo y Decoración
- 09-13 MADRIDJOYA**
Salón Internacional de Joyería y Relojería Urbanas y de Tendencia
- 11-13 MOMAD METRÓPOLIS**
Salón Internacional del Textil, Calzado y Complementos
- 18-20 UNIBIKE**
Feria Internacional de la Bicicleta
- 18-22 MERCEDES-BENZ FASHION WEEK MADRID**
- 23-24 III FORO DE ACTIVACIÓN DEL EMPLEO**
- 29-30 EXPOCECOFERSA**
Encuentro Comercial de Ferretería
- 29-01 SALÓN PROFESIONAL DE FLOTAS DE MADRID - Vehículos & Servicios**
- 29-02 TRAFIC**
OCTUBRE Salón Internacional de la Movilidad Segura y Sostenible
- 30-02 SICUR LATINOAMÉRICA**
OCTUBRE Exhibición Internacional de Equipos, Productos, Tecnologías y Servicios para la Seguridad Integral
SANTIAGO DE CHILE

OCTUBRE

- 01-04 MADRID GAMES WEEK**
La Gran Feria del Videojuego
- 01-04 PUERICULTURA MADRID**
Salón Profesional Internacional de Productos para la Infancia
- 07-09 LIBER**
Feria Internacional del Libro
- 07-09 GENERA LATINOAMÉRICA**
Feria Internacional de la Eficiencia Energética y las Energías Renovables
SANTIAGO DE CHILE

07-09 MATELEC LATINOAMÉRICA

Salón Internacional de Soluciones para la Industria Eléctrica y Electrónica
SANTIAGO DE CHILE

- 13-15 CPHI**
- 13-15 ICSE**
- 13-15 INNOPACK**
- 13-15 P-MEC**
- 21-22 EXPOHALAL SPAIN**
Mediterranean Food, Tourism & Lifestyle Exhibition
- 23-25 MOMAD 1001BODAS**
Salón de Productos y Servicios para Celebraciones
- 23-25 SIMA OTOÑO**
Salón Inmobiliario de Madrid
- 24-26 SALÓN LOOK MADRID**
Salón Internacional de la Imagen y la Estética Integral
- 28-30 FRUIT ATTRACTION**
Feria Internacional del Sector de Frutas y Hortalizas
- 28-30 SIMO EDUCACIÓN**
Salón de Tecnología para la Enseñanza

NOVIEMBRE

- 04-05 MetalMadrid**
Feria Industrial de la Comunidad de Madrid
- 12-15 BIOCULTURA**
Feria de Productos Ecológicos y Consumo Responsable
- 14-15 BEBÉS Y MAMÁS**
El Salón de la Futura Mamá, Bebé y Nuevas Familias
- 18-19 FERIA DE EMPLEO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD**
- 18-19 EMPACK**
El Salón Profesional del Envase, Etiquetado, Embalaje y Acondicionamiento
- 18-19 LOGISTICS MADRID**
El Salón Profesional del Almacenaje, Manutención y Logística
- 20-22 MADRID BEAUTY DAYS**
- 21-29 FERIARTE**
Feria de Arte y Antigüedades
- 26-29 MADRID HORSE WEEK**

DICEMBRE

- 04-06 GamerGy**
Competiciones de e-sport (videojuegos on-line)
- 04-08 DABADUM**
Salón del Ocio Infantil en Familia
- 16-20 ALMONEDA Navidad**
Feria de Antigüedades, Galerías de Arte y Coleccionismo

Calendario sujeto a modificaciones, actualizado a fecha 05/05/2015

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

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
Avda. del Partenón, 5
28042 Madrid España

lineaifema@ifema.es

Capítulo 06

El dircom del futuro

La comunicación *online*, la comunicación corporativa, la comunicación interna, las relaciones con los medios y la responsabilidad social corporativa serán, según los encuestados, las áreas más relevantes de los profesionales de la comunicación dentro de los próximos cinco años. De este modo se consolida la tendencia que viene mostrándose en los últimos años, en la que los directores de Comunicación son, y deberán ser, más estratégicos y polivalentes.

ÍNDICE_	REPORTAJE 114_	TRIBUNA 116_
	El futuro del dircom, estrategia en clave social.	Ricardo Gómez Díez, Consultor Experto en Gestión de Activos Intangibles y Profesor Asociado de la Universidad CEU-San Pablo. Fernando Rodés, Socio fundador de ISP Holdings.



¿Cuáles considera que dentro de cinco años serán las áreas más relevantes de un director de Comunicación?



20,02 %

Comunicación *online*



19,16 %

Comunicación corporativa (organización)



12,88 %

Comunicación interna



12,01 %

Relaciones con los medios



9,74 %

Responsabilidad Social Corporativa



9,31 %

Relaciones institucionales



6,39 %

Comunicación internacional



5,19 %

Relaciones públicas y eventos



2,06 %

Publicidad comercial (producto/marca)



1,30 %

Publicaciones/editorial



1,30 %

Patrocinio



0,54 %

Protocolo

REPORTAJE

El futuro del dircom, estrategia en clave social

Tal y como se ha demostrado, la comunicación corporativa ha incrementado su papel estratégico en empresas e instituciones, por lo que la figura del director de Comunicación aumenta, progresivamente, su valor. El reto consiste en adaptarse a las nuevas necesidades. ¿Cuál es el futuro del dircom?

LA PARADOJA se torna lógica. Mientras el mundo avanza al galope de la tecnología, la Dirección de Comunicación cae en la cuenta de la necesidad de una vuelta a los orígenes. Es la hora de mover el catalejo y apuntar hacia el público. El sector es unánime: los datos derivados de la encuesta 'El estado de la comunicación en España 2015', revelan que en el 83 % de los casos se ha incrementado la importancia de la comunicación en la empresa debido principalmente al cambio social, la confianza y la reputación. Son algunas de las razones que motivan esta mayor importancia de la comunicación en las empresas y que convierten al dircom en un agente social clave en la estrategia empresarial.

Al producto y el posicionamiento de marca se suma ahora para el director de Comunicación un reto de otro tono: "Las empresas hemos comprendido que la buena reputación genera admiración y confianza en nuestros públicos. Esto supone una ventaja competitiva, creación de valor a largo plazo y un escudo protector contra la crisis", apunta Santiago Olmedo, director de comunicación interna de Grupo Mahou-San Miguel.

En esta "economía de la reputación" a la que alude, la comunicación corporativa "adquiere

un papel mucho más estratégico que hasta ahora", o como lo define Ferran Serrano, director de Marketing y Comunicación Corporativa de T-Systems, "una actitud proactiva en la que los contenidos y los mensajes producidos por la compañía apoyen el negocio, que pasa a ser la piedra angular de todas las acciones".

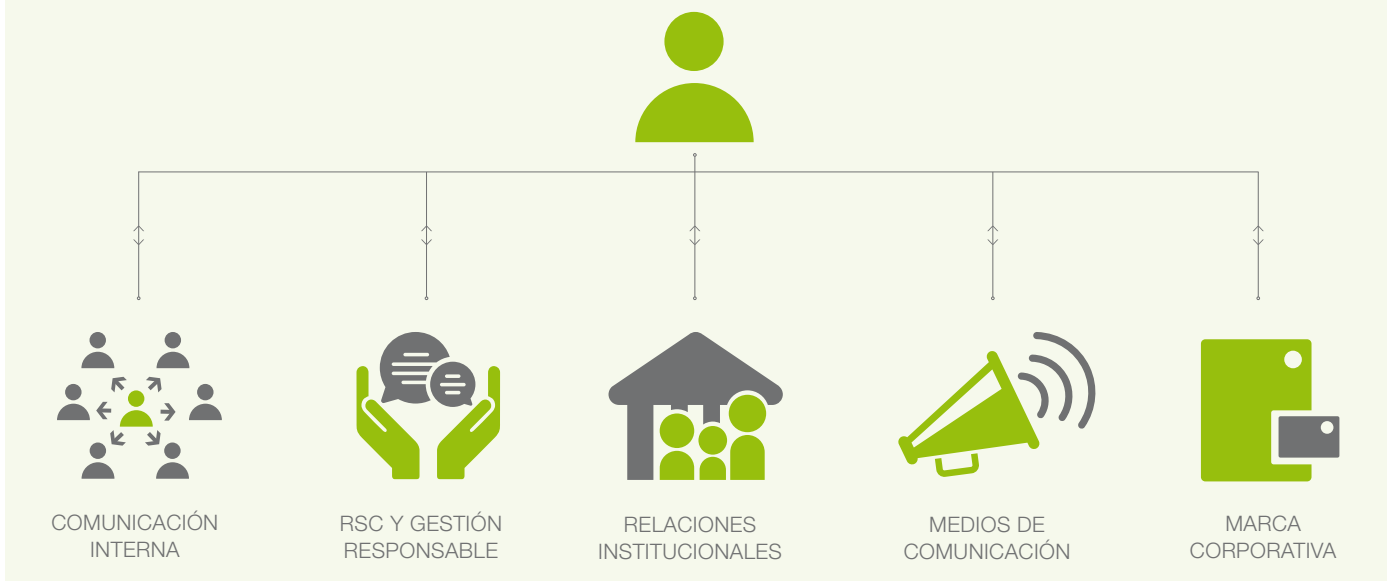
De hecho, el mismo estudio revela que para el 74 % la estrategia de comunicación contribuye a la estrategia general de la empresa mucho o bastante. "La comunicación es indudablemente un valor al alza y una necesidad estratégica para las compañías", ratifica Juan Llobell, director de Comunicación y Relaciones Institucionales de Bertelsmann, que retoma el discurso social, porque "las empresas interactúan cada vez más, no sólo en el campo económico, sino en la sociedad civil, como actores destacados".

En el nuevo paisaje se divisa claramente la importancia de las redes sociales, que han "forzado a generar un diálogo con los clientes directo y transparente", según Ferran Serrano. Beatriz Fernández Ruiz de Velasco, directora de Comunicación de Deloitte, añade dos motivos más a la creciente importancia de la comunicación corporativa: "la influencia de los grupos de interés en la gestión empresarial y la complejidad del entorno informativo".

Uno de los cambios más relevantes, para Olmedo, ha sido el mayor peso que ha cobrado la comunicación interna: "Se ha ido convirtiendo de forma creciente en una herramienta de influencia para lograr el alineamiento de los profesionales con la estrategia de la compañía". En el caso de la empresa que representa se han puesto en marcha programas para lograr que los empleados se conviertan "en auténticos embajadores de la marca", además de intensificar "significativamente" las ocasiones de diálogo con el resto de públicos con "canales de diálogo específicos". De nuevo, el público.

Y esta tendencia parece que va a coger peso. "Estoy convencido de que en el futuro esta posición será más estratégica que táctica. El director de Comunicación de una empresa debe ser el guardián de la reputación", sentencia Juan Llobell. Semejante responsabilidad llevará al dircom a "estar más pegado al presidente o CEO de la compañía, a estar más alineado con los objetivos empresariales y pertenecerá al Comité de Dirección", añade. En opinión de la representante de Deloitte, la comunicación "es una pieza más en la cadena de valor de las compañías. El dircom no es el único comunicador de la compañía", postula.

El guardián de la reputación



La reputación nace dentro de las empresas

La tarea de devolver la confianza en las compañías está en la probeta de los directores de Comunicación de las compañías. Y estos 'laboratorios' de reputación ya tienen clara la fórmula: "Hay que lograr el compromiso de los profesionales y convertirlos en embajadores de la marca. Son retos de primer orden para las empresas en los próximos años", explica Santiago Olmedo, de Grupo Mahou-San Miguel.

En su opinión "la reputación nace dentro de las organizaciones, la vivencia de la marca es la que genera reputación y quienes la construyen son, sobre todo, los empleados. Sus opiniones tienen más credibilidad hoy en día que la del CEO de la empresa", añade.

El reto será entonces potenciar la comunicación interna, que según Olmedo, "ha ido evolucionando desde la gestión de contenidos y canales hacia una gestión del cambio, y está siendo cada vez más una herramienta que ayuda a conectar a las personas con lo que la organización y el negocio necesitan". Ahí apunta también Beatriz Fernández Ruiz de Velasco, de Deloitte, para quien "el empleado es clave en el proceso de comunicación".



Santiago Olmedo,
Mahou.



Ferran Serrano,
T-Systems.



Juan Llobell,
Bertelsmann.



Beatriz Fdez. Ruiz,
Deloitte.

Crece el campo de trabajo para el dircom y, en consecuencia, sus retos. Las cinco características más destacadas del director de Comunicación según la "El estado de la comunicación en España 2015" son, en el siguiente orden, visión estratégica, capacidad de comunicación, accesibilidad a los medios de comunicación, capacidad de gestión, autoridad/liderazgo y alto conocimiento de los productos/servicios de la empresa. Se abre una lista de tareas en la que los encuestados también están de acuerdo. El futuro del director de Comunicación pasa por "integrar las diferentes áreas de comunicación (interna, corporativa y comercial)", según Ferran Serrano, "siempre han de estar en perfecta conjunción si deseamos tener una estrategia de comunicación óptima". Y añade otro aspecto clave: "saber cuál ha sido nuestra contribución". De nuevo, la importancia de la medición que se ha mencionado en otros capítulos de este anuario.

Cada día se incrementan las voces que indican que progresivamente la comunicación vendrá marcada por el cliente final, que adquirirá un mayor protagonismo. El *people have the power* es ya algo más que una melodía, se trata de una realidad a todo volumen que el dircom debe escuchar y gestionar a tiempo. ●


RICARDO GÓMEZ DÍEZ

Consultor Experto en Gestión de Activos Intangibles y Profesor Asociado de la Universidad CEU-San Pablo

 @ricardogomdiez

TRIBUNA

Del director de 'Comunicación' al de 'Asuntos Corporativos'

LLEVO 20 AÑOS trabajando en este sector -10 de los cuales enseñando e investigando en paralelo- y creo que después de este tiempo he llegado a una conclusión: la batalla de las ideas (los conceptos) y las palabras (los términos) es fundamental si se quiere ganar una guerra. Parece mentira que en nuestro mundo una afirmación así pueda ser necesaria, pero sin duda lo es y explicaré por qué.

Desde que empecé en la profesión llevo escuchando discusiones acerca de ello: al principio, Comunicación o Relaciones Públicas; ligado a ello, Comunicación Corporativa o de Marketing/Consumo; y, últimamente, Reputación o Comunicación. Como decía algún famoso publicitario: no me extraña que aún tengamos que explicarle a nuestra familia y a nuestros amigos a qué nos dedicamos: ¡si ni nosotros mismos sabemos cómo llamar a nuestra profesión y en qué consiste!

Voy a ser rompedor e incluso provocador, pero creo que es obligado serlo: la comunicación es muy importante y forma parte de la esencia del ser humano. No consiste en hablar, ni tan siquiera en escuchar: cualquier acto humano es, de hecho, más que lo que decimos (los mensajes), dónde lo decimos (los entornos); más que dónde lo decimos, lo que hacemos (los comportamientos); y más que lo que hacemos, cómo lo hacemos (las actitudes). De ahí, también, la importancia del ejemplo y todo aquello que no verbalizamos a la hora de comunicar (gestos, miradas, señales, símbolos, etc.). La actitud es la respuesta, repetía siempre nuestro querido Enrique Alcat, a quien debo la razón de formar parte de esta Asociación: nunca se lo agradeceré suficientemente. Allí donde estés, gracias.

Pasar de las musas al teatro

Pero dicho todo esto, en el día a día de la profesión el verdadero debate de fondo se centra en lograr un reconocimiento y una posición de influencia o decisión dentro de la organización (del tipo que sea, empresarial, institucional o social). La queja, aún a día de hoy, es no recibir el trato que merece la función.

Lograrlo, a mi juicio, pasa por tres cosas, en las dos primeras Dircom ha trabajado y trabaja duramente: lograr formar al profesional con una visión más integral, estratégica y directiva, así como dotarlo de herramientas y modelos de medición e indicadores que pongan en valor su trabajo. La tercera es la que tiene que ver con lo que os contaba al principio: el cambio de nombre que corresponde al cambio de funciones. Hoy al dircom no se le pide en las organizaciones más avanzadas y que marcan tendencia que se dedique a lanzar mensajes, sino a que logre entornos, motive actitudes y logre comportamientos favorables para la empresa, obviamente de la mano del resto de directivos.

Si la publicidad ha tenido fuerza en los Comités de Dirección ha sido porque ha ido de la mano de un departamento y un director de Marketing

con una visión y una función mucho más amplia y estratégica que la propia publicidad, la cual es (junto con el resto de la comunicación de marketing) instrumental para la estrategia de marketing y es estratégica en la medida en que ayuda a conseguir sus objetivos de negocio y mercado.

De igual manera, la comunicación corporativa es instrumental para la estrategia de Asuntos Corporativos (*stakeholders, issues, riesgos, regulaciones, relaciones, expectativas y necesidades*) y es estratégica en la medida en que ayuda a conseguir los objetivos de negocio a través de los intangibles (reputación, responsabilidad, marca, identidad, cultura y talento).

Un presidente, CEO o director general sí entiende y valora que tiene que gestionar una serie de asuntos que afectan a la corporación y que se encuentran tanto dentro como fuera de ella, empezando por la legitimación de la empresa para operar y acabando por la confianza necesaria para cooperar y prosperar. Por eso es importante que avancemos en esa línea: en mi opinión, el futuro del director de Comunicación es ser, finalmente, un director de Asuntos Corporativos, un futuro que en muchas organizaciones, especialmente anglosajonas, asiáticas y de Oriente Medio, es ya una realidad. ●

"En mi opinión, el futuro del director de Comunicación es ser, finalmente, un director de Asuntos Corporativos".

EFE Eventos. Notoriedad y Repercusión mediática

EFE Eventos

Producción y difusión
de eventos corporativos

Eventos que son noticia con Agencia EFE

Generamos contenidos y eventos de interés público.

Nuestras nuevas infraestructuras y auditorios lo hacen posible y aportan significado a las marcas.

Nace EFE Eventos, la nueva línea de Producción y Difusión de Eventos Corporativos de Agencia EFE.



- Producción integral de eventos.
- Cobertura periodística en formato texto, foto, audio, vídeo y multimedia.
- Difusión de los mismos a más de 1.300 medios de comunicación.
- Publicación de los contenidos en soportes EFE (más de 880.000 usuarios únicos / 5.690.000 radioyentes).
- Alquiler de espacios en la sede central de EFE.





FERNANDO RODÉS
Socio fundador de ISP
Holdings

TRIBUNA

Empresa y activismo social

ES IRREFUTABLE que a día de hoy las empresas están siendo percibidas como las organizaciones con la capacidad de más recursos y la agilidad necesarias para gestionar cambios estructurales y, según la ciudadanía, deberían ponerse a disposición de gobiernos y ciudadanos para ayudarles a transformar un sistema que ya no es capaz de generar la misma prosperidad que antes¹. La opinión ciudadana siempre ha sido un tema relevante, pero ahora es probablemente la cuestión clave. Ahora el ciudadano controla.

La cadena de comunicación del capitalismo industrial era un sistema cerrado, con tres elementos. El primero, las empresas e instituciones que enviaban mensajes; el segundo, los medios de comunicación masivos que concentraban a la ciudadanía y le trasladaban esos mensajes. Estos dos primeros controlaban activamente el funcionamiento de la cadena. El tercer elemento era el ciudadano, elemento pasivo que se limitaba a recibir esos mensajes y en general obedecía, comprando al día siguiente bienes y votando a opciones políticas centrales.

Después de funcionar milagrosamente durante setenta años, este sistema tan simple se rompió la década pasada. El elemento pasivo de la cadena, el consumidor -que es el primero de los tres en entender y utilizar Internet- se arma con esta tecnología tan poderosa y cambia el control de la cadena. De entrada se conecta formando redes de ciudadanos que intercambian información y generan sus propios medios de comunicación, destruyendo así el monopolio de la información existente hasta ahora. Al estar informado, el consumidor elimina en segundo lugar otro principio del marketing anterior, que es el del valor percibido e impone la transparencia.

El capitalismo industrial funcionaba en Occidente dentro de regímenes democráticos pero una parte del mismo (la cadena de comunicación) era un sistema cerrado y no democrático. Ahora, aunque sujeta aún a manipulaciones, la participación ciudadana influye decisivamente en el control de la comunicación. Cualquier iniciativa que trate de confundirla suele fracasar, y la que no colabore con ella ignorará a un colaborador decisivo. Con ello el capitalismo industrial está dejando de ser un sistema de oferta y se está transformando (penosamente) en uno de demanda.

¹ Las empresas (70 %), más que los gobiernos (35 %) o las ONG (19 %), serían las más capaces de transformar nuestro sistema en uno mejor.

Poco a poco la ciudadanía irá aumentando su poder e impondrá empresas capaces de innovar en aquellas iniciativas que transforman el sistema y abandonará aquellas que lo pervierten o no permiten su buen funcionamiento. De hecho, en los países más avanzados ya está ocurriendo².

Necesidad de incrementar el diálogo para recuperar la confianza
¿Cómo se construyen marcas en un sistema en transformación, donde manda el ciudadano y los medios masivos han perdido relevancia? La respuesta no es simple, pero intensificar el diálogo con la ciudadanía nos da una pista.

Antes de la llegada de la TV, las empresas y marcas estaban obligadas a estar en contacto permanente y directo con su comunidad de consumidores. La TV fue un aliado fundamental de las marcas que conocimos en las últimas décadas, pero muchas pagaron un coste adicional: perdieron la costumbre de dialogar y así comprender a sus consumidores y generar confianza.

Para recuperar esa confianza es en general imprescindible entrar en la ruta de la construcción de capital social, que es la capacidad de una empresa para tejer vínculos con su comunidad concreta de ciudadanos. Para ello, de entrada, no hay que ver a los clientes como meros consumidores sino como un colectivo de personas, con unos valores concretos, que conforman una comunidad, de la que la empresa pretende ser referencia.

"Hoy, la participación ciudadana influye decisivamente en el control de la comunicación. Cualquier iniciativa que trate de confundirla suele fracasar y la que no colabore con ella ignorará a un colaborador decisivo".

Una vez visionada y definida la comunidad hay que hacer dos cosas más: en primer lugar, aportar a la comunidad unos beneficios, tanto colectivos como individuales, que vayan más allá de los productos y servicios que se ofrecen; y en segundo lugar, conectar con esos ciudadanos siguiendo la pauta de "las tres tes" (*Talk, Think and Trust*), es decir, dialogando y pensando conjuntamente con esos ciudadanos y, si eso se hace correctamente, generando confianza entre ellos.

El Capital Social es sin duda el primer activo que tenemos que gestionar. Y entender que la empresa y sus marcas son, ante todo, agentes de transformación social. ●

² Los ciudadanos escandinavos, alemanes, holandeses, austriacos, suizos y canadienses, opinan que sus empresas sí tienen compromiso social, aunque esperan más de ellas.

WWW.UNIONPROFESIONAL.COM

«La Web de referencia del Sector Colegial»



<http://www.profesiones.org/>



<http://carlylenoteniaraazon.blogspot.com.es/>



<https://twitter.com/UProfesional>



<http://union-profesional.blogspot.com.es/>



SIGUENOS EN LAS REDES



LOS 35 DIRCOMS DEL IBEX

- 01_ ABENGOA CL.B
Patricia Malo de Molina
Responsable de Comunicación
- 02_ ABERTIS
Juan María Hernández Puértolas
Director Corporativo de Comunicación
- 03_ ACCIONA
Pío Cabanillas
Director general de Imagen Corporativa y Marketing Global
- 04_ ACS
Juan José Díaz Clavel
Responsable de Comunicación
- 05_ AMADEUS
Ben Hunt
Director de Comunicación
- 06_ ACELORMITTAL
Ignacio Agreda
Director de Comunicación, Relaciones Externas y Responsabilidad Corporativa
- 07_ BANKIA
Amalia Blanco
Directora de Comunicación y Relaciones Externas
- 08_ BANKINTER
María Paramés García-Astigarraga
Directora de Personas y Comunicación
- 09_ BBVA
Paul Tobin
Head of Communication
- 10_ BME
Pablo Malumbres Muguerza
Director de Comunicación Corporativa
- 11_ CAIXABANK
Mª Luisa Martínez Gistau
Directora de Comunicación, RR. II., Marca y RSC
- 12_ DIA
Nieves Álvarez Nieto
Directora de Relaciones Externas
- 13_ ENAGÁS
Felisa Martín Villán
Directora de Comunicación
- 14_ ENDESA
Alberto Fernández Torres
Director General de Comunicación
- 15_ FCC
Julio Pastor Bayón
Director de Relaciones Informativas
- 16_ FERROVIAL
Juan Francisco Polo Martín
Director de Comunicación y Responsabilidad Corporativa
- 17_ GAMESA
Úrsula Guerra
Directora de Comunicación
- 18_ GAS NATURAL FENOSA
Jordi García Tabernero
Director General de Comunicación y Gabinete de Presidencia
- 19_ GRIFOLS
Andreu Puga
Director de Comunicación
- 20_ IAG (IBERIA)
Laura Goodes
Responsable de Comunicación con los Medios
- 21_ IBERDROLA
Jesús García López
Director de Comunicación Corporativa
- 22_ INDITEX
Jesús Echevarría
Director General de Comunicación y Relaciones Institucionales
- 23_ INDRA
Juan José Berganza
Director de Comunicación
- 24_ JAZZTEL
Beatriz Valverde
Directora de Comunicación
- 25_ MAPFRE
María Echanove Sáez
Directora de Comunicación
- 26_ MEDIASET
Mirta Drago
Directora de Comunicación
- 27_ OHL
Jaime de la Fuente Martínez
Consejero delegado de IPPÍ Comunicación
- 28_ POPULAR
Carlos Balado
Subdirector General y director del Área de Comunicación y Relaciones Corporativas
- 29_ REE
Antonio Prada Ramos
Director de Comunicación y Responsabilidad Corporativa
- 30_ REPSOL
Begoña Elices García
Directora General de Comunicación y de Presidencia
- 31_ SABADELL
Ramon Rovira i Pol
Director de Comunicación y Relaciones Institucionales
- 32_ SACYR
Pedro Alonso
Director de Comunicación
- 33_ SANTANDER
Juan Manuel Cendoya
Director General de Comunicación y Marketing Corporativo
- 34_ TÉCNICAS REUNIDAS
Belén Molinero
Responsable de Comunicación
- 35_ TELEFÓNICA
Marisa Navas
Directora de Comunicación Corporativa y Medios

Capítulo 07

Ibex 35: el reto de comunicar en las empresas más mediáticas de la bolsa

Cumplir sin margen de error con las exigencias informativas de la CNMV y, a un tiempo, gestionar los diferentes niveles de comunicación de la empresa en un escenario muy expuesto a la luz pública, principales retos de los dircoms del Ibex 35.

ÍNDICE_

REPORTAJE 122_

Comunicar en el mediático escenario del Ibex 35.

REPORTAJE 125_

Los dircoms del Ibex 35, en el centro del escaparate.

TRIBUNA 128_

Iñaki Torres,
Director de Estudio de Comunicación.



Bolsa de Madrid.

REPORTAJE

Comunicar en el mediático escenario del Ibex 35

Los equipos de comunicación de las empresas que cotizan en el Ibex 35 deben informar de forma continuada, puntual y transparente, así como controlar al milímetro todos los aspectos comunicativos internos y externos de la empresa.

SI COTIZAR EN BOLSA supone para las empresas toda una serie de exigentes requisitos comunicativos, el trabajo se multiplica para aquellas que se encuentran en el selecto grupo del Ibex 35, debido especialmente al impacto mediático que tiene este indicador bursátil.

La cotización en bolsa obliga a un suministro de información periódica por parte de la

empresa, con el objetivo de que el mercado disponga de información suficiente para que la formación de precio en cada instante sea correcta y no se produzcan imperfecciones por falta de transparencia. Esa información, periódica y puntual, está disponible para su consulta en la web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (www.cnmv.es). La falta de comunicación es objeto de infracción y si



Descárgate el estudio
"Presencia de las empresas
del Ibex 35 en la web 2.0".

en ella se ha producido algún error, hay que advertirlo y subsanarlo con inmediatez.

Dada la importancia de cumplir los trámites informativos, es recomendable designar a un responsable de la comunicación de operaciones, tanto ante la CNMV como a efectos internos, para coordinar los departamentos implicados en esta obligación: sistemas de información, servicios jurídicos, cumplimiento normativo, tesorería, etc.

Hay que contemplar también la publicidad de las empresas que cotizan en bolsa: desde el simple cumplimiento de la obligación legal de la publicación de anuncios en el BORME, a los despliegues publicitarios en distintos medios de comunicación.

Las redes sociales, parte de la estrategia

Entre los diferentes aspectos que deben atender los dircoms cada vez resulta más relevante el amplio universo de las redes sociales. Según un estudio sobre 'Presencia de las empresas del Ibex 35 en la web 2.0', elaborado por Estudio de Comunicación para El País, este ámbito ha mejorado, aunque todavía queda trabajo por hacer.

Una de las conclusiones principales apunta que la relación redes-empresas se ve todavía como medio publicitario y no de conexión con los clientes, posiblemente por temor a las opiniones masivas. Para romper la barrera que impide comunicarse con los consumidores hay que estar alerta a nuevos servicios e incorporar comunicación directa con el cliente.

En líneas generales, desciende el número de empresas que ven las redes sociales como amenaza, pero la mayoría no hallan un estilo de comunicación y pautas de comportamiento acordes a su cultura corporativa y efectivos en la web 2.0. Los riesgos de estos canales de comunicación para la empresa son similares a cualquier otro, pero es necesario hacer un uso adecuado, formar a los empleados y ser transparentes.

Otros datos de interés de esta investigación indican que el 60 % de las empresas del Ibex 35 están presentes en más de la mitad de las redes sociales analizadas. El 94,3 % de las compañías del índice selectivo tienen cuenta en LinkedIn y el 71,4 % en Twitter. El mayor incremento se produce en YouTube, con casi el 66 %, y la presencia en Facebook alcanza al 53 %. Por último, más del 42 % de estas empresas cuentan con blogs corporativos.

Por otro lado y según un sondeo realizado por Cinco Días entre las empresas del Ibex 35, estas desarrollan sus estrategias en las redes sociales como herramienta básica de comunicación. Consecuencia de ello es la progresiva incorporación de profesionales a los equipos y el auge de los *community manager*.

Otras conclusiones que aporta esta investigación tienen que ver con la creación de aplicaciones para los móviles (48 %) por parte de las empresas cotizadas, así como la consideración de valor creciente a las webs especializadas en el intercambio de fotos: Instagram (28 %) y Pinterest (40 %).

Las sociedades del Ibex han avanzado también en el uso de redes sociales para comunicarse con sus propietarios. El 42 % transmitieron mediante estos canales sus respectivas juntas de accionistas. Twitter es la plataforma más usada para transmitir declaraciones y presentar datos financieros de algunas organizaciones.

Pero la gran asignatura pendiente es que los principales directivos de las empresas se involucren personalmente en estas plataformas, ya que la presencia de los primeros ejecutivos del Ibex 35 es prácticamente nula. En la mayoría de los casos se limita a una página biográfica en Wikipedia. LinkedIn es el medio más popular entre los primeros ejecutivos de las empresas cotizadas.

Objetivos de la presencia en redes sociales

Los objetivos de las empresas en las redes sociales son: reforzar su imagen (más cercanía y agilidad), responder al profundo cambio de hábitos de la sociedad para explorar nuevas vías de desarrollo del negocio y de atención a las necesidades de clientes, accionistas y proveedores; y, por último, emplearlas para captar talento en el mercado. Además permiten acercarse y escuchar a los grupos de interés relacionados con la empresa.

Las redes sociales juegan un papel relevante no sólo en la organización interna de las empresas, sino también de cara a la internacionalización, ya que permiten relacionarse con muchos más usuarios de otros países (medios



Si no hay Google News
no se acaba el mundo,
y punto.

Tu buscador de noticias con más de 800 medios escritos y 70.000 medios digitales.

www.puntoneWS.com info@puntoneWS.com



eprensa!
newsclipping



Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia constituyen el Sistema de Interconexión Bursátil de las Bolsas Españolas.

Las empresas del Ibx 35 reconocen el valor de comunicar su estrategia y lo hacen de forma consistente como eje estructural del *reporting*.

Las claves del Ibx 35

El índice Ibx 35 está compuesto por los 35 valores más líquidos del mercado español independientemente del sector al que pertenezcan y cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil de las Bolsas Españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia). Esos valores conforman el Ibx 35 de forma ponderada, según su capitalización bursátil (o valor).

Este indicador aporta una idea general del estado bursátil y de la evolución de un sector o empresa concreta y una información acorde a la realidad en cada momento.

La permanencia en los valores del Ibx 35 no es fija. Según cambian las circunstancias de cada empresa podrán entrar a formar parte del grupo, permanecer o salir. De ello se encarga, dos veces al año, en junio y diciembre, un Consejo Técnico formado por expertos en valoración. Los requisitos para iniciar la inclusión en el bloque bursátil de referencia en España son:

- Que durante el periodo analizado (varios años de referencia) la capitalización media de la empresa supere al 0,30 % de la del Ibx.
- Que durante el periodo analizado, ese valor haya sido contratado al menos en un tercio de estas.
- Sin cumplir los requisitos anteriores, se pueden incluir empresas que estén entre los 20 principales valores con mayor cotización del parque español.

de comunicación, clientes, socios...) de un modo más ágil y directo. Según un estudio realizado en la Universidad de Santiago sobre los gabinetes de comunicación *online* de las empresas del Ibx 35, la presencia y actividad de la empresa en la web constituye uno de los activos más importantes. De las empresas del Ibx 35, ocho de cada diez dispone de sala de prensa *online* en su espacio web (de estas, el 60 % en primer lugar), un 8,5 % no tiene y 11,42 % cuenta con un apartado de "Noticias".

La evolución más significativa está en los dossiers de prensa, los documentos audiovisuales y el incremento de archivos multimedia con apartado destacado en las páginas. Otros avances, indica el estudio, están en la estrategia de elaboración del propio mensaje. Al principio las salas de prensa eran repositorios de los documentos *offline*, pero cada vez se adaptan más a la red en hipertextualidad y multimedialidad y, sobre todo, en estructura del mensaje. El *dircom* jerarquiza los documentos que cuelga según una estrategia de comunicación para llegar rápidamente al usuario: incluye buscadores, tags de la sala de prensa y apartados que subrayan lo que más interesa a la empresa -"lo más leído, lo más buscado"- como reflejo del *feedback* con el usuario.

Pero aún quedan retos pendientes, como la geolocalización, una buena herramienta para

transmitir o difundir información; la actualización de contenidos de las salas de prensa, ligadas aún a los medios tradicionales en la creación de eventos informativos; las páginas son todavía bastante estáticas y los cambios se concentran en la agenda y las notas de prensa.

El *reporting* corporativo, en evolución permanente

PwC ha analizado el *reporting* integrado en las empresas del Ibx 35, un campo en evolución para mejorar la comunicación con los grupos de interés. De los datos analizados, se colige que la calidad de la información reportada por estas empresas ha aumentado y destaca el avance en la comunicación de la estrategia, la descripción de la organización y del entorno y las referencias a su modelo de negocio. Aún así, el nivel de integración de la información de las empresas españolas es menor que la media de su entorno europeo.

Las empresas del Ibx 35 reconocen el valor de comunicar su estrategia y lo hacen de forma consistente como eje estructural del *reporting*. También se aprecia una evolución, aunque todavía ligera, en la descripción de los factores del entorno que inciden o pueden incidir en el negocio. Por otra parte, los datos evidencian que la comunicación del modelo de negocio es un concepto no plenamente interiorizado. ●



Descárgate el estudio "Los gabinetes de comunicación *online* de las empresas del Ibx 35".



REPORTAJE

Dircoms en las empresas del Ibex 35

En el centro del escaparate

Juegan en primera división. Ser dircom de una empresa del Ibex 35 incrementa la dificultad y los requisitos de su trabajo. Y, mientras, la vertiginosa era digital suma retos para estos profesionales, aunque son conscientes y están preparados y seguros de que “toda dificultad hay que convertirla en posibles oportunidades”, tal y como asegura Mirta Drago, directora de Comunicación de Mediaset España.

“Cualquier hecho o proceso que afecte o pueda afectar al valor de la acción de Ferrovial tiene que ser comunicado a la CNMV y a los diferentes *stakeholders* a través de los distintos cauces”.

Juan Francisco Polo, Ferrovial.

SUS TAREAS serían las mismas que las de otro dircom si la empresa a la que representan no perteneciera a estas 35 cotizadas. No sólo operan en bolsa, sino que además integran el grupo de empresas del selectivo, “cuyos comportamientos en el mercado pueden llegar a marcar tendencias económicas de gran impacto”, según Mirta Drago. La CNMV impone obligaciones informativas y cualquiera de sus movimientos genera un eco que supone una “alta responsabilidad y exigencia a la hora de llevar a cabo la estrategia de comunicación”. Y esta atención debe volcarse sobre “la portavocía oficial, pasando por las comunicaciones públicas, la monitorización de las menciones a las distintas marcas del grupo, la escucha activa de las redes sociales, etc.”, añade Drago.

Nieves Álvarez, directora de Relaciones Externas de DIA, ha vivido recientemente la mudanza a la cotización de su compañía, también en el Ibex, y asegura que “la realidad de la compañía cuando no operaba en bolsa era muy distinta, porque la cantidad de información y el número de peticiones de medios era menor”. Y traduce el viraje hacia la bolsa en cifras: “Antes de cotizar estábamos en torno a los 800 impactos. En la actualidad superamos los 4.000 sólo en prensa”. Además, se ha internacionalizado el interés por su empresa.

“El Ibex 35 te sitúa en el centro del escaparate”, apunta María Echanove, subdirectora general de Comunicación de Mapfre. La condición añade valor y trabajo. “Se nos deman-

da otro tipo de información generalmente muy especializada, que requiere un alto nivel de respuesta por nuestra parte”, explica.

Las compañías del selectivo deben ser totalmente transparentes. El mercado de valores fija un calendario que marca el paso de las empresas que lo forman y que condiciona las relaciones con los *stakeholders* y los planes de comunicación. Por este motivo, el dircom se convierte en un importante instrumento para la orquesta empresarial. “Cualquier hecho o proceso que afecte o pueda afectar al valor de la acción de Ferrovial tiene que ser comunicado a la CNMV y a los diferentes *stakeholders* a través de los distintos cauces: medios de comunicación, redes sociales, etc.”, recuerda Juan Francisco Polo, director de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de esta empresa.

Comunicación multidireccional

La estrategia de comunicación debe apuntar hacia varias dianas. En el caso de Ferrovial tienen en cuenta tres grupos: uno donde figuran accionistas, dueños de la empresa, clientes y empleados; otro que lo forma la relación con la comunidad en la que opera; y un tercero donde se sitúan las ONG, sindicatos, medios de comunicación, redes sociales, etc. La estrategia de comunicación está supervisada por el presidente y el consejero delegado, al igual que en Mediaset: “La comunicación forma parte del círculo virtuoso de la organización para conseguir sus objetivos de negocio ante su audiencia, anunciantes y accionistas”, explica Drago.

No es el caso de DIA, donde, según Nieves Álvarez Nieto la Dirección de Comunicación “no hace prevalecer sus opiniones y ni siquiera pesan con la frecuencia que se desearía”. “Aún estamos muy lejos de tener ese peso”, reconoce. Aunque cree “fundamental que la estrategia de comunicación corporativa esté alineada con la estrategia de negocio”. Por eso, explica que “se trabaja de manera continua y se hace de soporte y apoyo a muchos proyectos de la compañía”. En su opinión, “es importante definir unas normas básicas de cómo debe funcionar la compañía a la hora de comunicar y que todos los departamentos las interioricen”. Y añade como imprescindible conocer el “mapa de riesgos” de la compañía y saber detectar qué incidencias pueden derivar en crisis. Para que se cumpla este propósito, el departamento se compone de dos personas



Las adjudicaciones en infraestructuras de Ferrovial tienen que ser comunicadas a los diferentes grupos de interés. En la imagen, el viaducto de Mondáriz, en Cantabria y la autopista LBJ Express en Dallas, EEUU.



Juan Francisco Polo,
Ferrovial.



Mirta Drago,
Mediaset.



Nieves Álvarez,
DIA.



María Echanove,
Mapfre.

dedicadas a la comunicación corporativa, un director de RSC, un soporte regular externo e interlocutores en cada país.

Organización y retos de futuro

La organización de la comunicación en el caso de Ferrovial cuenta con 18 personas que gestionan cuatro áreas de actividad: relaciones con los medios, RSE, comunicación digital y asuntos públicos. Además, un equipo de comunicación está detrás de cada área de negocio. “La clave del éxito es la buena coordinación e integración de los equipos y disponer de una estrategia común a todos, siempre manteniendo una alta autonomía para que las decisiones se tomen con rapidez”, explica Juan Francisco Polo. Dentro de Mediaset España, la comunicación se compone de subdirecciones como la de imagen corporativa, la de comunicación y la que coordina las redes sociales corporativas, bajo el paraguas de Mediasetcom.

Por su parte, el departamento de Comunicación de Mapfre está organizado en dos áreas: comunicación interna y externa. María Echanove explica que entre las competencias de su equipo está la de medir los impactos de su trabajo, tanto cuantitativa como cualitativamente, para analizar la aportación de valor de comunicación a la empresa. Además, la dircom anuncia el desarrollo de una nueva estrategia de gestión de redes sociales “para mejorar la proyección de la compañía y la eficacia de este canal de comunicación cada vez más importante”.

Echanove cree que la digitalización de la sociedad irá ligada a la evolución de la comunicación en las empresas del Ibex: “No sólo habrá nuevos canales para comunicar, sino que requerirán de una mayor especialización de las personas y de los contenidos. Será necesario incorporar especialistas en estos nuevos canales, algunos de ellos aún no creados, para llegar a los públicos a través de unos medios de comunicación cada vez más exigentes en los contenidos que quieren publicar”.

Nieves Álvarez Nieto augura también que crecerá la exigencia en cuanto a la transparencia. Los reconocimientos alimentan el motor de estos departamentos de Comunicación ‘selectivos’, no sólo por pertenecer a compañías del Ibex, sino también por lidiar con exigencias, públicos y una sociedad que cambia a máxima velocidad. ●

“La realidad de la compañía cuando no operaba en bolsa era muy distinta, porque la cantidad de información y el número de peticiones de medios era menor”.

Nieves Álvarez, DIA.

“Se nos demanda otro tipo de información generalmente muy especializada, que requiere un alto nivel de respuesta por nuestra parte”.

María Echanove, Mapfre.

Mediaset: cuando el medio es el mensaje

Si ser dircom de una empresa del Ibex ya supone una peculiaridad, lo es más si se trata de Mediaset España, un medio de comunicación en sí mismo. Sus contenidos forman parte a diario del ocio de millones de personas, de la batería de noticias de medios impresos y audiovisuales, foros, blogs y redes sociales. A ello suman las opiniones e intervenciones de actores y presentadores de sus series y programas, que “intervienen en diferentes niveles en la repercusión mediática de la compañía al margen de su excelente gestión como empresa y su liderazgo indiscutible en el sector”, apunta su dircom Mirta Drago.

Pero no ve en tal despliegue la mayor dificultad de su trabajo. Remite a “la intensa competitividad empresarial dentro del sector, sobre todo desde la irrupción de las redes sociales, donde quizá se ha perdido la delimitación clara de las fuentes; la irrupción de numerosos medios, las corrientes de opinión generadas en ellas, aumentadas incluso de forma programada y automatizada, que saltan a determinados medios por la visibilidad en visitas / ventas que les aportan”.

Y señala un obstáculo nuevo: la creación de medios *online* que viven de la comercialización de la información que publican. Drago asegura que con ellos “se hace casi imposible dialogar en términos profesionales”. Además, denuncia que “la selección de noticias y la agresividad de los titulares suele caminar acorde a los acuerdos comerciales que pactan con competidores”.

El trabajo desde el departamento de Comunicación crece y apunta a un único objetivo: que la marca salga reforzada. “En nuestro caso se ve cumplido por el liderazgo como grupo audiovisual en facturación, rentabilidad y audiencias”, concluye Drago, convencida de que “toda dificultad hay que convertirla en posibles oportunidades”.

**NOS GUSTA LA VIDA
TAL Y COMO ES,
POR ESO
LA ASEGURAMOS**

www.vivirmilaños.com





IÑAKI TORRES

Director de Estudio de Comunicación

@inaki_torres

@EstComunicacion

TRIBUNA

Los retos de los dircoms del Ibex 35, hoy

El 14 de enero de 1992 inició su andadura el índice selectivo Ibex 35. En aquellos momentos, pocos podían imaginar el fenomenal proceso transformador que se iniciaba. Los ejecutivos de las principales compañías cotizadas -aquellas que forman parte de este indicador bursátil- empezaron a descubrir las bondades -y maldades, por supuesto- que se abrían ante sus ojos: acceso a nuevas oportunidades de financiación, mayor capacidad de crecimiento, entrada en nuevos mercados, etcétera. Europa empezaba a consolidarse como una alternativa política global... España se mostraba al mundo con los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Exposición Universal de Sevilla... Entrábamos en una nueva era. En el campo de la empresa y en el de la comunicación, por supuesto.

Hasta entonces, la comunicación en la empresa era prácticamente inexistente (salvo honrosas excepciones, como el Banco de Bilbao, ahora BBVA); hoy, menos de veinticinco años después, se ha convertido en un bastón de apoyo muy importante para los primeros ejecutivos de cualquier compañía y, especialmente, de las más importantes. En la época, fundamentalmente, eran profesionales más cercanos a las Relaciones Públicas, rostros amables de las empresas, sin peso en la misma. A mediados de este año 2015, no es casualidad que los directores de Comunicación ocupen lugares destacados con voz y voto en los Comités de Dirección de las compañías.

Si antes eran responsables de la "copa de Navidad" y poco más, hoy manejan presupuestos importantes y tienen bajo su mando áreas tan poderosas como la Comunicación Interna (por ejemplo, el Banco Santander, camino de 200.000 empleados, se comunica permanentemente con ellos *vía online*), el Marketing Corporativo, la Identidad Corporativa, el Servicio de Estudios, etcétera. En definitiva, cada empresa opta por un modelo u otro. En cualquier caso, la tendencia es a incrementar su peso e influencia en la organización, hasta parecerse al mundo anglosajón (por ejemplo, IAG -British Airways e Iberia-, o en España, Inditex).


Para las empresas, el reto al que se enfrentan sus primeros ejecutivos, ya sean consejeros delegados o presidentes, es aprender y entender nuestro mundo, de la misma forma que no se les ocurriría cuestionar a su director financiero, indicándole cómo se deben contabilizar determinadas partidas, o al jurídico como se debe defender un asunto. Para los dircoms, el reto, sin duda, es doble: por un lado, la gestión de la comunicación de un modo global y, por otro, la innovación.

Mientras las compañías anglosajonas emiten uniformemente en todo el mundo y aplican políticas globales de comunicación, las latinas -y, especialmente, las españolas- tienen tendencia clara a dejar hacer a los equipos locales. ¿Por qué? Quizá sea porque el CEO solo mide a su dircom por la gestión de la comunicación en su país de origen y se olvida de su ya presencia multinacional. Seguro que en cada empresa, la problemática es diferente, pero no es menos cierto que en España, en materia de repercusión mediática, se está más ocupado en gestionar lo que pueden decir determinados medios menores, antes que en las ligas mayores globales.

En la gestión global de la comunicación es imprescindible entender la revolución que ha supuesto la aplicación vigorosa de las nuevas tecnologías y las oportunidades que ello supone. Como es imprescindible entender la complejidad de gestionar tu imagen, tu reputación ante los diferentes públicos en diferentes ámbitos y territorios.

Hay que innovar permanentemente. Coherente con la evolución de las empresas, la gestión de la comunicación debe globalizarse, debe terminar de entrar en los Comités de Dirección con voz y voto coherentes con su importancia en la compañía. Porque la comunicación no es solo la relación con los medios; o la comunicación interna; o con inversores; o la publicitaria... La comunicación aporta valor -mucho valor- a las compañías. Incluso, cada vez más, observamos cómo incluyen en sus memorias el concepto valor marcario. Aquellas que así lo entienden, no por casualidad, son las más reconocidas y prestigiosas. ●

"Para los dircoms, el reto, sin duda, es doble: por un lado, la gestión de la comunicación de un modo global y, por otro, la innovación".



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.

Latin American Communication Monitor (LCM) 2014-2015

Informe resumen

Excelencia en comunicación estratégica, trabajo en la era digital, *social media* y profesionalización. Resultados de una encuesta en 18 países.

Un estudio organizado por la *European Public Relations and Research Association* (EUPRERA) con la colaboración de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom).

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN**Ángeles Moreno.**

Universidad Rey Juan Carlos (ES)

Juan Carlos Molleda.

University of Florida (EEUU)

Andréia Athaydes.

Universidade Luterana de Brasil (BR)

Ana María Suárez.

Universidad de Medellín (CO)

Coordinadora asistencia de investigación: **Cristina Navarro.**
Universidad Rey Juan Carlos

CONSEJO ASESOR**Margarida Kunsch.**

Universidade de Sao Paulo (BR)

Alejandro Álvarez.

Universidad Nacional de Córdoba (AR)

Francisco Solánich.

Universidad del Pacífico (CH)

Octavio Islas.

Instituto Tecnológico de Monterrey (MX)

Marco Herrera.

Universidad de la Comunicación (MX)

COORDINADORES NACIONALES EN OTROS PAÍSES**Melvin Peña.**

PUCMM (RD)

Jenny Yaguache.

Universidad Técnica Particular de Loja (EC)

Maritza Mosquera.

Universidad de Panamá (PA)

Marita Solórzano.

Universidad San Martín de Porres (PE)

Colaboradora especial para eventos *online*: **Laura Vanesa Muñoz**
(MX / GB).

PARTNERS**SPONSOR****INFORME COMPLETO**

www.latinamericancommunication.com

CITAS: Moreno, A., Molleda, J.C., Athaydes, A. & Suárez, A.M. (2015). Latin American Communication Monitor 2015. Excelencia en comunicación estratégica, trabajo en la era digital, *social media* y profesionalización. Resultados de una encuesta en 18 países. Bruselas: EUPRERA.

© EUPRERA. Bd du Jubilé 71 bte 3 1080 Brussels.



REPORTAJE

Latin American Communication Monitor:

Diseño de investigación, metodología y demográficos

El mayor estudio longitudinal sobre la profesión de gestión de comunicación y relaciones públicas en América Latina.

1.774
profesionales

Cuestionario *online*

10 secciones
33 preguntas

El Latin American Communication Monitor (LCM) se realiza por primera vez en América Latina como parte del proyecto Global Communication Monitor, vinculado al European Communication Monitor (ECM), conocido como el mayor estudio longitudinal sobre la profesión de gestión de comunicación y relaciones públicas en Europa. Su objetivo es mejorar el conocimiento de la práctica profesional en América Latina, evaluando las tendencias para analizar los cambios que se están produciendo en el sector. Al mismo tiempo, el estudio pretende visibilizar la función de los comunicadores de habla hispana y portuguesa en el mundo y empoderar así a los profesionales dentro de sus organizaciones, al igual que a las asociaciones del sector dentro de su entorno social.

El estudio está organizado por la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA), con la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) como socio estratégico y con el patrocinio de FCC, empresa internacional líder en servicios ciuda-

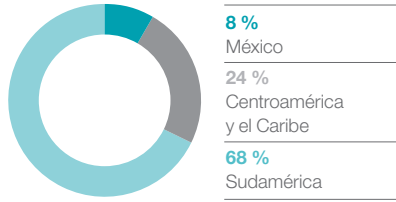
danos. Lo realizan y supervisan un conjunto de investigadores de once prestigiosas universidades, bajo la dirección de la Dra. Ángeles Moreno de la Universidad Rey Juan Carlos (ES) y el Dr. Juan Carlos Molleda, de la Universidad de Florida (EEUU).

El marco de investigación se configura sobre teorías y resultados de investigaciones científicas internacionales en gestión de comunicación y relaciones públicas, lo que permitirá a la profesión acercarse de manera concisa a los últimos avances académicos en temas muy específicos y adoptarlos o refutarlos con las evidencias empíricas que aporta el estudio.

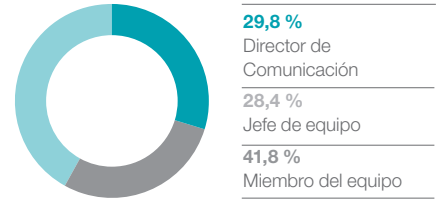
Más de 20.000 profesionales de comunicación estratégica y relaciones públicas de empresas, organizaciones gubernamentales y ONG en América Latina fueron invitados a participar en la encuesta, con un cuestionario de 10 secciones y 33 preguntas, a través de bases de datos de asociaciones profesionales nacionales y regionales. 1.774 profesionales comenzaron la encuesta. El análisis de datos

¹ Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

REGIONES REPRESENTADAS EN EL ESTUDIO.



CARGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.



y los resultados, excluyendo los participantes que no pudieron identificarse claramente como población de estudio, están basados en 803 casos de profesionales de comunicación y relaciones públicas de 18 países¹. Los datos de este informe proporcionan resultados más detallados de nueve de los principales mercados en América Latina.

El conjunto de encuestados refleja un perfil profesional urbano, joven, pero formado y experimentado. En torno a la mitad de los participantes son líderes de comunicación: el 29,8 % detentan la máxima posición de comunicación o son CEO de una consultora y el 28,4 % son directores de equipo o de un área de comunicación. El 52,6 % de los profesionales encuestados cuenta con más de diez años de experiencia en el ámbito de la gestión de comunicación o las relaciones públicas. Las mujeres ocupan dos tercios de los puestos. Una amplia mayoría con educación universitaria, destacando un 51,8 % que posee un título de maestría.

7 conclusiones

Conectar las estrategias de la organización y de la comunicación, el principal reto para la profesión de gestión de la comunicación y las relaciones públicas en América Latina: un 12,5 % de ellos opera prácticamente al margen de los objetivos corporativos.

- **Los medios impresos pierden popularidad frente a la comunicación online:** profesionales de Venezuela, Brasil, Costa Rica y México, los más partidarios de los nuevos canales.
- **Los comunicadores latinoamericanos trabajan más en la era digital:** casi uno de cada cuatro dominicanos excede sus horarios en un 50 %.
- **WhatsApp aumenta la eficiencia en el manejo del tiempo.**
- **Los comunicadores latinoamericanos, pesimistas con su salario y oportunidades de carrera:** compensación salarial, acceso a cargos directivos, estatus y oportunidades de carrera favorecen a los hombres.
- **Persiste el desconocimiento sobre el comportamiento de las audiencias en social media:** los departamentos de Comunicación excelentes implementan con más éxito la comunicación en estos canales.
- **La profesionalización de las relaciones públicas y la gestión de la comunicación no han avanzado en América Latina en los últimos cinco años.**

Creemos creando

 **planner**
MEDIA
Consultores de comunicación

www.plannermedia.com
[@planner_media](https://twitter.com/planner_media)

Principales tendencias de la comunicación estratégica en América Latina: temas clave, canales y especialidades profesionales

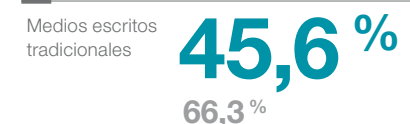
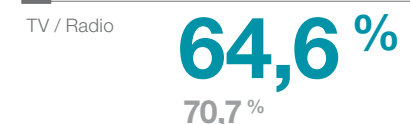
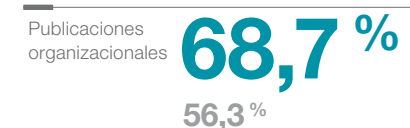
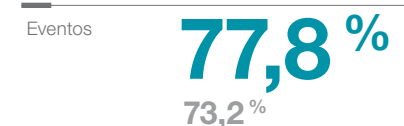
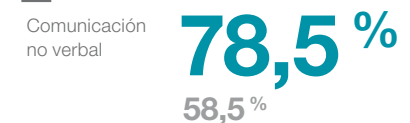
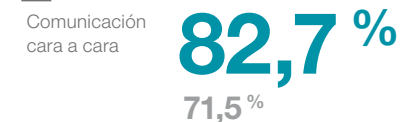
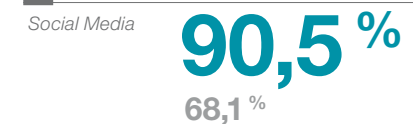
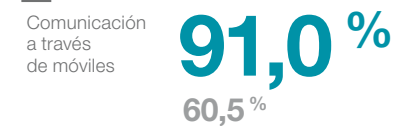
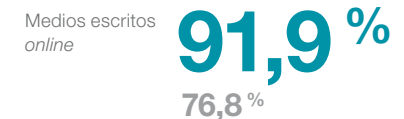
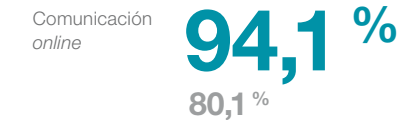
Conectar las estrategias de la organización y de la comunicación es el tema que ganará más importancia de cara a los próximos tres años (95,6 %). La relevancia que los profesionales latinoamericanos conceden a este reto está relacionada con la evolución de la profesión hacia posiciones estratégicas, accediendo a los consejos de dirección o los puestos de mando y participando en las decisiones gerenciales (Cornelissen et al., 2013; Grunig, 2006). Los encuestados también destacan otros dos grandes asuntos directamente relacionados con las transformaciones tecnológicas: la necesidad de enfrentarse con la revolución digital y la web social (94,1 %) y de construir y mantener la confianza en la organización (92,1 %). En cuestión de género, las mujeres valoran más que los hombres el apoyo al cambio organizacional y la importancia de lidiar con la velocidad y el volumen del flujo de la información. Las diferencias en función de la edad, sin embargo, son escasas.

Respecto a los canales empleados para comunicarse, los cambios que ha experimen-

tado la profesión en los últimos años se ven perfectamente reflejados en la preferencia mayoritaria de los encuestados por la comunicación *online* (80,1 %) a la hora de relacionarse con *stakeholders*, *gatekeepers* y audiencias en la actualidad. Esta tendencia, descrita en numerosos estudios previos (ej. Moreno et al., 2015; Macnamara, 2010; Wright & Hinson, 2013), confirma que los comunicadores latinoamericanos están en línea con los principales mercados internacionales. La encuesta revela, además, una significativa pérdida de importancia de los medios tradicionales de cara al futuro inmediato. El 45,6 % cree que los medios impresos serán relevantes dentro de tres años, una tendencia que también afectará a la televisión y la radio. Según el tipo de organización, las empresas que cotizan en bolsa son las más favorables a los medios de comunicación tradicionales, mientras que los consultores *freelance* prefieren la comunicación *online*. La comunicación móvil, por el contrario, es más valorada por las empresas privadas y estatales. El estudio encuentra diferencias significativas entre países. Por ejemplo, los profesionales dominicanos conceden todavía un gran peso a los medios escritos tradicionales (95,7 %) y bastante menos a la comunicación *online*

CLARO DOMINIO DE LA COMUNICACIÓN ONLINE

● Predicción en 2017 ● En 2014



CONECTAR LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN, RETO PRINCIPAL.

	MÉXICO	CENTROAMÉRICA Y CARIBE	SUDAMÉRICA	TOTAL
Apoyar el cambio organizacional	86,8 %	92,7 %	89,5 %	90,0 %
Conectar las estrategias de la organización y de la comunicación	94,1 %	97,4 %	95,2 %	95,6 %
Enfrentarse con la evolución digital y la web social	92,6 %	96,3 %	93,6 %	94,1 %
Fortalecer el rol de la función de comunicación	85,3 %	94,2 %	89,0 %	89,9 %
Encargarse del desarrollo sostenible y la responsabilidad social	70,6 %	92,1 %	81,3 %	82,9 %
Adaptarse a la necesidad de dirigirse a más audiencias y canales con recursos limitados	86,8 %	91,1 %	85,3 %	86,8 %
Construir y mantener la confianza en la organización	91,2 %	95,3 %	91,2 %	92,2 %
Atender la demanda de audiencias más activas	89,7 %	91,6 %	86,0 %	87,7 %
Lidiar con la velocidad y volumen del flujo de información	88,2 %	94,2 %	86,6 %	88,5 %
Posicionar a los CEOs y altos ejecutivos como líderes	76,5 %	90,1 %	80,1 %	82,2 %
Posicionar a la organización como líder de su sector	88,24 %	97,38 %	84,38 %	87,8 %
Contribuir a la conciencia ciudadana de las comunidades	76,5 %	93,2 %	82,5 %	84,6 %

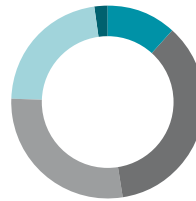
(70,2 %). Venezuela, Brasil, Costa Rica y México son los países más partidarios de la comunicación *online*.

Por último, las áreas de trabajo más importantes para los profesionales también señalan importantes dinámicas para el futuro. En primer lugar se sitúan las relaciones con la prensa (66 %), la comunicación de marketing (62,7 %) y la comunicación corporativa (56,1 %). Sin embargo, de cara a los próximos tres años (2017), se observa un aumento de la importancia en todos los campos excepto en dos: comunicación corporativa (-15,5 %) y comunicación de crisis (-11 %). Este resultado coincide con la tendencia en Europa (-7,6 y -3,2 respectivamente) (Zerfass et al., 2011), aunque sorprende la pronunciada caída en América Latina.

Trabajando en la era digital: sobrecarga de trabajo

Uno de los principales cambios sociológicos que está experimentando el mundo laboral

TRES DE CADA CUATRO COMUNICADORES LATINOAMERICANOS REPORTAN SOBRECARGA LABORAL.



12 %	Al menos un 50 % más
36 %	Al menos un 25 % más
22 %	Al menos un 10 % más
20,9 %	Aproximadamente las mismas
2 %	Menos horas

en todas las profesiones es la fuerte influencia que ejerce la tecnología sobre el modo de desempeñar el trabajo. Esto es aún más patente en el campo de la comunicación estratégica, donde las nuevas tecnologías se consideran uno de los principales motores de cambio de la profesión (Taylor, 2011). Al igual que el presente estudio realizado en América Latina, el *Global Study of Leadership in Communication* (Berger & Meng, 2014) ha identificado que uno de los principales retos para los profesionales de la comunicación en todo el mundo es el de lidiar con la velocidad y el volumen del flujo de información. Se trata también de un asunto que se sitúa entre los tres primeros temas que preocupan a los profesionales europeos en el ECM 2014 (Zerfass et al., 2014a).

En muchas ocasiones, el gran flujo de información con el que se tiene que lidiar se traduce en mayor presión y sobrecarga de trabajo para los comunicadores. Al analizar este asunto, el estudio muestra que la mayoría de los comuni-



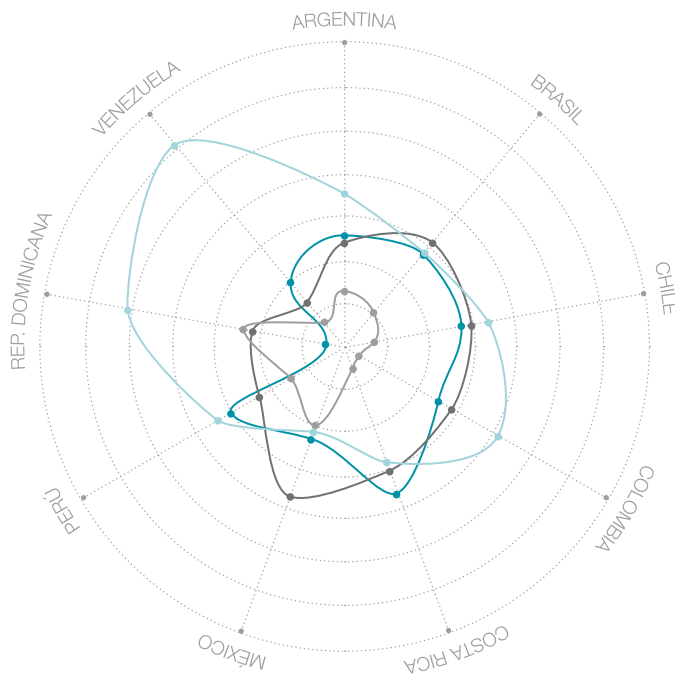
PrideCom
Making fans

Lo que hay dentro es lo que cuenta

La primera agencia para empresas que cuentan con sus empleados.
Pridecom, 100% Comunicación Interna.

fans@pridecom.es

www.pridecom.es



SOBRECARGA DE TRABAJO DE LOS COMUNICADORES EN AMÉRICA LATINA.

- Menos horas o aproximadamente las mismas
- Al menos un 10 % más
- Al menos un 25 % más
- Al menos un 50 % más

mayor porcentaje de profesionales en situación de control de su tiempo laboral (36,1 %) y, por el contrario, República Dominicana es donde un mayor porcentaje de comunicadores dice excederse un 50 por ciento del tiempo acordado en su contrato (23,4 %).

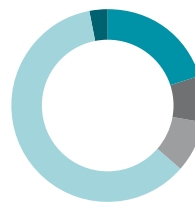
Trabajando en la era digital: *networking* entre profesionales de comunicación estratégica

Continuando con los cambios generados por la tecnología digital en la profesión de relaciones públicas y comunicación estratégica, uno de los principales efectos es la variedad en el modo de establecer relaciones entre profesionales. El *networking* supone construir y mantener contactos personales para obtener recursos que impulsen el éxito de la propia carrera. Esta capacidad de establecer una red de relaciones se perfila como un aspecto muy relevante para el desarrollo personal y profesional (Francis-Smythe, et al., 2013). En el sector de la gestión de comunicación, las redes personales son un activo en la propia carrera, (Valentini, 2010), pero además, también contribuyen a alcanzar los objetivos corporativos y de comunicación de las organizaciones (Zerfass et al., 2014a).

cadadores y relaciones públicas en América Latina trabaja por encima de las horas estipuladas en su contrato (75,5 %). De hecho, un 35,7 % trabaja al menos un cuarto más de tiempo de lo estipulado y un 11,8 % incluso dedica hasta más del 50 % del tiempo acordado en su contrato.

Profundizando en la sobrecarga laboral, los gráficos muestran que no existen diferencias significativas según el tipo de organización o agencia en la que trabajan los encuestados, ni por edad o por género. Tampoco existen diferencias importantes entre los profesionales que trabajan en las grandes metrópolis si se compara con los colegas que viven en ciudades medianas y pequeñas. Donde sí se aprecian diferencias significativas es en relación con los cargos y los roles profesionales. El mayor número de profesionales que sobrepasan sus horas en un 50 por ciento o más (16,7 %) son los directores generales de Comunicación (CCO), mientras que casi una tercera parte de los miembros de equipo sin responsabilidades directivas (29,5 %) desempeña sus funciones dentro de los horarios establecidos. Existen también diferencias geográficas altamente significativas. En la observación por regiones y países, los dos extremos se sitúan en Centroamérica y Caribe. Costa Rica es el país con un

FORMAS DE NETWORKING MÁS USADAS POR LOS PROFESIONALES DE COMUNICACIÓN.



- 20 % Cara a cara
- 8 % Teléfono
- 9 % Social Media
- 60 % Email
- 3 % Otras

Sin lugar a dudas, una de las mayores ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías es la multiplicidad de canales para conectarse profesionalmente. Al preguntar a los profesionales por los medios que más usan para establecer sus relaciones profesionales, los resultados muestran que el email es, con mucha diferencia, el canal preferido por los comunicadores estratégicos latinoamericanos (60,5 %), seguido de la comunicación cara a cara (20,2 %). Los *social media* tienen, sin embargo, una baja penetración: solo un 8,6 % los usa como medio principal en sus relaciones.

Obviamente, existen patrones muy diferentes en los diversos países. Las diferencias por género y edad son notables en el modo de relacionarse. Las mujeres profesionales valoran muy por encima de sus colegas varones la comunicación cara a cara, pero también se sitúan por delante en la valoración de los *social media*. Este hallazgo está en consonancia con investigaciones que ya en las puertas del siglo XXI señalaban que la brecha de género que dejaba a las mujeres relegadas en el uso

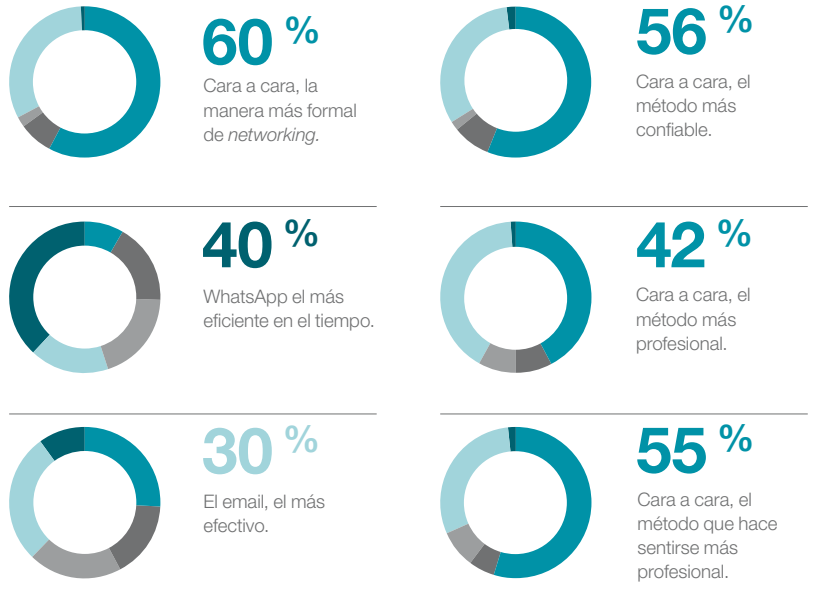
de las tecnologías se estaba revirtiendo (Curtin & Whitterspoon, 1999). Los resultados son también consistentes con los estudios precedentes, ya que los nativos digitales declaran usar *social media* por encima de cualquier otro grupo de edad.

¿Por qué prefieren los profesionales unos canales frente a otros? Cuando se trata de valorarlos, apuntan a las diferentes características de cada canal. El más usado por excelencia, el email, es considerado el más productivo. Sin embargo, hay que destacar la importancia y los beneficios de la comunicación cara a cara, como se argumenta teóricamente desde la sociología (Guidens, 1991). La aplicación de mensajería instantánea WhatsApp gana protagonismo por su eficiencia con el tiempo (37,9 %).

Brasil es el único país donde el email se considera más formal que la comunicación cara a cara y, junto con Costa Rica, también es considerado más profesional. Este dato resulta interesante, en la medida en que Brasil

COMPARACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LAS DIFERENTES FORMAS DE NETWORKING.

- Cara a cara
- E-mail
- Teléfono
- WhatsApp
- Social Media



ahora Inforpress es
ATREVIA

LA CONSULTORA GLOBAL DE COMUNICACIÓN CON ESPÍRITU LATINO Nº1 EN ESPAÑA

**somos movimiento.
somos Comunicación.**

Y somos impulso, fuerza, energía.

Después de más de 25 años, *nos atrevemos a cambiar.*

Queremos crecer, mejorar y seguir trabajando en lo que mejor sabemos hacer: *influir* en la sociedad, *generar pasión* por las marcas e *involucrar* a los equipos.

Y a este nuevo desafío lo hemos llamado **ATREVIA.**



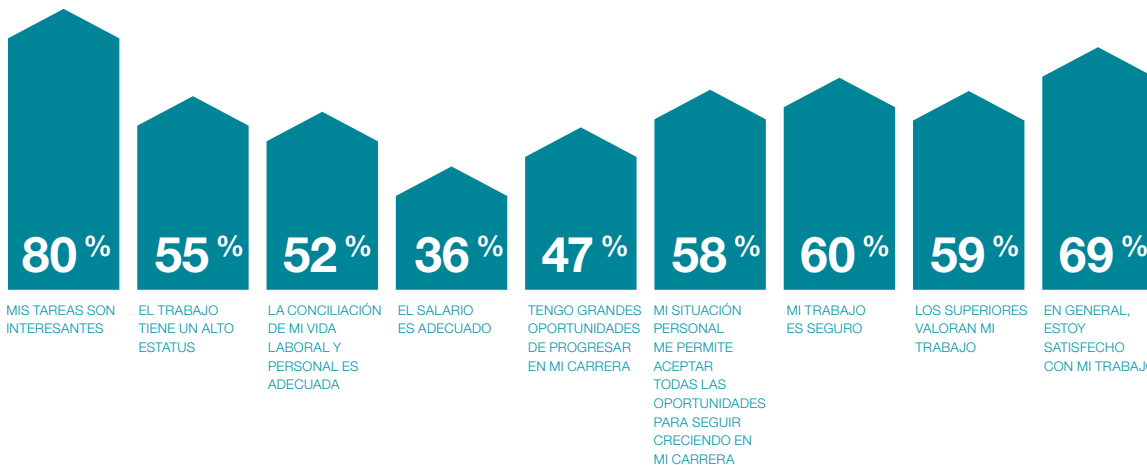
atrevia.com

Área Personas
involucrar

Área Marcas
apasionar

Área Corporate
influir

Especialidades Transversales
hacer que las cosas sucedan



UN TRABAJO INTERESANTE: EL PRINCIPAL FACTOR DE SATISFACCIÓN PARA COMUNICADORES ESTRATÉGICOS LATINOAMERICANOS.

es el mayor mercado de internet móvil en el subcontinente, mientras Costa Rica se perfila como el de mayor crecimiento (GSMA, 2014).

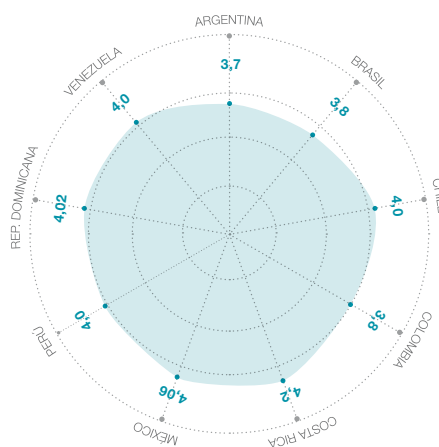
Satisfacción laboral y dinamizadores del trabajo

En general, los profesionales de gestión de la comunicación latinoamericanos disfrutan de su trabajo. El 79,9 % aprecia la variedad de sus tareas y un 68,7 % se muestra satisfecho con la labor que desempeña. Además, los encuestados se sienten valorados por sus superiores (58,7 %) y creen que su trabajo es seguro (59,6 %). Sin embargo, tan solo el 36 % considera que su salario es adecuado y menos de la mitad (46 %) afirma tener grandes oportunidades de progresar en su carrera.

Costa Rica destaca como el país que presenta una mayor satisfacción laboral (86,1 %), a cierta distancia de México y Perú (75 %), República Dominicana (74,5 %), Venezuela (74,2 %) y Chile (71,7 %). Por el contrario, los encuestados de Brasil (61,2 %), Argentina (65,2 %) y Colombia (66,2 %) son los menos satisfechos profesionalmente. Los tres países más descontentos también son los que valoran en menor medida el estatus de su trabajo y los que menos sienten el apoyo de sus superiores. Respecto al salario, los comunicadores venezolanos muestran una profunda disconformidad con la remuneración recibida. De hecho, tan solo el 16,1 % de los encuestados asegura sentirse bien retribuido. Les siguen en descontento los argentinos (26,3 %), dominicanos (29,8 %) y peruanos (30,6 %). La mayor satisfacción corresponde a los costarricenses (58,3 %),

seguidos por chilenos (53,7 %) y mexicanos (42,6 %). En cuanto al estatus percibido, la encuesta revela diferencias significativas entre países. En México, el 70,6 % cree que su trabajo posee un estatus elevado, por el 37,3 % de Argentina.

SATISFACCIÓN LABORAL EN AMÉRICA LATINA. Puntuación sobre un total de 5.



El tipo de organización es un factor determinante a la hora de percibir la seguridad laboral, el salario, la satisfacción y las oportunidades de carrera. De hecho, las empresas cotizadas en bolsa presentan los valores más positivos en la mayoría de los aspectos analizados. Por el contrario, los empleados en empresas estatales concilian mejor su vida laboral y personal y consideran en mayor medida que su salario es adecuado. El estudio ofrece también diferencias significativas en cuanto al género. La brecha salarial o el mayor acceso a cargos directivos, favorable a los hombres, puede estar relacionada con una mayor percepción de estatus y oportunidades de carrera en los varones. En general, la satisfacción laboral también está relacionada con la jerarquía que se ocupa dentro de la organización. Como podría esperarse, los directores de Comunicación son los que más puntúan en todos los aspectos, excepto en la percepción de seguridad. También influyen las responsabilidades funcionales: los que se encargan de tareas estratégicas y de coordinación son los más satisfechos, en contra de lo que les ocurre a los que se ocupan de la comunicación *online*. Este hallazgo apunta a la falta de enfoque estratégico que aún presenta la comunicación *online* a través de los *social media*. Esta situación ha sido críticamente subrayada en diversas investigaciones previas (ej. DiStaso & MacCorkindale, 2012; Li & Bernoff, 2011).

La Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, y la Global Alliance for Public Relations and Communication Management han organizado en Madrid, en 2014, **el más importante encuentro de profesionales de la comunicación a escala global: el World Public Relations Forum.**

Durante 3 días, cientos de directivos, académicos, profesionales y expertos debaten y presentan estrategias, soluciones, herramientas, y avances en el campo de la comunicación corporativa. El lema **“Comunicación con Conciencia”**, alude a la necesidad de ubicar la responsabilidad y el liderazgo en el centro de la función comunicacional en las organizaciones.

El evento ha de quedar recogido en **video entrevistas y resúmenes audiovisuales** en formato bilingüe inglés-español. La cobertura informativa audiovisual debe subirse al canal Youtube del WPRF con la máxima inmediatez. El objetivo es tanto la **difusión instantánea en redes sociales** como la constitución de **un set audiovisual que deje cumplida memoria** del evento.

¿Qué agencia de comunicación audiovisual es la elegida para este trabajo?



REPORTARTE

NOTICIAS Y COMUNICACIÓN

Para el WPRF aportamos un equipo de 2 reporteros bilingües, 2 equipos de cámara, 2 puestos de edición de video en el recinto, 1 editor y 1 coordinador de operaciones. Produjimos 22 videos resúmenes de las sesiones y entrevistas, con sonido original en inglés y subtitulación en castellano. Todo ello puede verse en la web y canal Youtube de la Global Alliance.

El mayor evento mundial de la comunicación corporativa nos eligió en 2014 para su comunicación en video. Por ello estamos agradecidos a Dircom y a la Global Alliance. Y por ello **ofrecemos a todas las empresas de la Asociación los mismos recursos, planificación y profesionalidad que han contribuido a hacer del WPRF Madrid 2014 un éxito total.**

Contacta con Reportarte. Comunica tus eventos, ideas, productos y servicios con **el comunicador audiovisual de los profesionales de la comunicación.**



@reportarte

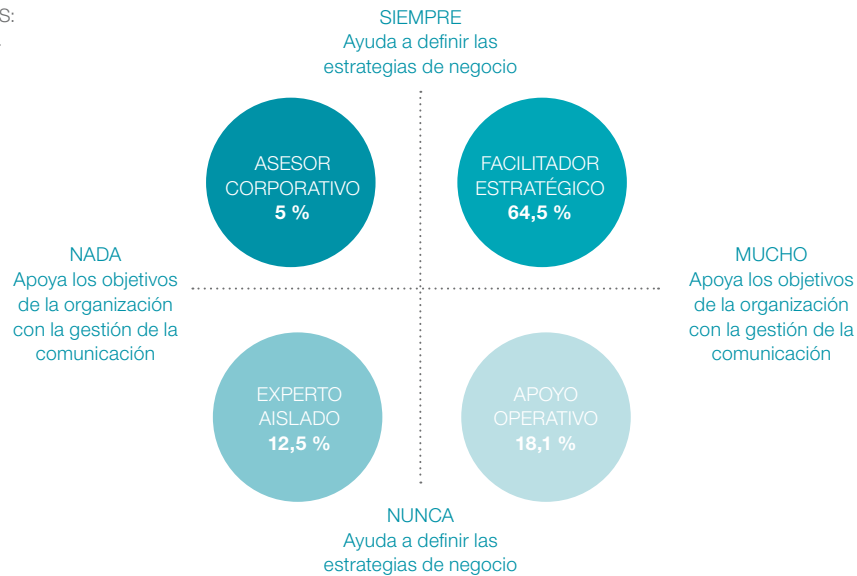


facebook.com/reportarte

www.reportarte.es

info@reportarte.es

FACILITADORES ESTRATÉGICOS:
PRINCIPAL ROL PROFESIONAL.

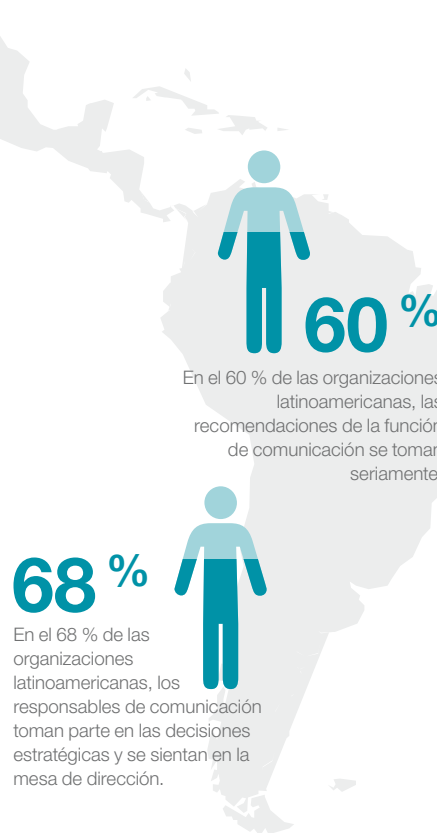


Estatus de la comunicación dentro de las organizaciones: posicionamiento, influencia y roles estratégicos

El *Latin American Communication Monitor* pone de manifiesto que los profesionales de la comunicación están accediendo cada vez más a la alta dirección de las organizaciones. La investigación sobre gestión de comunicación y relaciones públicas se ha preocupado desde hace décadas del acceso a la dirección y a la mesa de decisiones (ej. Lauren & Dozier, 1992; Berger, 2007). El 27,9 % de los responsables sénior o directores de Comunicación encuestados forma parte del Comité Ejecutivo de su organización y el 56,9 % reporta directamente al CEO.

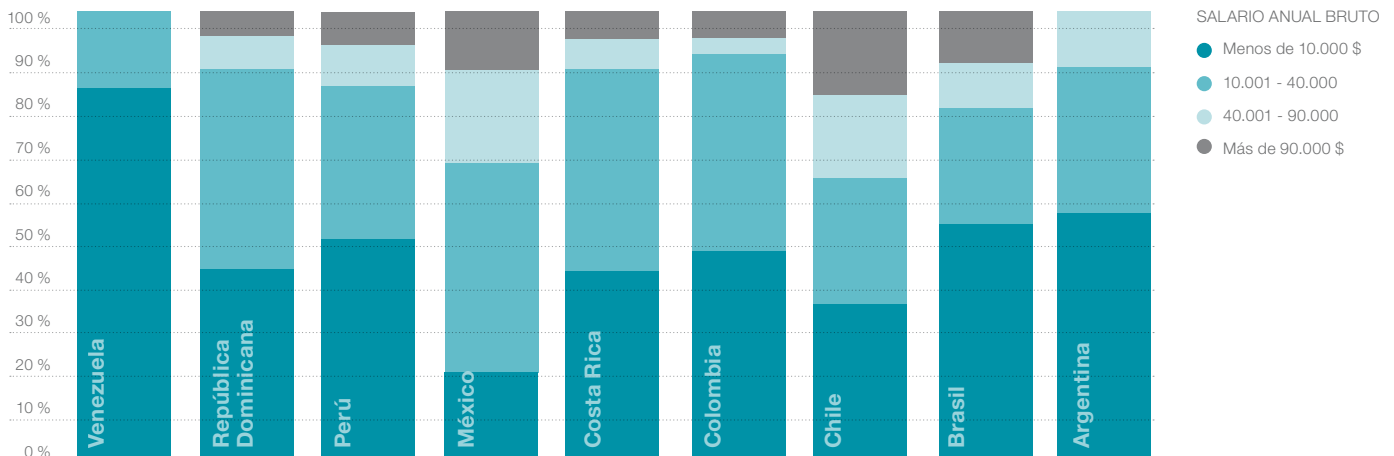
Zerfass et al. (2009) encuentran evidencias de correlación positiva entre posición e influencia, conceptualizando la influencia en dos dimensiones: influencia consultiva o asesora, que indica que las recomendaciones de los profesionales de comunicación son tomadas en cuenta por los directivos sénior, e influencia ejecutiva, que indica que los comunicadores participan en la mesa de decisiones cuando se realiza la planificación estratégica de la organización. En América Latina, un 60,6 % de los encuestados presenta una influencia asesora y un 68,5 % reporta influencia ejecutiva. Este resultado supone un drástico cambio respecto a la brecha descrita en Estados Unidos y Europa (Swerling et al., 2013; Zerfass et al., 2014a), donde la influencia consultiva es superior a la ejecutiva. La influencia en sus dos dimensiones es, no

LA INFLUENCIA EJECUTIVA DE LA COMUNICACIÓN SUPERA A LA INFLUENCIA CONSULTIVA.



obstante, un aspecto que hay que mejorar, ya que resulta alarmante que casi un 40 % de los profesionales afirma no haber alcanzado tan siquiera la influencia asesora o consultiva.

Zerfass et al. (2009, 2010) constatan también la relación entre la influencia y el rol desempeñado. Basándose en la teoría de comunicación corporativa (Lurati & Eppler, 2006; Zerfass, 2008) se distinguen dos modos de relacionar la estrategia corporativa con la estrategia de comunicación, y de fomentar los objetivos de negocio: a) 'Comunicadores' que apoyan los objetivos corporativos, resolviendo problemas derivados de las estrategias funcionales o de negocio y que probablemente pueden solucionarse con actividades de comunicación y b) 'Facilitadores', que ayudan a definir los objetivos corporativos, añadiendo las dimensiones comunicativas a la formulación de las estrategias. Relacionados con la orientación hacia las estrategias corporativas se han identificado cuatro roles: consejeros corporativos, facilitadores estratégicos, expertos aislados y apoyos operativos. Según la encuesta, el 64,5 % de los profesionales latinoamericanos ocupa la función de facilitador estratégico, lo que resulta muy positivo para la profesión, debido a su capacidad de intervenir en la estrategia de la organización y de apoyarla con la comunicación, pero también hay que destacar que todavía un 12,5 % opera prácticamente al margen de los objetivos corporativos, lo que se subraya como el principal reto para la profesión en América Latina.



LOS PROFESIONALES DE VENEZUELA SON LOS PEOR PAGADOS.

Considerando por último la remuneración de los comunicadores, los profesionales mejor pagados trabajan en empresas que cotizan en bolsa (47,1 % por encima de los 30.000 \$ anuales), son directivos de comunicación, con más de 10 años de experiencia, con un máster o doctorado y varones. Chile es el país donde un mayor porcentaje de profesionales (45,6 %) alcanzan los mejores salarios.

Cuestiones de género en la gestión de comunicación

La masiva incorporación de las mujeres al sector de las relaciones públicas es una realidad que está impactando en la práctica de la profesión en el mundo, si bien en algunas regiones ha caracterizado a la profesión des-

de sus comienzos. Autores como Grunig et al. (2000) han asegurado que esta 'feminización' contribuirá a una mayor profesionalización y un avance hacia la comunicación simétrica. Sin embargo, tan solo un tercio de los encuestados latinoamericanos comparte estas afirmaciones. Los resultados del LCM también revelan una completa oposición a estereotipos de género como la idea de que la incorporación de las mujeres retardará la evolución tecnológica (86,8 %), perpetuará una imagen débil de la profesión (76,7 %) o incrementará el intrusismo o desempeño de la actividad por idóneos ajenos a la profesión (71,6 %). Estos estereotipos son rechazados tanto por los hombres como por las mujeres, pero la creencia de que la feminización perpetuará la



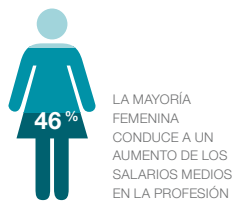
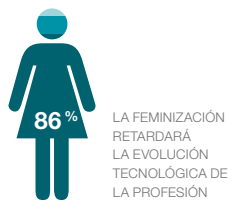
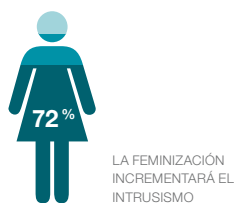
Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

www.ua.es

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

+ Investigación + Desarrollo
+ innovación

PERCEPCIÓN POSITIVA DE LOS EFECTOS DE LA FEMINIZACIÓN DE LA PROFESIÓN.



- Desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo

LAS MUJERES PROFESIONALES PERCIBEN MÁS DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL. Puntuación sobre un total de 5.

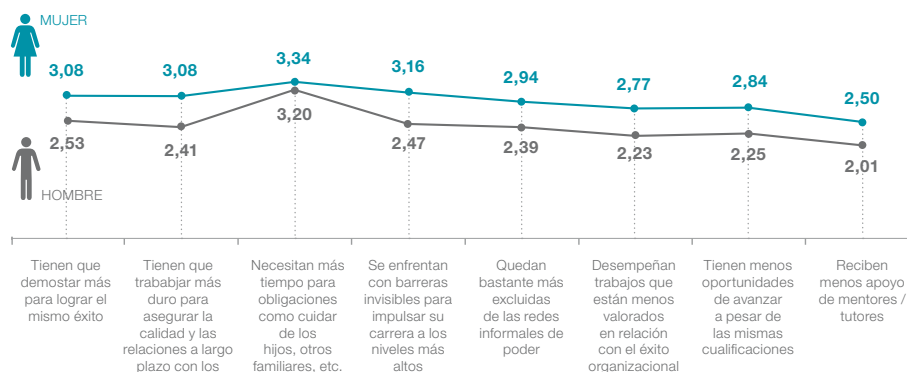


imagen débil de la profesión o que retardará la evolución tecnológica es más pronunciada entre los profesionales de mayor edad.

La literatura académica ha sostenido que las profesionales de relaciones públicas están *desempoderadas* (Aldoory, 2005) y sienten más presión para demostrar sus cualidades profesionales y su sitio dentro de la organización (Tsetsura, 2011). Sin embargo, tan solo uno de los aspectos identificados hace dos décadas por Toth y Cline (1991) fue aprobado en mayor medida que rechazado: el 49,5 % afirmó que las mujeres necesitan más tiempo para obligaciones privadas (cuidar de los hijos, de otros familiares, etc.). Este es además el único aspecto en el que coinciden casi por igual hombres y mujeres. El resto de las asunciones propuestas no fueron apoyadas por la mayoría, pero en todas encontramos diferencias significativas por género. Es decir, que las barreras que enfrentan las profesionales en sus carreras son menos reconocidas por sus colegas masculinos.

En general, la mayoría de los profesionales latinoamericanos no mantiene los estereotipos y no percibe las desigualdades de género como gravemente apremiantes en el desarrollo de sus carreras o el ejercicio de su trabajo. Esto no corresponde con otros datos objetivos como la diferencia salarial y el acceso a las posiciones directivas, por lo que habría que explorar la llamada “falacia feminista o negación de las desigualdades de género” (Grunig, Hon & Toth, 2013: 52). Se observa, además, que los

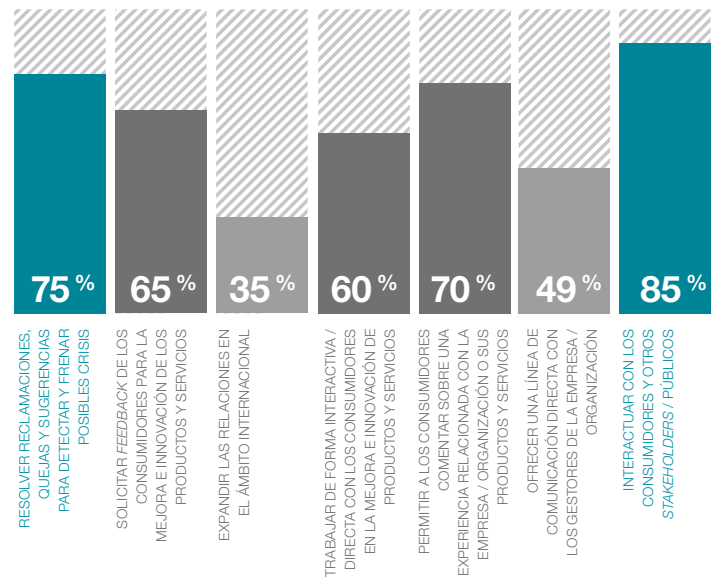
países con mayores niveles de igualdad de género, según el *Global Gender Gap Index* 2013 del Foro Económico Mundial (Bekhouch et al., 2013) –Argentina, Perú y Costa Rica– son los que apoyan en mayor medida las afirmaciones de que las mujeres están bastante más excluidas de las redes informales de poder, que tienen menos oportunidades para avanzar o que necesitan más tiempo para cuidar de las personas a su cargo. Es decir, a mayor índice de igualdad, mayor capacidad crítica con las diferencias de género o más altas expectativas respecto al desempeño igualitario de las organizaciones.

Comunicación en social media: la brecha entre la percepciones de lo que esperan los públicos y la implementación

El uso adecuado de los *social media* y su engranaje dentro de la estrategia global es un asunto clave para los profesionales de comunicación. Pese al gran número de estudios publicados en los últimos años, todavía existe un gran desconocimiento sobre los contenidos y comportamientos que los *stakeholders* esperan de las organizaciones en los canales 2.0 (Li & Bernoff, 2011; Wright & Hinson, 2013). El LCM revela que los encuestados valoran, por encima de otras ventajas, la capacidad que ofrecen los *social media* para interactuar con los consumidores y el resto de *stakeholders* (84,8 %). La segunda característica más apreciada es que los *social media* permiten resolver reclamaciones, quejas y sugerencias para detectar y frenar posibles crisis (74,8 %), mientras que en tercer lugar aparece su ido-

neidad para que los públicos comenten sobre experiencias relacionadas con la organización, sus productos o servicios (69,4 %). Los jóvenes menores de 29 años dan más valor a la capacidad interactiva de los medios sociales, pero confían menos que sus colegas más veteranos en el resto de beneficios atribuidos tradicionalmente a los nuevos medios.

El reciente estudio *Mind the gap* en Europa (Zerfass et al., 2014b) muestra que existe una brecha entre lo que los profesionales creen y el comportamiento que esperan los *stakeholders* en los *social media*, lo que supone una pérdida de oportunidades y recursos. Así, mientras los *stakeholders* esperan sobre todo información sobre productos, los profesionales de las relaciones públicas tienden a sobrestimar la comunicación de crisis o de CRS, o a valorar la interacción en los *social media* mucho más de lo que realmente interesa a los ciudadanos. Cuando se pregunta a los profesionales sobre el éxito de su organización en los comportamientos y estrategias *social me-*



PERCEPCIÓN PROFESIONAL DE LAS EXPECTATIVAS DE COMUNICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS / PÚBLICOS EN SOCIAL MEDIA.

ENHANCE YOUR TALENT



“Challenge yourself, go beyond your ideas”

EXECUTIVE EDUCATION

IE Executive Education ofrece programas específicamente diseñados para dotar a directivos de herramientas, conocimientos y últimas tendencias de Comunicación, Marketing y Management para lograr un alto impacto en su desarrollo profesional y en la consecución del éxito empresarial.

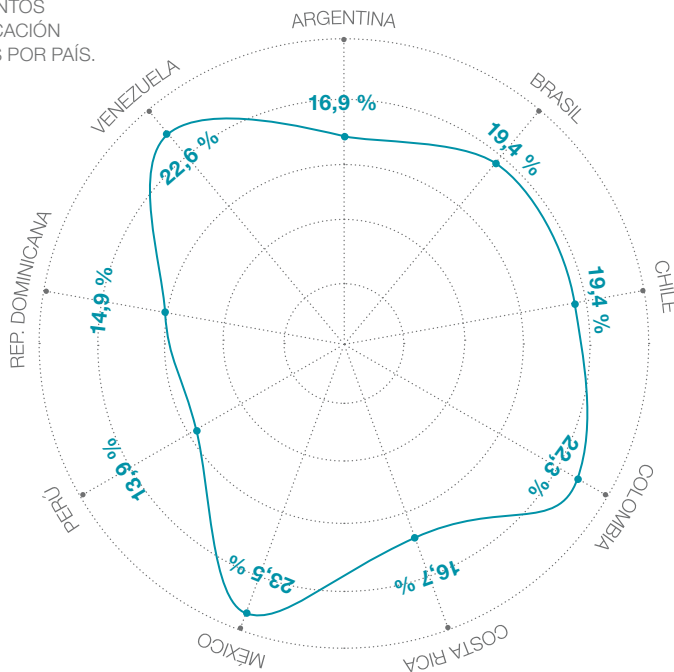
DESCUBRE NUESTRAS PRÓXIMAS CONVOCATORIAS:

- **Dirección en Comunicación Corporativa y Management**, noviembre 2015.
- **Marketing y Publicidad Digital**, noviembre 2015.
- **Dirección Estratégica de Marketing y Ventas**, febrero 2016.

Más información:
Carola Arboli
carola.arboli@ie.edu
91 568 98 45

¡IMPULSA TU CARRERA PROFESIONAL!

DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES POR PAÍS.



dia, la mayor tasa de satisfacción tiene que ver con la resolución de reclamaciones y quejas, es decir, con tareas relacionadas con atención al cliente. También califican alto la interacción con los stakeholders y la posibilidad de comentar sobre experiencias relacionadas con la organización, productos o servicios. La implementación de los social media, sin embargo, todavía no se considera exitosa en parcelas relativas a las relaciones internacionales o a la mejora o innovación de productos o servicios. En general, el nivel de satisfacción respecto al éxito en el uso de los social media es alto.

Los mayores de 40 describen un mejor uso de estas tecnologías colaborativas y, si atendemos al cargo que se ocupa, los directores de Comunicación son más positivos que los jefes o miembros de equipo. Es decir, a mayor edad y cargo de más responsabilidad, la percepción de éxito en los comportamientos social media aumenta. Por países, México, República Dominicana y Venezuela valoran de forma más optimista el éxito de sus organizaciones en el uso de los social media, mientras que Brasil, Argentina y Chile se muestran más críticos.

Departamentos de Comunicación excelentes: características diferenciales

El Latin American Communication Monitor emplea el método diseñado por el ECM 2014 (Zerfass et al., 2014a) para identificar los de-

partamentos de Comunicación excelentes. Se trata de un modelo que combina reflexiones conceptuales, autoevaluaciones de los profesionales y análisis estadísticos. La excelencia se basa en la posición de la función de comunicación dentro de la organización (influencia) y los resultados externos de las actividades que desarrolla (desempeño). Cada uno de estos componentes se calculó basándose en dos dimensiones: 1) influencia asesora y ejecutiva y 2) éxito general de la comunicación y desempeño del departamento en relación con su competencia. El análisis concluye que aproximadamente uno de cada cinco departamentos o funciones de comunicación en América Latina puede ser considerada excelente (19,8 %) y que existen marcadas diferencias entre los departamentos excelentes y aquellos que no lo son.

En primer lugar, los profesionales que trabajan en organizaciones excelentes presentan una satisfacción general con el trabajo muy superior al resto (+26,5 %); afirman que los superiores valoran más su trabajo (+28 %); creen que su trabajo tiene un estatus elevado (+26,6 %); están más satisfechos con su salario (+22,6 %) e incluso aseguran conciliar mejor su vida laboral y familiar (+18,5 %). Al contrario que en Europa (Zerfass et al., 2014a), en América Latina la excelencia no está relacionada con una mayor sobrecarga laboral.

AMÉRICA LATINA EN LA VANGUARDIA DE SOCIAL MEDIA: los comunicadores puntúan un éxito aceptable en las principales expectativas atribuidas a los stakeholders.

● Expectativas stakeholders ● Éxito implantación

Interactuar con los consumidores y otros stakeholders / públicos **84,8 %**
57,8 %

Resolver reclamaciones, quejas y sugerencias para detectar la crisis **74,8 %**
59,8 %

Permitir a los consumidores comentar sobre una experiencia relacionada con la empresa / organización o sus productos y servicios **69,4 %**
56,5 %

Solicitar feedback de los consumidores en la mejora e innovaciones de productos y servicios **65,1 %**
39,1 %

Trabajar de forma interactiva / directa con los consumidores en la mejora e innovación de productos y servicios **59,5 %**
39,5 %

Ofrecer una línea de comunicación directa con los gestores de la empresa / organización **48,7 %**
49,2 %

Expandir las relaciones en el ámbito internacional **34,7 %**
42,6 %

CORRESPONSABLES

Pyme Editorial

MEDIARESPONSABLE

Fundación

1 Aniversario

“El medio de comunicación iberoamericano especializado en poner en valor las actividades responsables”

MEDIARESPONSABLE edita los siguientes medios de comunicación propios:

El Anuario Corresponsables ya tiene presencia en: España (10 ediciones), México (3 ediciones), Argentina, Chile, Ecuador, Perú y Colombia (primeras ediciones).



Impresión en papel FSC

Auditados por



Ediciones locales en siete países y versión iberoamericana

www.corresponsables.com/.mx/.pe/.ec/.co/.cl/.com.ar



Única auditada por y accesible a personas con discapacidad

Más de 750.000 visitas anuales. Todas las publicaciones están accesibles en manera gratuita previo registro en las bibliotecas digitales de los portales de cada país.

Intensa presencia en redes sociales. Sigue a Corresponsables en:



Más de 12.000 seguidores
El ranking TOP 200 RSE sitúa a Corresponsables como una de las organizaciones y medios de comunicación más influyentes en Twitter en castellano.



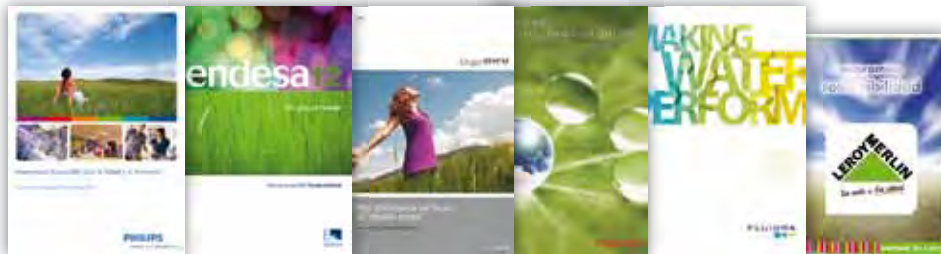
Más de 600 vídeos en YouTube.

Nueva APP de Corresponsables para Android e iOS.



<http://www.corresponsables.com/ad/redirect/192126/t930>

Soluciones editoriales:



VER DOC: www.corresponsables.com/download/SOLUCIONES_EDITORIALES_2013.pdf

La pyme editorial ha trabajado en más de 75 proyectos de comunicación responsable, tanto en entornos off-line como on-line, tales como guías, newsletters, revistas corporativas, libros, portales webs, vídeos, etc.

ARGENTINA

Ciudad de la Paz 550. 1426
C.A.B.A.
Tel.: +54 9 11 44 12 67 89
www.corresponsables.com.ar

CHILE

Hernando de Magallanes 1699,
depto 907, Las Condes, Santiago
de Chile.
Tel.: +56 9 82628542
www.corresponsables.cl

COLOMBIA

Calle 155 A No. 7D-71.
Bogotá
Tel.: +57 31 14 89 84 51
www.corresponsables.co

ECUADOR

Fsco. Moscoso 1-24 y
Miguel Cordero. Cuenca.
Tel.: +59 39 91 52 98 15
www.corresponsables.ec

ESPAÑA

Camí Real, 114, ofi. 6. 08330 Premià de Mar (BCN).
Tel.: +34 93 752 47 78
Zurbano, 34, 2ª izda. 28010 Madrid.
Tel.: +34 91 827 69 67/ 672 21 23 56
www.corresponsables.com

MÉXICO

Monte Pelvoux, 111 2ª.
Lomas de Chapultepec 11000,
México DF
Tel.: +52 55 5284 2881
www.corresponsables.mx

PERÚ

Av. Victor Andrés Belaunde 147. Vía
Principal 140. Edif. Real 6 -Piso 7.
San Isidro
Tel.: +51 986 688 860
www.corresponsables.pe

En segundo lugar, los departamentos de Comunicación excelentes se perciben como más igualitarios: las mujeres están menos excluidas de las redes informales de poder, reciben más apoyo de sus mentores, tienen más oportunidades de avanzar en sus carreras y la necesidad de demostrar más para lograr el mismo éxito que sus compañeros varones es menos acuciante que en el resto de las organizaciones.

En tercer lugar, los departamentos excelentes no desperdician ningún canal como recurso de comunicación. Los profesionales en estos departamentos valoran más la importancia de todos los canales, exceptuando los medios escritos tradicionales hoy en día y los *social media* y la comunicación móvil en los próximos tres años, en lo que se equiparan con el resto de sus colegas.

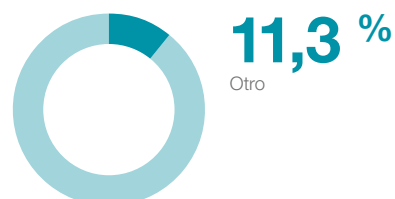
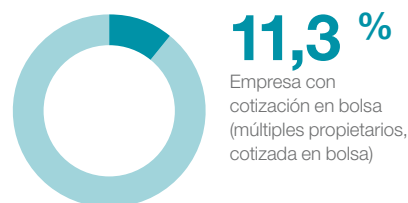
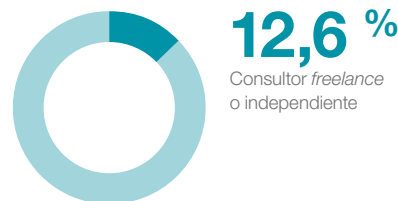
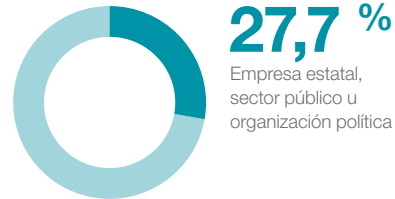
Cuarto, los departamentos excelentes tienen más éxito a la hora de implementar su comunicación de *social media*. Sus organizaciones son más exitosas a la hora de interactuar y solicitar el *feedback* de sus públicos, trabajar de forma más interactiva, ofrecer líneas de comunicación directa con los gestores de la organización o al permitir a los consumidores y otros colectivos comentar sobre experiencias relacionadas con la empresa, sus productos o servicios.

Quinto, en este tipo de departamento los encuestados son más optimistas que sus colegas respecto al profesionalización de la gestión de comunicación en su país, especialmente cuando aseguran que las relaciones públicas colaboran para desarrollar la conciencia ciudadana (+19,4 %). Esta percepción coincide con los aportes de estudios previos que demuestran un mayor grado de preocupación humanística y social de los profesionales para la integración de intereses hacia el bien común en América Latina (Molleda et al., 2012).

Estado de la profesión en América Latina

Hoy en día la literatura académica reconoce que la profesión de gestión de comunicación o relaciones públicas goza de un conjunto de estándares que guían su práctica (Lamme & Russell, 2010). Los resultados de este estudio corroboran que aunque se van alcanzando importantes niveles de institucionalización, todavía hay por delante un largo camino por recorrer para alcanzar estándares propios de profesiones más consolidadas, especialmente

EMPRESAS ESTATALES Y PRIVADAS CONCENTRAN EL MAYOR NÚMERO DE DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EXCELENTES.



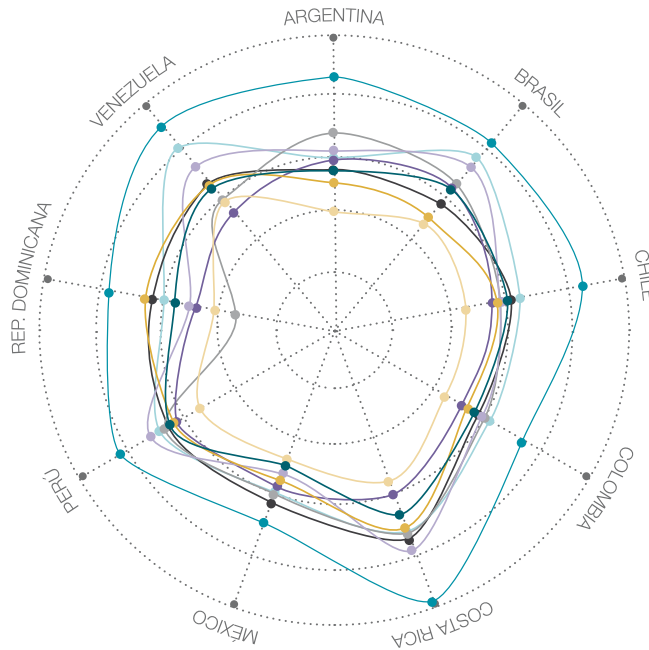
en los factores relacionados con el control del mercado y la especialización (Molleda, Kochhar & Moreno, 2012). De hecho, aunque el 80,3 % de los encuestados asegura que en su país la disciplina de relaciones públicas se estudia formalmente en instituciones de educación superior, solo el 29,1 % declara que existe un sistema de acceso y promoción laboral en el que primen más las habilidades y conocimientos profesionales que el nepotismo. Este dato revela cierto pesimismo respecto a un desarrollo de carrera basado en la especialización, tendencia que confirman los encuestados al afirmar que las relaciones públicas y la gestión de la comunicación no se reconocen como un trabajo especializado dentro de las organizaciones (39,9 %). Además, solo el 44,3 % se muestra de acuerdo con la idea de que la disciplina posee conocimientos y técnicas propios que otorgan a los profesionales un estatus especial en el mercado de trabajo y sólo un 46,3 % asegura que es una práctica diferenciada de campos como el marketing, la publicidad y el periodismo. Estudios previos subrayan que las tecnologías digitales emergentes están desdibujando las fronteras entre relaciones públicas y marketing dentro de las organizaciones (Smith, 2012).

Comparando los datos por países encontramos diferencias significativas en la mayoría de las afirmaciones propuestas. Por ejemplo, solo el 63,3 % de los profesionales mexicanos afirma que las relaciones públicas y la gestión de la comunicación se estudian en instituciones de educación superior, frente al 100 % de Costa Rica. También se advierten grandes discrepancias respecto a cuestiones deontológicas. De hecho, mientras solo el 39 % de los argentinos cree que subyace una ideología y unos principios éticos que implican explícitamente un compromiso con el bien social, esta afirmación es compartida en un 83,9 % por los venezolanos y en un 80,6 % por los costarricenses. Similares diferencias se observan respecto a la idea de que la disciplina se basa en un cuerpo de conocimiento formal, afirmación apoyada solo por el 41,8 % de los chilenos y por 80,6 % de los costarricenses.

Un análisis longitudinal con la *Macroencuesta Latinoamericana de Comunicación y Relaciones Públicas*, que evaluó el profesionalización en 2009 (Molleda et al., 2012) permite afirmar que el

- Se estudia formalmente en instituciones de educación superior que otorgan títulos o diplomas.
- Se basan en una ideología y principios éticos que implican explícitamente un compromiso con el bien de la sociedad.
- Poseen conocimientos y técnicas propios que otorgan a los profesionales un estatus especial en el mercado de trabajo.
- Cuentan con organizaciones asociativas que agrupan a los profesionales para su beneficio.
- Es una práctica diferenciada de otros campos relacionados como el marketing, la publicidad y el periodismo.
- Se basan en un cuerpo de conocimiento formal (académico, científico)
- Se reconocen como un trabajo especializado dentro de las organizaciones.
- Tienen un sistema de acceso y promoción laboral en el que se priman más las habilidades y conocimientos profesionales que el nepotismo.
- Colaboran para desarrollar la conciencia ciudadana de los stakeholders / públicos de la organización

COSTA RICA, EJEMPLO DE PROFESIONALIZACIÓN.



profesionalización de la gestión de la comunicación no ha avanzado en los últimos cinco años en América Latina. Los resultados destacan positiva y consistentemente, que la profesión se estudia en instituciones de educación superior en todo el ámbito latinoamericano, pero ponen de manifiesto algunas carencias en la evolución de la profesión. Además del nepotismo, que no se ha conseguido desterrar, destacan cuatro aspectos que han empeorado: poseer conocimientos propios que sitúen a los profesio-

nales en el mercado de trabajo, basarse en conocimiento académico-científico, además de obtener un grado de especialización y reconocimiento diferencial dentro de las organizaciones. Estos aspectos suponen retos para la profesión y grandes nichos de oportunidades donde las asociaciones, consejos y colegios profesionales puedan contribuir a la mejora de las relaciones públicas y la gestión de la comunicación y al empoderamiento y dignificación de los profesionales dentro de sus organizaciones. ●

PROFESIONALIZACIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN AMÉRICA LATINA.



nota bene
MAKING LIFESTYLE A CONVERSATION

Agencia de Comunicación

www.notabene.es

Miembro de SERMO
www.sermocommunications.com



REFERENCIAS

- Aldoory, L. (2005). A (re) conceived feminist paradigm for public relations: A case for substantial improvement. *Journal of Communication*, 55(4), 668-684.
- Bekhouch, Y., Hausmann, R., Tyson, L. D., & Zahidi, S. (2013). The global gender gap report 2013. Geneva Switzerland World Economic Forum 2013.
- Berger, B. (2007). Public relations and organizational power. In Toth, E. (Ed.) *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation*, Mahwah, New Jersey: Lawrence & Erlbaum Associated, 221-234.
- Cornelissen, J., van Bekkum, & van Ruler, B. (2013). Corporate Communications: A Practice-based Theoretical Conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 114-133.
- Curtin, P. & Witherspoon, D. (1999). Computer skills integration in public relations curricula. *Journalism & Mass Communication Educator*, 54 (1), 23-34.
- DiStaso, M. W. & McCorkindale, T. (2012). *Social media: Uses and opportunities in public relations* [Review of the three books Groundswell: Winning in a world transformed by social technologies, Measure what matters: Outline tools for understanding customers, *social media*, engagement, and key relationships, and Engage! The complete guide for brands and businesses to build, cultivate, and measure success in the new web]. *Global Media Journal--Canadian Edition*, 5(2), 75-82.
- Francis-Smythe, J., Haase, S., Thomas, E., & Steele, C. (2013). Development and validation of the career competencies indicator (CCI). *Journal of Career Assessment*, 21(2), 227-248.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*. Cambridge, MA: Polity Press.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as Strategic Management Function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176.
- Grunig, L. A., Hon, L. C., & Toth, E. L. (2013). *Women in public relations: How gender influences practice*. Routledge.
- Grunig, L.A., Toth, E.L., & Hon, L.C. (2000). Feminist Values in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 49-68.
- GSMA (2014). The mobile economy. Latin America 2014. *Global Social Media Analysis*. Recuperado de http://www.gsmamobileeconomylatina-merica.com/read_report/
- Lamme, M. O., & Russell, K. M. (2010). Removing the spin: Toward a new theory of public relations history. *Journalism and Communication Monographs*, 11(4), 7.
- Li, C., & Bernoff, J. (2011). *Groundswell. Winning in a world transformed by social technologies*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Lurati, F., y Eppler, M. Communication and Management: Researching Corporate Communication and Knowledge Communication in Organizational Settings. *Studies in Communication Sciences*, 6 (2), 2006, 75-98.
- Macnamara, J. (2010). Public relations and the social: How practitioners are using, or abusing, *social media*. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 11(1), 21-39.
- Molleda, J. C., Kochhar, S., & Moreno, A. (2012). An Intertwined Future: Exploring the Relationship between the levels of Professionalism and Social Roles of Public Relations Practitioners. Edited by Marcia W. Distaso Pennsylvania State University MWD 10@ PSU. EDU, 128. Recuperado de <http://www.prsa.org/Network/Communities/EducatorsAcademy/Documents/2012%20Proceedings%202.pdf#page=128>.
- Molleda, J. C., Moreno, Á., Athaydes, A., & Suárez, A. M. (2012). Macroencuesta latinoamericana de comunicación y relaciones públicas. *Revista Organicom*, 7(13).
- Moreno, A., Navarro, C., Tench, R., & Zerfass, A. (2015). Does *social media* usage matter? An analysis of *online* practices and digital media perceptions of communication practitioners in Europe. *Public Relations Review*. In press. Available *online* 13 January 2015. doi:10.1016/j.pubrev.2014.12.006
- Swerling, J., Thorson, K. and Tenderich, B. (2012). Eighth Annual Public Relations Generally Accepted Practices (G.A.P.) Study. GAP VIII. Los Angeles: University of Southern California. Recuperado de: <http://ascjweb.org/gapstudy/wp-content/uploads/2014/06/GAP-VIII-Presentation-Final-6.12.2014.pdf>
- Taylor, M. (2011). Introduction to the special issue on public relations pedagogy, *Public Relations Review*, 37, pp. 439-440.
- Toth, E. L., & Cline, C. G. (1991). Public Relations Practitioners Attitudes toward Gender Issues: A Benchmark Study. *Public Relations Review*, 17(2), 161-174.
- Tsetsura, K. (2011). Is Public Relations a Real Job? How Female Practitioners Construct the Profession. *Journal of Public Relations Research*, 23(1), 1-23.
- Valentini, C. (2010). Personalised Networks of Influence in Public Relations, *Journal of Communication Management*, 14(2), 153-166.
- Wright, D. K., & Hinson, M. D. (2013). An Updates Examination of Social and Emerging Media Use in Public Relations Practice: A Longitudinal Analysis Between 2006 and 2013. *Public Relations Journal*, 7(3) 1-40.
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2009). *European Communication Monitor 2009. Trends in Communication Management and Public Relations – Results of a Survey in 34 Countries*. Brussels: EACD, EUPRERA.
- Zerfass, A., Tench, R., Moreno, A., Verhoeven, P., Verčič, D. & Klewes, J. (2014b). *Mind the gap: How the public and public relations professionals value leadership and social media. Results of the ComGap study in 10 European countries*. London and Brussels: Ketchum / EUPRERA.
- Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Verhoeven, P., & Moreno, A. (2014a). *European Communication Monitor 2014. Excellence in Strategic Communication – Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a Survey in 42 Countries*. Brussels: EACD / EUPRERA, Helios Media.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., & Moreno, A. (2010). *European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries*. Brussels: EACD, EUPRERA.
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, A., & Verčič, D. (2011). *European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries*. Brussels: EACD, EUPRERA.

América Latina: más y mejor comunicación corporativa

En los últimos años ha crecido notablemente la importancia de la comunicación corporativa y del director de Comunicación en las grandes corporaciones de los países latinoamericanos, que han visto claramente cómo una buena gestión estratégica de la comunicación contribuye de forma decisiva a lograr los objetivos definidos en el plan estratégico.

En este diagnóstico coinciden los expertos en comunicación que encontramos en las siguientes páginas: Adolfo Corujo y Arturo Pinedo, directores generales de Llorente & Cuenca, que muestran como la transversalidad España-Latam se impone como una nueva realidad; Núria Vilanova, presidenta de Atrevia, que analiza el importante papel de la comunicación en el proceso de expansión de muchas compañías; Ramiro Prudencio, presidente de Burson Marsteller América Latina, que disecciona los retos en el ámbito de la comunicación a los que se enfrentan las empresas e instituciones, y Yago de Marta, experto en oratoria, que pone sobre la mesa las tendencias en comunicación política del continente.

ÍNDICE_

TRIBUNA 150_

Arturo Pinedo y Adolfo Corujo, directores generales de Llorente & Cuenca.

ENTREVISTA 152_

Núria Vilanova, Presidenta de Atrevia.

TRIBUNA 154_

Ramiro Prudencio, CEO y presidente de Burson-Marsteller.

ENTREVISTA 156_

Yago De Marta, Experto internacional en oratoria y *media training*. Entrenador de directivos y portavoces.

TRIBUNA

Comunicación singular para una comunidad global

EN LAS ÚLTIMAS décadas, hemos asistido a un crecimiento sustancial de la relevancia de la comunidad de habla hispana y portuguesa a nivel mundial, tanto en términos económicos, como sociales e incluso políticos. Este proceso ha traído aparejado un rápido e intenso flujo de inversión bidireccional, convirtiendo a estos países en destinos estratégicos de muchas compañías para la expansión de sus negocios.

En este escenario, la adecuada gestión de la comunicación por parte de las empresas e instituciones, inmersas en este proceso, se convierte en un factor de éxito decisivo. Éxito que va ligado a un concepto cada vez más en boga: la transversalidad. Entendida, no desde una visión uniformadora sino como la capacidad de adaptación y la flexibilidad necesarias para llegar a los *stakeholders* locales.

LLORENTE & CUENCA, en sus 20 años de existencia -que celebra en este 2015- ha sido testigo en primera persona de esa evolución hacia la transversalidad. Mediada la década de los 90, era más que perceptible una tendencia a gestionar la comunicación en compartimentos estancos, sin mirar más allá de las propias fronteras. Las empresas que habían iniciado su expansión en los mercados emergentes de América Latina distaban de tener una visión globalizadora de su reputación: lo que les afectaba en un país -pensaban- no trascendía en el resto. Incluso, aunque con honrosas excepciones, caían en la tentación de aplicar allá donde estuvieran los mismos esquemas de relacionamiento y comunicación que mantenían en España. Se provocó así un movimiento de rechazo, altamente crítico, con el proceder de muchas compañías españolas, que eran vistas como viejos "colonizadores" en lugar de cómo socios en el desarrollo económico del país. La "marca España" zozobró por primera vez.

Se hacía necesario, por tanto, cambiar ese orden de cosas, en un mundo donde la globalización comenzaba a ser ya una tendencia imparable. Las lecciones aprendidas de la experiencia pasada determinan un nuevo paradigma del abordaje de nuevos mercados. La prime-

ra, no por obvia menos importante, es la exigencia del conocimiento y el desarrollo de una labor de intensa inteligencia económica, social y política: identificar el qué, el quién, el por qué y el cómo suceden las cosas en unos países que, aún compartiendo valores con España, son muy diversos y diferentes.

La segunda lección es que la capacidad de las empresas para replicar la confianza en un mercado u otro y lograr una conexión cercana y empática con sus *stakeholders* es un factor crítico. Con este objetivo, se hace imprescindible contar con una cultura corporativa global que transmita una imagen única y sin fisuras a mercados, clientes y comunidades. El círculo virtuoso de la reputación cobra más importancia que nunca a la hora de conseguir una globalización económica y cultural.

El director de Comunicación asume un rol relevante para el éxito en un proceso de internacionalización. Su tarea debería ser alinear las políticas y funciones de comunicación, marketing corporativo y relaciones con inversionistas (IR), así como todo lo relativo a identidad corporativa, acción social y RSE. Esa debiera ser la piedra angular sobre la que hacer tangible un grupo internacional con capacidad multilocal más allá de lo puramente operativo.

Expandirse implica la valentía de gobernar desde los valores, siendo respetuoso con cada realidad local y lo suficientemente audaces para adoptar lo mejor del otro como si fuera nuestro. Crear empresa también es crear cultura. Servirnos por ejemplo, de lo que algunos les sobra culturalmente, como puede ser la calidez latinoamericana, o la tenacidad europea y llevarla más allá de sus fronteras, generando así aprendizaje y por lo tanto desarrollo.

Ha sido la aplicación de estos aprendizajes lo que ha permitido que en las últimas décadas se hayan puesto en marcha grandes proyectos panamericanos protagonizados por empresas latinoamericanas, portuguesas y españolas, que han permitido construir esa transversalidad de la que hablábamos. Una transversalidad que cada vez va más lejos, pues son ya muchas las compañías de América Latina

"La adecuada gestión de la comunicación por parte de las empresas e instituciones inmersas en un proceso de expansión de sus negocios se convierte en un factor de éxito decisivo".



**ARTURO
PINEDO**



**ADOLFO
CORUJO**

Socios y Directores
Generales de
LLORENTE & CUENCA
España y Portugal

 @adolforcorujo

cuyos objetivos van más allá del mercado ibérico y han puesto su punto de mira en los europeos.

En definitiva, estamos asistiendo a un proceso imparable que irá a más en los años venideros. De manera que, esa aspiración a la globalidad y a la consolidación de una red transversal, serán atributos imprescindibles de aquellas compañías que quieran ser competitivas en el siglo XXI. ●

"Se hace imprescindible contar con una cultura corporativa global que transmita una imagen única y sin fisuras a mercados, clientes y comunidades".

Una visión próxima, estratégica,
diferente y efectiva de las
relaciones públicas.

TURISMO & HOTELES

AUTOMOCIÓN & ENERGIA

ALIMENTACIÓN & GASTRONOMÍA

TENDENCIAS & LIFESTYLE



arenalia
Relaciones Públicas y Eventos

Telf.: +34 932 320 044 · Fax: +34 934 524 652
infoarenalia@arenalia.com · www.arenalia.com



IPREX
Global Communication


igriega
Grupo de Comunicación

ENTREVISTA

"La comunicación corporativa en América Latina está dando un salto de gigante"

NÚRIA VILANOVA

Fundadora y presidenta de ATREVIA.

 @nuriavilanova
@atrevia



El negocio de las empresas españolas crece en los países latinoamericanos (es el caso de ATREVIA). ¿Por qué América Latina tiene tanto atractivo?

América Latina es un mercado natural para la internacionalización de la empresa española. España mantiene con la región vínculos económicos, comerciales, lingüísticos, culturales e históricos seculares. Desde los años 90, además, las grandes empresas españolas iniciaron una importante actividad inversora en Latam que ahora se ve secundada por las pymes. Esta relación se está volviendo más equilibrada y bidireccional: cada vez más empresas latinas tienen presencia en España. Las compañías españolas siguen mirando a América Latina como su mercado preferencial, a pesar de cierta desaceleración económica que está experimentando la región, según destacaba hace unas semanas el Panorama de la Inversión Española en América Latina que elabora IE Business School.

En el caso de ATREVIA, cuya actividad está ligada a la comunicación y, por tanto, al idioma, América Latina y el sector hispano de población en EE. UU. son mercados doblemente naturales. Nuestra ambición es liderar la comunicación en español y en portugués. Tenemos espíritu latino y amplia presencia en la región. Creemos que hoy en día las fronteras las marca la lengua, no la geografía.

¿Cómo afrontan la realidad de la comunicación las empresas latinoamericanas a la hora de introducirse en nuevos mercados?

Las empresas latinoamericanas, con las grandes multilaterales al frente, están dando el paso de espolear un comercio e inversión interregional en Latam, que era necesario, aunque sigue siendo aún demasiado escaso, en opinión de los expertos internacionales. Pero también se están abriendo a terceros mercados, experiencia en la que España se está convirtiendo en plataforma para sus objetivos de crecimiento en Europa, Oriente Medio, África, Asia...

La comunicación se afronta como un capítulo clave de esa expansión: es vital adecuar sus mensajes a los nuevos mercados locales en los que se desembarca, conocer de primera mano la particularidad del país y adaptar el relato, el *storytelling* y los ejes clave a mercados que, aunque hablen en español o portugués no utilizan exactamente el mismo idioma y en el que la forma de dirigirse a los *stakeholders* varía considerablemente. Y es fundamental conocerla.

¿Hay algún elemento común en las características de la comunicación corporativa en América Latina o cada país tiene su propia idiosincrasia?

Siempre hay una argamasa, un cimiento común en la comunicación corporativa, como en otras actividades de la vida. Pero más allá de esa ligazón lógica, cada país, cada mercado, tiene su propia idiosincrasia. Es necesario acometer el ejercicio, el esfuerzo de adaptarse a cada visión local. Pensar en global pero actuar como uno más del país en el que se está establecido. Ser peruano en Perú, colombiano en Colombia, chileno en Chile...

En América Latina, ATREVIA cuenta con oficinas en Brasil, Chile, Colombia, Ecua-

¿Qué diferencias y similitudes hay entre las características de la comunicación corporativa de estos países?

Como decía anteriormente, hay grandes diferencias, algunas de fondo, otras de forma. Cada mercado tiene su particular forma de ver las cosas, de actuar, de proceder... de comunicarse. La similitud básica es que en todos estos países rige el nuevo modelo de comunicación que Internet ha revolucionado. Las diferencias dependen de la específica cultura y visión de cada país a la hora de comunicar y resaltar los aspectos que en cada sitio se juzgan más importantes por el uso, la cultura, las costumbres.

ATREVIA parte de un modelo propio de comunicación que adapta a cada país y a las necesidades, en una doble vertiente: atendiendo las necesidades de sus clientes ibéricos al ingresar en mercados de Latam y a las necesidades, diferentes, de los clientes locales de cada país.

A grandes rasgos, ¿cómo ha evolucionado la comunicación corporativa en América Latina en los últimos años?

Yo entiendo la comunicación corporativa como la capacidad de las empresas de influir en aquellos entornos que no son sus clientes ni sus empleados. La influencia se construye mediante un relato diferencial y la gestión del compromiso en los diferentes entornos. La misión de la estrategia de comunicación es ayudar al negocio, a la cuenta de resultados, debe de estar alineada con los objetivos globales de la empresa. Y creo que las prácticas clave de la comunicación corporativa son reputación, *public affairs*, comunicación con medios, buen gobierno, comunicación con analistas y minoritarios y RSE. Pero es cierto que cada vez es más relevante la comunicación interna, conseguir el compromiso de que los empleados sean auténticos embajadores de

la compañía impulsa y refuerza la estrategia de comunicación exterior. Para América Latina, con sus particularidades, vale también esta nueva definición, que tiene carácter global.

En Latam, como en el resto del mundo, se ha operado un enorme cambio en los últimos años. Las compañías han aprendido que deben comunicar más y mejor, que deben dialogar y que deben ser más transparentes, pero también que deben construir su propio relato, no dejar que otros lo construyan por ellas.

También en RSE se ha producido un gran avance en cuanto a concienciación. Llama la atención que en Latam, por ejemplo, la revolución de Internet y las redes sociales convive con plataformas que en Europa han visto reducir su peso... , quiero decir, los grandes medios escritos conservan una amplia pujanza y prestigio al mismo tiempo que crece la comunicación *online*. Es un factor diferenciador. Pero en cuanto al cambio América Latina no ha sido diferente a otras zonas, salvo en tempo: las empresas se van introduciendo en este nuevo modelo de

"Desde que ha aparecido Internet, las fronteras de la comunicación no las marcan los países, las marca el idioma".

comunicación, especialmente en su variante digital, con prudencia y con cierto respeto a lo desconocido, pero conscientes de que el futuro pasa por esa adaptación.

¿Cuáles son las tendencias actuales más destacadas de la comunicación corporativa en América Latina?

Las corporaciones latinoamericanas se están incorporando con fuerza no sólo al entorno digital, sino también a prácticas que hasta hace unos años apenas se esbozaban. Sostenibilidad, política de RSC... están adquiriendo un gran protagonismo. Asimismo, las compañías están dando un paso adelante hacia la comunicación interna como un factor clave en su política y estrategia de comunicación.

Se ha referido varias veces a la importancia del idioma...

Desde que las marcas se crean y destruyen en las redes, el eje idioma será cada vez más importante en la comunicación de las marcas. Las empresas invertirán en sus marcas por idiomas, no por mercados. ●

FUNDACIÓN CANAL
EXPOSICIONES
ALQUILER DE ESPACIOS
VISITAS GUIADAS
ACTIVIDADES CIENTÍFICAS
VISITAS TALLER
MÚSICA
CONCIERTOS
INVESTIGACIÓN
TALLERES INFANTILES
FOROS
CURSOS COLABORACIONES
DEBATES
CONCURSOS

www.fundacioncanal.com
 Mateo Inurria, 2. 28036 Madrid.
 Tel.: +34 91 545 15 01

FUNDACIÓN CANAL
 Canal de Isabel II



RAMIRO PRUDENCIO

CEO y presidente
Burson-Marsteller
América Latina.

 @ramiropprudencio

TRIBUNA

América Latina: nuevos desafíos para la confianza ciudadana

Los acontecimientos económicos, políticos y sociales ocurridos en América Latina en la última década nos muestran que considerar a esa parte del mundo como una región monolítica es un error. Estos mismos hechos señalan que en el futuro inmediato se anticipa un escenario en el cual la reputación y la transparencia serán cada vez más importantes para las instituciones, tanto públicas como privadas, que quieran ganar participación de mercado y cercanía con la sociedad civil.

Impulsada por el favorable ciclo de materias primas y madurez en su manejo económico, desde finales de la década de los noventa América Latina vivió un capítulo único en su historia, en el cual se transformó la demografía de la región hasta el punto que, según el Banco Mundial, 50 millones de personas pobres dejaron de serlo. Y no solo eso, sino que pasaron a integrar la clase media. En ese período, la región contó, por primera vez, con el mismo número de personas definidos como pobres y de clase media: cerca de 150 millones cada uno. Los mismos estudios estiman que el 40 % de los hogares de la región vivieron una mejoría en su situación socioeconómica.

Sin embargo, aunque estos nuevos miembros de la clase media mejoraron sus condiciones económicas, aun son vulnerables. Sin recursos suficientes para optar por servicios privados, dependen del Estado para servicios básicos de salud, transporte y educación. Ello aumenta la recarga sobre los sistemas públicos, ahora enfrentados a nuevos y más exigentes usuarios, demandantes por el cumplimiento de sus derechos y conectados y activos en redes sociales.

Este nuevo escenario muestra que la ciudadanía y el Estado se vinculan en una relación cada vez más próxima, que mezcla dependencia y exigencia. Eso explica lo ocurrido en Chile y en Brasil, por ejemplo, que en los últimos años han enfrentado grandes movilizaciones sociales ciudadanas demandando reformas en materias de transporte y educación, entre otras.

Hasta hace un par de años, este complejo escenario dejaba un saldo positivo, ya que el crecimiento económico continuaba, dotando al Estado de ingresos para fortalecer su capacidad de prestar servicios

y, por otra, a las personas de trabajo y salarios. Sin embargo, en la actual situación se han presentado dos fenómenos simultáneos que podrían generar grandes conflictos, no solo en esta relación Estado-ciudadanía, sino con consecuencias para otros actores, como el sector privado, es decir: las empresas.

El primero son los decrecientes precios de las materias primas, que han generado un enfriamiento

generalizado de las economías de toda la región. El Fondo Monetario Internacional estima que América Latina tendrá un crecimiento económico inferior al 1 % en 2015 y, a su vez, los índices de desempleo e inflación comienzan a aumentar paulatinamente donde antes abundaban el trabajo y la estabilidad de precios.

En segundo lugar, la región ha sido sacudida por sonados escándalos de corrupción que han afectado a las más altas esferas de los gobiernos de Argentina, Brasil, Chile y México, y también a sectores empresariales de primera línea. Si bien la corrupción en América Latina es una "señora vieja y conocida", como dijo la presidenta de Brasil, Dilma Rousseff, los medios de comunicación y

"El cuestionamiento a la transparencia, reputación, credibilidad y confianza en las instituciones, tanto públicas como privadas, exige nuevas estrategias de fortalecimiento de la reputación, en las cuales la comunicación estratégica tiene mucho que aportar".

ENTREVISTA

“La comunicación política en América Latina es muy creativa”

YAGO DE MARTA

Experto internacional en oratoria y *media training*. Entrenador de directivos y portavoces.

 @yagodemarta

www.yagodemarta.com

"Los liderazgos carismáticos son fruto de un contexto sociohistórico determinado".

¿Pueden identificarse características de comunicación política comunes a los diferentes países de América Latina o cada uno tiene su peculiaridad?

Podríamos decir que América Latina son varios continentes a la vez, por lo que es complicado establecer características comunes. Si generalizamos, podríamos crear una división en la que Brasil tiene personalidad propia; por otro lado tendríamos el conjunto Argentina-Uruguay-Chile; un tercer grupo en el que se enmarcarían los países del norte (Venezuela, Colombia, etc.); un cuarto grupo con los países centroamericanos y, por último, México, que por su envergadura y características también destaca singularmente.

Los dos mercados más grandes son, sin duda, Brasil y México, tanto por el número de electores y elecciones, como por el presupuesto dedicado a ellas. Ambos, junto con Venezuela, Argentina y Chile, son los motores creativos del continente.

Una tendencia interesante que se está extendiendo es el gobierno abierto con Argentina como punta de lanza. La necesidad de incrementar la transparencia es una característica común que parece que va a ir a más en los próximos años.

¿Cuáles son las tendencias de comunicación política actuales más relevantes?

Podríamos destacar varias, pero vamos a centrarnos en tres: en primer lugar, la geolocalización. La tecnología permite cruzar censos electorales con encuestas para conocer dónde está el electorado. Una vez identificado, el discurso puede ser más certero. Se trata de una iniciativa que está extendiéndose con gran rapidez.

En segundo lugar, la utilización de las redes sociales. La inversión en ellas aumenta de forma progresiva. Todas las campañas cuentan

con su estrategia *online* con presencia principalmente en Facebook y Twitter.

Por último, es importante destacar las entradas de mujeres como primeras figuras de varios países (Cristina Fernández de Kirchner en Argentina, Michelle Bachelet en Chile, Dilma Rousseff en Brasil...) aunque su presencia contrasta con la realidad de las mujeres en la sociedad latinoamericana, que sigue sin tener el papel protagonista que le corresponde. Sin ser presidenta, Lilian Tintori, de Venezuela, está adquiriendo cada vez un peso más importante en el continente.

A grandes rasgos, ¿cómo ha evolucionado la comunicación política en América Latina en los últimos años?

La consultoría política es muy reciente, pero podemos identificar varios momentos relevantes: el primero llega con el ascenso de Vicente Fox en México, que fue presidente entre 2000 y 2006. Su campaña innovadora es un paradigma del marketing político en el que prima la imagen y el uso de la televisión como medio más relevante. La segunda explosión se produce con Lula da Silva, cuya campaña fue diseñada por muy buenos profesionales que venían del ámbito publicitario. Paralelamente, las redes sociales empezaron a incrementar su protagonismo, gracias en parte a la experiencia de Obama en Estados Unidos. El tercer gran punto de inflexión se produce a mediados de la década de los 2000 gracias al crecimiento exponencial de la formación de los consultores y de los equipos que asesoran a los políticos, muchos de ellos con formación en Washington, Miami o España. En general, el nivel de los consultores políticos en América Latina es elevado.

En este momento, las campañas están siendo cada día más mediáticas y, a la vez, menos personales. Esto obliga a innovar día a día para encontrar formas de hacer llegar un men-



Foto de Yago de Marta cedida por www.centromktpolitico.com

saje en sociedades duales donde el acceso a la información es desigual.

Singularidad de países como Venezuela, Ecuador, Bolivia...

Venezuela y Ecuador son países donde la creatividad y la polarización son las características más destacables de la comunicación política. Presidentes carismáticos como Correa o, en su día, Chávez han afectado y condicionado la forma de hacer política en los países de su entorno y han obligado a que haya que mirar y hablar a las grandes masas populares de otro modo. Existe una gran ebullición creativa en América Latina que ha ido creciendo de forma paralela a la formación y profesionalización de los consultores. Son sociedades muy vivas y frescas que obligan a lanzar mensajes más incisivos, más vivos, más frescos y más ingeniosos para contrarrestar los que lanza el adversario.

¿Cuál es el papel de los medios de comunicación tradicionales: tv, prensa, radio?

Los medios tradicionales tienen una influencia total en las campañas. Su espacio sigue siendo el más valioso a pesar de Internet, redes sociales, gestión de la reputación, etc. Es normal, puesto que la penetración de Internet sigue siendo limitada y una gran parte de la población todavía dedica varias horas del día a ver la televisión.

¿Por qué en países de América Latina emergen líderes tan carismáticos como Kirchner, Mujica, Lula-Dilma, Michelle

"Los medios tradicionales tienen una influencia total en las campañas".

Bachelet, Maduro, Correa, Morales, Castro...?

Lo primero que hay que entender es que los liderazgos carismáticos son fruto de un contexto sociohistórico determinado. No dependen tanto de la persona como de la sociedad y momento histórico en el que se encuentra. De todos modos, los liderazgos actuales son muy diferentes: Maduro representa un liderazgo heredado; Mujica representaba el liderazgo tranquilo en Uruguay; Lula fue creciendo año a año con el país.

Lo que condiciona la presencia de un líder destacado es fundamentalmente la estructura organizativa del gobierno. Cuánto más vertical sea la estructura de gobierno, más necesaria se hace la presencia de un grandísimo comunicador en el que recaiga toda la proyección mediática. Sin embargo, en una estructura más horizontal, el liderazgo es compartido y, por tanto, aunque no comunique bien no es tan problemático.

Señale algún caso paradigmático de buena estrategia de comunicación política que debemos conocer. ¿Por qué?

Me parece muy relevante destacar la última campaña de Michelle Bachelet, presidenta de Chile desde 2014. Fue una campaña muy creativa que tenía que presentar a un personaje nuevo o reinventado y a la vez la continuidad de una narración que tuvo lugar entre 2006 y 2010. Los mensajes y actuaciones tuvieron que moverse en un difícil equilibrio entre el espíritu renovador y continuista, pero finalmente consiguieron el objetivo. ●

SOMOS LÍDERES
PORQUE NOS GUSTA

ACOMPañARTE
APASIONARTE
ALEGRARTE
ALUCINARTE
DIVINIZARTE
IMPRESIONARTE



MEDIASET *españa*.