

Alejandra PAREDES BATISTA

EL PAPEL DEL DIRCOM EN LAS ORGANIZACIONES

*Trabajo Fin de Carrera
Dirigido por
Dra. Ana María ENRIQUE*

Universitat Abat Oliba CEU
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas

2009

Panta Rei (Todo Cambia)

Heráclito

Resumen

El papel del DirCom en las organizaciones es un trabajo de final de carrera en el que se hace una aproximación al perfil profesional del Director de Comunicación. Está formado por una primera parte teórica, basada en la opinión de diversos autores y una segunda parte práctica en la que se estudia si los tres DirCom entrevistados se ajustan a la teoría propuesta.

Resum

El paper del DirCom en les organitzacions és un treball de fi de carrera en el que es fa una aproximació al perfil professional del Director de Comunicació. Conté una primera part teòrica, basada en la opinió de diversos autors i una segona part pràctica en la que s'estudia si els tres DirCom entrevistats s'ajusten a la teoria proposada .

Abstract

The DirCom role in the organizations is a final degree project, which is an approach to the profile of the Director of Communication. It comprises two parts: The first one is a theoretical part based on the opinion of several authors, whereas the second one is an investigation to prove if the three DirCom interviewed comply with the proposed theory.

Palabras claves / Keywords

DirCom - comunicación – Director de Comunicación - organización – funciones- Departamento de Comunicación
--

Sumario

Introducción.....	9
Capítulo I - Análisis teórico del papel del DirCom en las organizaciones	
1. ¿Quién es el DirCom?.....	11
2. Los Orígenes del DirCom.....	12
2.1 Contextualización Histórica.....	12
2.2 El DirCom en España y Cataluña.....	16
2.3 El futuro del DirCom.....	18
2.4 La evolución de la Comunicación empresarial y del DirCom....	22
3. Capacidades del DirCom.....	23
3.1 Gestor Integral de la Comunicación.....	28
4. Formación del DirCom.....	30
5. El DirCom en el organigrama.....	32
6. Modelos de Gestión de la Comunicación.....	36
7. Funciones de la Dirección de Comunicación.....	37
7.1 Herramientas del DirCom.....	45
8. Ética en la Dirección de Comunicación.....	47
Capítulo II- Análisis empírico del papel del DirCom en las organizaciones	
1. Diseño de la Investigación.....	49
2. Resultados de la Investigación.....	51
2.1 Denominación en cada empresa.....	51
2.2 Definición.....	51
2.2.1 Definiciones.....	51
2.2.2 Comentario.....	52
2.3 Funciones del DirCom.....	53
2.3.1 Definiciones.....	53
2.3.2 Gráficas.....	54
2.3.3 Comentario.....	56
2.4 Áreas de trabajo del departamento.....	57
2.4.1 Gráfica áreas de trabajo.....	57
2.4.2 Gráficas porcentajes de tiempo de trabajo.....	58
2.4.3 Gráfica Relaciones.....	59
2.4.4 Comentario.....	60
2.5 Capacidades.....	63
2.5.1 Gráfica capacidades.....	63
2.5.2 Comentario.....	64
2.6 Tendencia de futuro.....	64
2.6.1 Opinión entrevistados.....	64
2.6.2 Comentario.....	65
2.7 Utilización Nuevas Tecnologías.....	66
2.7.1 Opinión del entrevistado.....	66
2.7.2 Comentario.....	67
2.8 Modelo de Gestión de la Comunicación.....	68
2.8.1 Definición del modelo.....	68
2.8.2 Comentario.....	69
2.9 Posición en el organigrama.....	70
2.9.1 Gráficas.....	70

2.9.2 Comentario.....	71
2.10 Estructura del departamento.....	72
2.10.1 Gráficas.....	72
2.10.2 Comentario.....	73
2.11 Formación.....	74
2.11.1 Perfil profesional.....	74
2.11.2 Comentario.....	74
2.12 Planificación de la comunicación.....	75
2.12.1 Cuadro resumen.....	75
2.12.2 Comentario.....	75
Conclusión.....	77
Bibliografía.....	81
Anexo I: BB.DD Contactos para las entrevistas.....	83
Anexo II: Entrevistas.....	84
1. Cuestionario.....	84
2. Transcripciones entrevistas.....	88

Introducción

El papel del DirCom en las organizaciones hace una aproximación teórica al perfil profesional del Director de Comunicación, define cuál es su posición dentro de la empresa y sobre todo trata de explicar dónde radica la importancia de que las organizaciones cuenten con alguien que desempeñe esta función.

El objetivo fundamental de este estudio es el de esclarecer y establecer algunos parámetros que definan al profesional de la comunicación que es el DirCom. Siendo éste el objetivo fundamental, hay que señalar la existencia de una serie de objetivos que derivan de él, como son:

- a) El establecimiento de las definiciones que se ofrecen del DirCom desde puntos de vista diversos.
- b) La realización de un breve repaso al pasado, presente y futuro de este perfil profesional.
- c) Fijar cuáles son las capacidades, incluyendo en éstas, tanto las aptitudes como las actitudes que debería atesorar un Director de Comunicación para poder llevar a cabo su trabajo con eficacia y eficiencia.
- d) Una vez establecido esto, otro de los objetivos es aclarar cuál es, en teoría, la formación académica necesaria para poder alcanzar dichas capacidades.
- e) Para poder cumplir con el primero, otro de los propósitos es el de estudiar cuál es la posición que debería ocupar este profesional, así como su departamento, dentro del organigrama de su organización.
- f) Establecer qué modelos de comunicación existen dentro de dichos departamentos y cuál es la misión del DirCom dentro de la organización, es decir, cuáles son sus funciones y qué herramientas utiliza para desempeñarlas.
- g) Por último, aclarar cuáles son los principales problemas éticos a los que se puede enfrentar el Director de Comunicación y qué organismos u estamentos son los que establecen los códigos deontológicos y éticos por los que se deben regir.

En cuanto a la metodología llevada a cabo para la realización del trabajo, destacar que para hacer un aproximación lo más ajustada a la realidad posible se ha optado por incluir en cada uno de los apartados visiones y versiones diversas sobre lo que se estaba tratando, utilizando para ello obras de autores de reconocido prestigio dentro del mundo de la comunicación, una tesis doctoral, e información extraída de la página web de la Asociación de Directores de Comunicación de España. También se han utilizado datos de los estudios que dicha asociación realiza anualmente, así como información recogida de artículos escritos por voces de prestigio en la materia, etc.

Por otro lado, y para comprobar en casos reales si lo que en la teoría se comenta es lo que se puede encontrar actualmente en la vida laboral, las últimas fuentes a las que se ha recurrido son tres Directores de Comunicación (gran consumo, servicios e Institución) a quienes se entrevistó y cuestionó sobre diversos aspectos relacionados con el trabajo que desarrollan en sus compañías.

Para concluir, añadir que el trabajo consta de dos grandes bloques. En el primero, se explican los grandes aspectos teóricos que ya han sido mencionados. Y en el segundo, se comprueba si la teoría se cumple en los tres casos que hemos utilizado

como ejemplo, el de una empresa de gran consumo y su DirCom, Albert Puig (Bodegas Torres), el de una empresa de servicios y su DirCom, Manel Farré (Catalana Occidente), y una Institución y su DirCom, Antonio Gómez-Reino (Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona).

Capítulo I - Análisis teórico del papel del DirCom en las organizaciones

1. ¿Quién es el DirCom?

DirCom es la manera abreviada de denominar al Director de Comunicación de una empresa u organización, es decir, el ejecutivo responsable de la comunicación de las organizaciones.

Pero, ¿quién es verdaderamente el Director de Comunicación?

Comenzaremos haciendo una definición general¹ de qué papel tiene la Dirección de Comunicación en la empresa y a continuación se expondrán las definiciones de diversos autores especializados en la materia.

La Dirección de Comunicación está a cargo del DirCom y es una dirección central y única. Lleva a cabo una visión y una responsabilidad de conjunto sobre las comunicaciones en y de la empresa.

La Dirección de Comunicación cuenta con un Jefe de Prensa y otros colaboradores, quienes realizan una misión ejecutiva en el plano comunicacional/relacional. Este departamento orienta y desarrolla las acciones institucionales y de comunicación de las diferentes direcciones. Y tienen una responsabilidad directa sobre la Identidad Corporativa y sus aplicaciones.

La opinión de los autores :

Según Johnsson² el Director de Comunicación es la persona de la empresa que desarrolla y mantiene la red de contactos dentro y fuera de ella.

Según el Diccionario de Comunicación empresarial (Barcelona 99) es el Director del departamento de Comunicación y quien tiene la responsabilidad ejecutiva de la gestión y el control de la comunicación de una organización.

Según Grunig y Hunt³, Director de Comunicación es sinónimo de Director de Relaciones Públicas, y son los profesionales que planifican y dirigen

¹ COSTA, J. (2009) *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona. Costa Punto Com Editor. Pág.87-88

² JOHNSSON, H. (1991) *La gestión de la comunicación*. Madrid. Ciencias Sociales

sistemáticamente el programa de Relaciones Públicas, asesoran a la dirección y toman decisiones sobre la política de comunicación de la organización. Están, además, involucrados en todos los núcleos de la toma de decisiones de Relaciones Públicas y suelen emplear la investigación para planificar o evaluar su trabajo.

Y según las definiciones a las que hace referencia Francisca Morales en su Tesis Doctoral⁴:

Para Villafañe, el Director de Comunicación es el responsable de la imagen de la empresa. Scheinsohn piensa que es el responsable máximo de la comunicación en el seno de una empresa, cuya función principal radica en traducir la estrategia corporativa en términos de imagen para desarrollarla a través de la gestión comunicacional. Según Lucas Marín es aquel profesional que elabora un determinado Plan Estratégico de Comunicación, coordinando posteriormente las diferentes técnicas y Medios de Comunicación que entran en acción, para llevarlo a cabo. Por último, para J. Walter Thomson es el responsable del área de comunicación de un organismo o empresa. Su labor es establecer el contacto con los diferentes públicos de la empresa, tanto internos como externos, así como la planificación, gestión y control del plan de comunicación anual.

2. Los orígenes del DirCom

2.1. Contextualización Histórica⁵

En la primera mitad de los años 70, cuando el consumismo estaba en auge y la publicidad televisiva obtenía efectos sorprendentes, las empresas se dieron cuenta de la importancia de la difusión mediática y de la influencia de ésta en los consumidores.

La palabra “comunicación” adquirió gran importancia dentro de la empresa, aunque no estaba aún delimitado su significado.

³ GRUNIG y HUNT. (1984) *Managing Public Relations*. Florida. Harcourt Brace Jovanovich, Publishers

⁴ MORALES, F. (2006) *La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Barcelona. Universitat Autònoma de Barcelona. Facultat de Ciències de la Comunicació. Departament de Comunicació Audiovisual y de Publicitat.

⁵ COSTA, J. (2001) *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona. Gestión 2000. Pág.47-49

Posteriormente, la economía se complicó, el consumismo entró en crisis, el negocio publicitario dejó de ir tan bien como hasta entonces y los grandes medios masivos también se vieron afectados.

Fue entonces, cuando se produjo un reflote y nacimiento de métodos alternativos como las RR.PP, la promoción, el telemarketing, el diseño, el merchandising o la esponsorización.

Fueron adquiriendo cada vez más importancia los factores humanos, la calidad o los servicios, en definitiva, valores añadidos a una empresa. Como consecuencia de estos cambios en el panorama de las empresas, se fue haciendo necesario adquirir una cultura, identidad e imagen propias que las diferenciara de las demás; la cultura, identidad e imagen corporativas.

Para ese entonces, las empresas ya habían descubierto que las formas tradicionales para darse a conocer como el anuncio o la promoción eran insuficientes. El término “comunicación” había adquirido una nueva dimensión. Se convirtió en el remedio a todos los males, la solución a todos los problemas del nuevo marco empresarial.

Por consiguiente, se puede considerar a la segunda mitad de la década de los 70, como la del “boom” de la comunicación. Se consideraba que cualquier problema se podría arreglar comunicando mejor, pero se desconocía cómo la comunicación aplicada podía ayudar realmente a las empresas. De ello derivó la necesidad de concentrar en una sola figura, diversas responsabilidades relacionadas con la comunicación.

Una única persona que coordinara todas las formas y recursos de comunicación y que fuera capaz de proyectar una imagen única, con un solo mensaje. Se vió ya en esta época la necesidad de conseguir encaminar la comunicación de las empresas hacia la *comunicación integral*.

Las empresas necesitaban comunicarse bien tanto internamente, como con el mercado y la opinión pública. Esa comunicación integral, que se hizo imprescindible para las empresas a partir de aquel momento, se caracteriza por cumplir cinco condiciones básicas⁶:

⁶ COSTA, J. (2001) *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona. Gestión 2000. Pág.50-58

- *La comunicación debe ser un triángulo:* la comunicación es *estrategia* porque no sólo ayuda a definirla, sino que la hace realizable y controlable. Se puede considerar que la comunicación es *proyectual*, ya que es prospectiva, estratégica y creativa. Es *vectorial*, ya que define y proyecta la acción a la misma vez. Y es *instrumental*, ya que ofrece las herramientas para poder difundir significados, valores e información sobre la empresa.

Sin embargo, el gran error de muchas empresas es el de sólo aplicar el último valor, es de utilizar la comunicación como una simple herramienta y no como un compendio de las tres cosas.

Para poder comprender el porqué de este gran error, basta con explicar que la parte no puede pensar sin el todo. Las técnicas, las herramientas, no pueden generar estrategia por sí mismas.

Por otro lado, esta utilización limitada de la comunicación supone también un problema, porque de nada sirve llevar a cabo acciones si éstas no son comunicadas. Las decisiones que toma una empresa tanto a nivel interno, como a nivel externo, no son más que deseos o actos temporales, hasta que no son comunicados. Cualquier actuación de una empresa además de ser realizada debe ser también comunicada y también han de ser evaluados sus efectos. La comunicación es quien orienta el significado de un acto, puesto que transporta información sobre dicho hecho, le da sentido y significado.

Los actos desaparecen, mientras que la comunicación permanece porque se difunde y también se conserva, ya sea en forma de documento, de memoria artificial (hemerotecas, videotecas,...) o en la memoria social.

Por consiguiente, podemos considerar que sin el triángulo de funciones que ya hemos mencionado, los actos de una empresa no pueden trascender ni tener significado, ya que las acciones son productoras de realidad, pero es la comunicación la que es productora de sentido y propagación. Es, por tanto, un valor principalmente estratégico para las empresas.

- *La comunicación debe ser transversal:* la comunicación no es una actividad aislada de las demás dentro de todas las que realiza una empresa. Por ejemplo, la organización, las compras, la formación la contabilidad, la producción, la I+D o las ventas son actividades que se pueden evaluar por sí mismas, se les puede dar un

valor o una importancia dentro de la empresa de forma independiente. Sin embargo, en el caso de la comunicación no podemos considerar lo mismo. La comunicación es una actividad transversal al resto de actividades de la empresa, atraviesa todos los procesos e implica una inclusión en todas las acciones que llevan a cabo cada uno de estos procesos.

- *La existencia de un nuevo vocabulario de la gestión:* debido a los profundos cambios que se fueron introduciendo en las empresas a nivel de comunicación, se ha generado un nuevo vocabulario que adopta términos de diversas disciplinas como: las ciencias humanas (comunicación, identidad, cultura, imagen,...) la cibernética (modelo, sistema, *feed back*, algoritmo,...) o las ciencias de la comunicación y la información (canales, discurso, ruido, telepresencia,...)
- *La gestión global, de la cima de la pirámide, a la organización en red:* a lo largo del último siglo el modelo de gestión de las empresas ha sufrido una transformación radical.

Hemos pasado de un modelo piramidal, en el que había un director en la cúspide, y por debajo de él se situaban el resto en función de su importancia, a un modelo sistémico, un modelo en red, en el que clientes, empleados, colaboradores, accionistas, proveedores, líderes de opinión y demás públicos de las empresas forman parte de una malla, en la que todos son partes fundamentales.

En este cambio, juegan un papel fundamental las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación que han provocado que en las empresas se pase de una organización vertical dirigida a la acción y donde se controlaba la producción a una organización en la que se gestionan la interacción, las comunicaciones y sobre todo los valores, tanto tangibles, como intangibles. Pero, son sobre todo, los segundos los que a causa del “boom” tecnológico, las telecomunicaciones, la informática y la telepresencia se han convertido en la base de las empresas.

- *El Director de Comunicación:* en este contexto, la comunicación se ha convertido en una cultura dentro de las empresas. Las organizaciones son centros emisores y receptores de señales, informaciones, mensajes y comunicaciones que cada vez aumentan más su volumen y tienden a la saturación y al desorden.

Es un sistema de complejidad expansiva en el cual se hace necesario poner orden. Es imprescindible que todas esas informaciones, mensajes y comunicaciones que se

generan dentro de una organización tengan una coherencia, un orden y sean controlados con eficacia.

De ahí, surge la necesidad de un especialista, un generalista polivalente que ejerza de estratega, portavoz, gestor de comunicaciones y guardián de la imagen corporativa de dicha organización.

Esta nueva figura se hizo tan necesaria como desconocida hasta entonces. Las responsabilidades de ese gestor o Director de las Comunicaciones de la empresa, comienzan por comprender el funcionamiento y la cultura de la empresa, así como por entender el proyecto corporativo, el plan estratégico, para poder participar en él y hacerlo comunicable.

Pero, será más adelante cuando trataremos en profundidad cuáles son las verdaderas funciones, responsabilidades y capacidades que ha de tener este gestor, que hoy en día conocemos como DirCom.

Al hablar de la comunicación empresarial, podemos resumir su historia en tres momentos: antes de los años 90, donde había un protagonismo hegemónico de la comunicación de marketing y las relaciones con los medios informativos; en los 90 cuando las organizaciones comienzan a poner la gestión de la comunicación al servicio de la consolidación de la imagen positiva de las empresas; y la época actual cuando la comunicación empresarial ha adquirido un mayor valor estratégico y se comienza a dar la importancia que realmente tiene.

2.2. El Dircom en España y Cataluña

Aunque el verdadero nacimiento del término Dircom fue en Francia en el año 1988, en el Primer Congreso TOPCOM, es en 1992 cuando dentro de la universidad española empieza la preocupación por incluir en sus estudios e investigaciones la problemática presentada por el Director de Comunicación. Esta figura, con un puesto de mando dentro de las organizaciones, se empezaba a ver como una posibilidad real para afrontar el reto que representaba para las empresas e instituciones ofrecer una imagen de marca global y diferenciada.

En 1993 nació en Madrid la Asociación de Directores de Comunicación (ADC DirCom). Fue una iniciativa de un grupo de destacados profesionales de la

comunicación motivados por la creciente importancia y alcance de sus responsabilidades en la empresa y la sociedad.

Tiene como finalidad agrupar a los Directores de Comunicación de las corporaciones, empresas e instituciones más importantes de España, así como a las consultoras de comunicación más destacadas. La Asociación es miembro de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE) y miembro fundador de la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*. Está representada en el Consejo Europeo de la *International Association of Business Communicators* (IABC). Periódicamente publican los Anuarios de Comunicación, documento valioso por su completo Directorio del sector y por los artículos e investigaciones que en ellos se recogen. Es un instrumento útil para observar el desarrollo del sector de la comunicación. En noviembre de 2006, el número de asociados superaba los 300. Su misión⁷ queda establecida en los siguientes puntos:

- Prestigiar una profesión en alza y lograr un mayor entendimiento e influencia en el seno de las organizaciones tanto privadas como públicas.
- Consolidar la comunicación como herramienta estratégica de gestión de primer nivel imprescindible para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones.
- Impulsar la profesionalización de los directivos de comunicación a través de la formación permanente tanto en comunicación como en otras tareas funcionales.
- Promover un comportamiento ético en el ejercicio de la profesión en torno a unos valores comunes reflejados en la adopción de un código de conducta internacional.
- Constituir un foro privilegiado para el intercambio de experiencias entre profesionales de la comunicación y la sociedad, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.
- Formar a los futuros profesionales de la comunicación.
- Difundir los últimos avances en comunicación, tanto a los profesionales como a los ejecutivos que necesitan apoyarse en la comunicación como herramienta estratégica para el desempeño de sus funciones y el cumplimiento de objetivos empresariales e institucionales.

⁷ <http://www.dircom.org/index.php?zona=quees&seccion=1>

DirCom Catalunya nació fruto de la inquietud de un grupo de directivos del ámbito de la comunicación, representantes de importantes empresas e instituciones de Catalunya y del apoyo recibido desde la Asociación estatal.

Así pues, el 5 de octubre de 2007 se convirtió en realidad, con la celebración de la Asamblea constituyente en el Palau Reial Major de Barcelona, acto en el que se oficializó su creación.

Dircom Catalunya dispone de una oficina en Barcelona (Avenida Diagonal, 452 4ª planta), al frente de la cual se encuentra Daniel Lecina, ejerciendo las funciones de Gerente.

La cada vez más creciente complejidad de las tareas de comunicación, el incremento de la responsabilidad de la función de comunicación de las organizaciones, así como la necesidad de una formación especializada y permanente, justifican que los asociados de Catalunya puedan beneficiarse de una organización profesional más próxima y accesible.

En Catalunya hay suficiente masa crítica de profesionales, empresas nacionales e internacionales, instituciones etc, así como una larga tradición en actividades de comunicación para prever unas buenas expectativas de crecimiento de esta asociación.

Para llevar a cabo las diversas actividades y servicios se han creado Comisiones o Grupos de Trabajo, centrados en aquellos aspectos más relevantes como: la Comisión de Formación y Docencia, la Comisión de Dinamización y Actividades y de Servicios a los Asociados y la Comisión de Relaciones Institucionales.

2.3. El DirCom del futuro⁸

En los nuevos mercados interconectados, la tarea más importante de la comunicación es crear algún tipo de diálogo. Un diálogo entre la empresa y sus empleados, sus consumidores, sus socios comerciales, sus clientes potenciales, el gobierno y la comunidad.

Por otro lado, la necesidad de integrar todas las formas variadas de comunicación ya es una cuestión aceptada en las grandes organizaciones. Mientras, algunas

⁸ COSTA, J. (2007) *DirCom, Estratega de la Complejidad*. Barcelona. Universitat Autònoma de Barcelona

funciones especializadas seguirán siendo necesarias en el futuro debido a las diferencias de sistemas de transferencia de mensajes, como la publicidad o las relaciones públicas, no hay duda de que el desarrollo de los procesos de comunicación seguirá creciendo. En este sentido, el DirCom del futuro no sólo será un comunicador sino también un gestor de procesos, con todos los requerimientos de capacidades y habilidades que van ligados al management.

Y en este contexto, la interactividad será el factor que tendrá mayor impacto en las organizaciones. Mientras el foco de la comunicación de los últimos 25 años ha estado puesto en gran medida en los grandes medios como los periódicos de tirada masiva, la televisión, y especialmente en los últimos diez en internet, el mayor cambio en el futuro estará focalizado en la conectividad. Esto significa en el entramado de redes, en el conectarse mutuamente, compartiendo y construyendo incrementalmente relaciones estrechas entre la organización, sus consumidores y clientes, sus proveedores, sus socios comerciales y la comunidad, mediante los más variados medios, incluyendo la web con sus *extranets*, sus *blogs*, sus *chatrooms* y las nuevas formas de comunicación que irán apareciendo como las salas de prensa virtuales, las transmisiones en vivo de reuniones de equipos de trabajo que desarrollan nuevos productos y otras formas aún no imaginadas de acceso directo e instantáneo.

En muchos casos, estos sistemas de comunicación están evolucionando hacia el diálogo permanente, ya que promueven un *feedback* continuo entre las partes. El intercambio electrónico que suministra entre otras cosas, actualizaciones de inventarios, programas de fabricación o suministro de piezas y partes, o respuestas inmediatas a demandas de clientes o de grupo sociales, constituyen ejemplos gráficos de estas conexiones interactivas basadas en sistemas de diálogo.

Analizada desde la perspectiva del modelo clásico de emisor-receptor, la comunicación en la vida de las empresas ya no para. Es un proceso continuo: 24 horasx30díasx365días. En consecuencia, tanto hoy como en el futuro la comunicación no es algo que la organización “hace”, sino que es algo en lo cual la organización está “involucrada”, está “envuelta”.

El resultado de este proceso continuo de diálogo entre los representantes de la empresa y sus *stakeholders* lleva a un mayor nivel de confianza en el intercambio comunicacional, lo que a su vez conduce a una disminución del flujo comunicativo

tradicional, según el cual las compañías emitían su mensaje o insertaban sus piezas publicitarias y luego esperaban a ver cuál era la reacción de sus audiencias.

El impacto de la interactividad es y será en el futuro cada vez mayor, en la medida en que fuerza a la organización a tener que “escuchar” la comunicación que proviene de otros y no sólo a “hablar” a través de la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo u otros canales.

La comunicación unidireccional tradicional no desaparecerá, pero será reemplazada paulatinamente y en gran medida por los nuevos sistemas interactivos. Sistemas que posibilitan, por ejemplo, resolver problemas de un cliente, no importa dónde esté ni dónde la empresa tenga sus recursos humanos o materiales, para la solución.

El gran cambio en la nueva cultura del diálogo es que constantemente se verifican necesidades y demandas recíprocas. Como ya se ha comentado previamente, para recibir y comprender esas necesidades y demandas, el DirCom deberá aprender a escuchar, no sólo a dominar la forma de dirigirse a sus audiencias. Sólo de este modo podrá concebir y planificar a la comunicación sobre la base de la capacidad de intuir la información que necesitan o desean sus públicos objetivo. A partir de ahí, la organización podrá y deberá adaptar esas necesidades al punto de vista de la empresa, con el fin de estar preparada para dar una respuesta. Llegado este punto, debería estar en condiciones de hacer llegar esos mensajes solicitados a través de los canales de comunicación más apropiados, más directos y más interactivos en cada caso. Esta capacidad de escuchar, adaptar y responder velozmente, casi en tiempo real, es nueva en la función del comunicador corporativo. Por lo cual, nuevas son también las capacidades necesarias para hacer frente a esas demandas de los *públicos objetivo*. Ese es el desafío del DirCom en la era de la interactividad.

Santiago Iñiguez, Rector de la IE Universidad, afirma en un artículo⁹ escrito para el anuario de la ADC-DirCom de 2008:

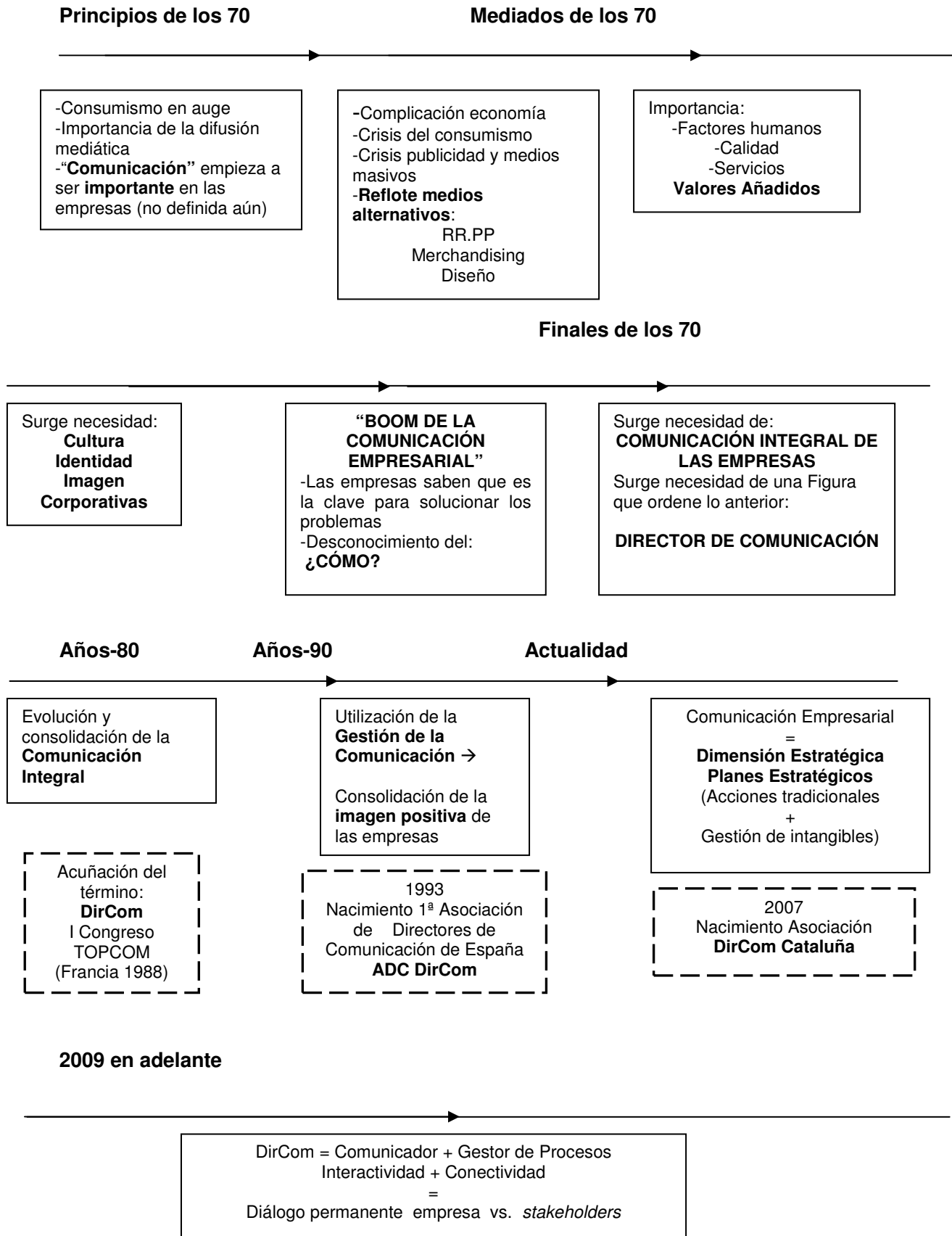
El directivo de los próximos años, proyectado sobre el modelo de las generaciones que ahora empiezan sus estudios universitarios, tendrá un perfil de mayor sociabilidad, por su experiencia relacional en la red, de mayor cosmopolitismo por acceder a un grupo más amplio de personas de diversas culturas y continentes, será más políglota, con mayor

⁹ IÑIGUEZ, S. (2008) *La visión de futuro del directivo de comunicación. Anuario de la Comunicación ADC*. Madrid. <http://www.dircom.org/index.php?zona=publicaciones&seccion=2>

compromiso hacia los retos globales, con un sentido más profundo de ciudadanía global, y estará, además, más experimentado en el trabajo en equipo, como consecuencia de las iniciativas colectivas y proyectos en colaboración. El estilo de liderazgo directivo, pues, tendrá un carácter más democrático e inspirador, frente al tradicional carisma ejercitado por el jefe de antaño.

También comenta en dicho artículo que el perfil renovado y fresco que aportan los representantes de la “net generation”, será quien ocupe los puestos de dirección futuros y que tiene un denominador común especialmente distintivo: la capacidad de comunicación en distintos entornos y a través de diversos canales, la “multicomunicación”. Las nuevas generaciones de estudiantes cuentan con una serie de habilidades que les hacen más competitivos, entre otras: su facilidad para hacer un mejor uso del tiempo y su capacidad natural para entender y usar las tecnologías de una manera efectiva. Las barreras culturales que suponían un obstáculo para el entendimiento y la realización de transacciones comerciales se han roto en la red.

2.4. La evolución de la comunicación empresarial y del DirCom



3. Capacidades del DirCom

El DirCom debe tener un conocimiento amplio de lo que son las técnicas de gestión empresarial y debe además tener una concepción global de la imagen corporativa. También debe tener dotes notables de psicología, relaciones humanas, don de gentes y estar al día sobre las TIC (Tecnologías de la información y conocimiento).

En el libro Lovemarks¹⁰ de Kevin Roberts, de la agencia Saatchi & Saatchi se explica que para que una marca triunfe, para que enamore, tiene que ser respetada y a eso es a lo que debería aspirar también un buen Director de Comunicación, a que su marca, su empresa, enamore porque es respetada.

Pero, el respeto se basa en tres principios, el de la actuación, el de la reputación y el de la confianza. Y ahí es donde ha de demostrar el DirCom todas sus virtudes y capacidades.

Según Saatchi & Saatchi se ha de generar un código de conducta dentro de la empresa, que resume en una serie de puntos y que podríamos trasladar perfectamente a las capacidades o predisposiciones que debería tener un DirCom. Son los siguientes:

- Rinde, rinde, rinde: el rendir al máximo es un mero requisito mínimo.
- Busca la innovación: ésta es un proceso de continuo perfeccionamiento en beneficio de los públicos de tu empresa. Hoy en día se espera que todas las empresas innoven, e innoven significativamente, creando valor.
- Comprométete con el máximo compromiso: se ha de asumir el máximo compromiso, hasta sus últimas consecuencias, es una de las claves para conseguir respeto. Los públicos de la empresa, cada vez más exigentes y activos, juzgan constantemente, en cada punto de contacto y castigan los errores no volviendo a relacionarse con la empresa nunca más.
- Simplifica: la creciente complejidad de los bienes y servicios, hace que la simplicidad sea un valor.
- No te escondas: la gente no puede respetar si no sabe quién eres. Además, en la era de internet, no hay ningún lugar donde no puedan encontrarnos. No se debe ni intentar.

¹⁰ ROBERT, K. (2005) *Lovemarks. El futuro más allá de las marcas*. Barcelona. Ediciones Urano. Pág. 61-63

- Cuida celosamente tu reputación: se forja a lo largo de toda una vida y se puede perder en un instante. Los consumidores de hoy son implacables con los errores. No se puede bajar la guardia.
- Ponte en cabeza y mantente ahí: ir por delante del resto de empresas puede ser incómodo y solitario, pero el perro que tira del trineo en cabeza es el que disfruta de las mejores vistas.
- Dí la verdad: hay que dar la cara. Ser franco. Admitir los fallos. No se deben ocultar, siempre acabarán descubriéndolos. Hay que creer en sí mismo, puede ser lo único que se tenga. En los tiempos que corren, la reputación, puede ser la mejor defensa.
- Alimenta la integridad: la integridad de los equipos, de los productos, de los servicios, de los balances contables, y sobre todo, la integridad de la persona.
- Acepta responsabilidades: hay que asumir la mayor de las responsabilidades, la de hacer que el mundo sea un mejor lugar para todos, creando autoestima, riqueza, prosperidad, puestos de trabajo y opciones. Se ofrece calidad, cuando se superan las expectativas. Es una cuestión de medidas y normas. No se han de complicar las cosas, se ha de establecer el listón de la calidad muy alto, y luego superarlo. Alcanzar, superar y volver a repetir.
- No escatimes con el servicio: el buen servicio es lo que hace que las meras transacciones se conviertan en relaciones. Es el primer momento de la verdad.
- Cuida al máximo el diseño: la competencia es cada día más dura. Si no se es estéticamente estimulante y funcionalmente eficaz, te acabas convirtiendo en paisaje. No basta con actuar diferente, hay que ser diferente.
- No subestimes el poder del valor: no solamente el valor real de cada céntimo, sino la percepción de ese valor. Sólo cuando el consumidor percibe que el valor de lo que recibe a cambio de lo que paga es, como mínimo, equivalente, respeta la oferta.
- Gánate la confianza: los consumidores están deseando confiar en las empresas. Quieren que éstas sean fiel a las ideas y aspiraciones que comparten con ellos. Hay que predicar con el ejemplo. Y no traicionarlos.
- No suspendas nunca jamás un examen de fiabilidad: las expectativas están por las nubes: Los coches arrancan siempre a la primera, el café siempre está caliente, el cajero automático siempre funciona. Hoy la fiabilidad es el requisito mínimo para obtener respeto, luego viene lo demás.

Todos los puntos anteriores hacen referencia a aspectos que se pueden aplicar a todas las empresas y, en el fondo, a cualquier departamento. Sin embargo, si se le da una vuelta más, se pueden extraer aspectos que todo comunicador, que todo Director de Comunicación debería tener en cuenta.

El DirCom, debe buscar *rendir* por encima de todo, debe cumplir lo que promete en cada interacción con cada uno de sus públicos. Debe ser *innovador* en sus acciones, debe ser *creativo*, ya que ésta será una buena forma de diferenciarse de los competidores, debe ser también una persona *comprometida* con la empresa y con su labor dentro de ella, como ya se ha comentado anteriormente, el departamento de comunicación es una especie de departamento recolector de la cosas que pasan en el resto de departamentos y se necesita compromiso y tenacidad para poder sacar el trabajo adelante.

El buen DirCom, como *buen estratega* que debe ser, también ha de *saber simplificar* al máximo. Debe tener claros los objetivos y la imagen que la empresa quiere transmitir. La imagen visible de la empresa ha de ser el Director de Comunicación, por lo tanto no sólo no debe esconderse, sino que debe ser una *persona reconocible*, con *buena reputación*, y que a parte de transmitir una buena imagen propia, transmita una buena imagen de la empresa.

Debe tener *madera de líder*, debe situarse a la cabeza de su equipo y mantenerse firme, ha de ser el “capitán” del barco de la comunicación de la empresa, sin olvidar que sin los marineros el barco jamás llegaría a puerto.

El DirCom debe ser una *persona sincera*, ya que a largo plazo el transmitir mensajes falsos sobre la empresa se volvería en contra de ésta. Debe ser capaz de admitir sus fallos y los de la empresa. Sólo admitiendo lo que no se hace bien se puede conseguir cambiarlo. Esto le hará ser una *persona de confianza*, lo que en situaciones complicadas le repercutirá positivamente.

Tiene que ser una *persona íntegra* y que *asuma responsabilidades*, puesto que algo tan importante como la imagen y las comunicaciones de la empresa pasan por su departamento.

Por último, respecto a los puntos que se destacan en *Lovemarks*, sobre los requisitos que debe tener un a marca para ser amada, podemos decir, que el

DirCom puede ser considerado como una de esas marcas, ya que debe cumplir una serie de requisitos, tener una serie de virtudes para desempeñar un trabajo complejo pero interesante.

En el libro *Dirección de la Comunicación empresarial e Institucional* ¹¹, Costa habla de una serie de condiciones personales que debe tener el DirCom. Entre otras cosas afirma que debe poseer un espíritu crítico: no aceptar una idea sin haberla puesto a prueba. Debe tener también una actitud positiva, receptiva y abierta. Debe ser también analítico y frío para evaluar con rigor las ideas, situaciones y decisiones porque el análisis objetivo es también parte de la mentalidad estratégica.

Según Joan Costa debe ser también imaginativo, buscar nuevas relaciones, nuevas vías de enfocar las cosas y de actuar. Debe ser curioso e interesado ante lo nuevo o lo que desconoce. Tiene que ser una persona que no se encierre en sus convicciones y que esté dispuesto a corregirse a sí mismo. El principio de la comunicación consiste en saber escuchar y comprender. Debe desarrollar la capacidad de la empatía, saber relacionarse adecuadamente con “todos” tanto vertical como lateralmente.

La capacidad de relación tanto dentro como fuera de la empresa es fundamental, porque su labor necesitará la colaboración y la implicación en campos muy diversos. Tiene que tener también la capacidad de argumentar muy bien y desarrollar su poder de convicción.

Ha de ser un espíritu libre e independiente, adoptando la tendencia del ¿por qué no? Debe ser original, alejarse de las trampas del día a día y de la rutina de la propia organización.

Esa personalidad fuerte sólo la consigue en la misma medida que funciona por sí mismo y es capaz de obtener la aceptación de sus superiores e iguales. Y por último, debe tener la humildad de un aprendiz permanente y la valentía del autodidacta.

Pero, en un artículo publicado en la web de Joan Costa, este importante teórico de la comunicación resume todo lo anterior con tres términos que definirían al DirCom¹²:

¹¹ COSTA, J. (2001) *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona. Gestión 2000. Pág.61

¹² COSTA, J. (2007) *La especificidad del DirCom*. Barcelona. <http://www.joancosta.com/>

Estratega

La comunicación es “estrategia” y “acción”. Concretamente es *estrategia para la acción*. Es decir, es inteligencia para comunicar con éxito. La comunicación empresarial no debe considerarse una acción independiente de las demás formas de acción como la gestión de las personas y su desarrollo, la gestión de los recursos financieros y técnicos, de la acción productiva, comercial, etc. Y, para poder llevar a cabo todas esas acciones, se ha de ser coherente con la estrategia general de la empresa, además de poseer una estrategia comunicativa, que reúna la acción de hechos y realidades y la acción de mensajes, relaciones, valores, etc.

Por tanto, el DirCom no es contratado para comunicar sino para marcar la estrategia. Sólo actúa como comunicador cuando habla en representación de la empresa o de la institución (con las instituciones, los líderes de opinión, los medios de comunicación) en tanto que es el portavoz corporativo por delegación del Presidente.

Generalista

El término *generalista* designa a la visión integral e integradora, a la visión de la empresa como un todo y no como una suma de las partes. La empresa es, por consiguiente, una totalidad y no un mosaico de partes. Con ello, se ha superado definitivamente la idea instrumental o mediática de la comunicación, que hasta entonces había sido orientada a lo externo y proyectada al mercado.

El DirCom es un generalista en un contexto de *superespecialistas*. Los especialistas se ocupan cada uno de su parte y sólo de ella: es la división del trabajo; para cada uno de ellos el Todo es su parte. El DirCom, estratega generalista, se ocupa del Todo en función de sus partes, y también de éstas en sus interacciones formando el Todo. El DirCom se ocupa en concreto de lo que es más general, universal y permanente que hay en la empresa y que se inscribe en su área institucional: el liderazgo del Presidente, el proyecto corporativo y la Imagen Pública de la empresa o de la institución.

Polivalente

Con el término *polivalente* se hace referencia a la diversidad de funciones y responsabilidades del DirCom. Éste define la política y la estrategia de comunicación, el modelo de la Imagen; es colaborador directo del Presidente y del Consejo de Administración; miembro del staff de estrategias, del Gobierno Corporativo, de Responsabilidad Social y del Gabinete de Crisis. A todo ello dedica, aproximadamente, el 80% del tiempo.

El otro 20% se distribuye del siguiente modo: junto con el director de RRHH o Desarrollo de Personas, es co-responsable de la Cultura Organizacional y la Comunicación Interna. Con el Director de Marketing es co-responsable de la Imagen Corporativa. Con las demás direcciones de la compañía ejerce como consultor puntual en lo que concierne a la estrategia comunicacional de sus departamentos. También dedica tiempo a la investigación estratégica corporativa.

3.1 Gestor Integral de la Comunicación

Los aspectos tratados anteriormente hacen referencias a las virtudes personales que debería tener un Director de Comunicación, sin embargo existe una capacidad que trasciende de lo meramente personal. El Director de Comunicación debe, sobre todo, tener la capacidad de ser un gestor integral de la comunicación.

Y ¿qué significa ser gestor integral de la comunicación? Trataremos de aclararlo a continuación:

En primer lugar explicar que según Costa¹³ el DirCom debe comprender la cultura corporativa de la empresa a la perfección. Por su parte, Garrido¹⁴ considera que debe poseer habilidades directivas con capacidad de integrar equipos multidisciplinares.

Por otro lado, en los años 90, diversos autores coincidieron en afirmar que la principal función de la dirección de comunicación es elaborar y hacer ejecutar con eficiencia el plan estratégico de imagen de la compañía.

Para conseguirlo, debe participar activamente en el proceso estratégico global de la organización, convirtiéndose en uno de los principales puntos de referencia de la Dirección General de la compañía, como ya se ha explicado con anterioridad.

Debe asegurarse del correcto planteamiento de las estrategias, estableciendo claramente el concepto de "identidad de la empresa", conociendo a la perfección cómo ésta es vista tanto desde dentro, como desde fuera por sus distintos públicos y su entorno. Debe también investigar sobre esa percepción y cómo afecta a los objetivos generales de la empresa.

¹³ COSTA, J. (2001) *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona. Gestión 2000.

¹⁴ GARRIDO, M (1998) *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid. Pirámide

Por tanto, se puede afirmar que el DirCom ha de ser una persona capaz de crear, mantener y transmitir una imagen positiva de la compañía.

Para que el DirCom sea considerado un Gestor Integral de la Comunicación debe controlar y tener presentes las distintas áreas en las que se puede generar comunicación en una organización.

Estas áreas se pueden resumir en principalmente tres:

- La Comunicación Corporativa o Institucional: Se encarga de la gestión de la cultura, identidad, imagen y reputación corporativa, las relaciones con los accionistas, la relación con los medios, instituciones, administraciones públicas, responsabilidad social y gestión de la comunicación en situaciones de crisis (no sólo para contrarrestar los efectos negativos de una crisis sino previamente en la creación de un plan de gestión de crisis que contenga medidas básicas de prevención).
- La Comunicación Interna u Organizacional: Implica a los miembros de la compañía con la intención de involucrarles en el proyecto organizacional.
- La Comunicación Comercial o de Marketing: Se basa en los principios del marketing de la colocación y promoción de productos y servicios, orientada básicamente a clientes o consumidores.

Por su parte Garrido afirma también que hay tres aspectos esenciales como características que debe tener el profesional que asuma este rol¹⁵:

- Ser un profesional con conocimientos y experiencia en comunicación corporativa.
- Ser capaz de traducir sus acciones a lenguaje financiero.
- Ser capaz de diseñar, implementar o supervisar) controlar la estrategia de comunicación y la imagen de la compañía.

Es también un requisito indispensable para llevar a cabo el ejercicio de la profesión de DirCom, la formación y la experiencia general en gestión empresarial, comunicación estratégica y el manejo integrado de la imagen de la empresa.

En el área específica de la gestión, análisis comercial y finanzas aplicadas, el DirCom debe poseer los conocimientos y habilidades suficientes, que le permitan

¹⁵ GARRIDO, F.J. (2001) *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Gestión 2000.com. Pág.212-215.

participar de modo profundo en la toma de decisiones en la empresa, desde una visión estratégica y gerencial.

La visión de un Director de Comunicación de una compañía del siglo XXI, como ya se ha mencionado previamente, se vuelve eminentemente estratégica en un entorno muy competitivo, con clientes muy exigentes y en el que la competencia se encuentra tanto en el entorno local como internacional.

Por tanto, la integración de las comunicaciones de la empresa requiere un conocimiento completo de la realidad de la organización y necesita de la experiencia diaria dentro de ella. De la misma manera, el conocimiento y trabajo con quienes trabajan dentro de la compañía es condición indispensable para la implementación de una estrategia eficiente en el plano de la acción, hecho que requiere control y supervisión diaria y sistemática.

Según Villafañe, para que el DirCom sea un Gestor Integral de las Comunicaciones eficiente debe cumplir con cuatro funciones principales, que quedarán especificadas más adelante¹⁶

4. Formación del DirCom

La formación de un DirCom no es una tarea fácil, ya que se encarga de muchas disciplinas e interviene en diferentes áreas de conocimiento especialmente dentro de las ciencias sociales, como la psicología social, la publicidad, las relaciones públicas y los medios de comunicación, entre otras.

Tal como recoge El DirCom Hoy¹⁷, las aptitudes y actitudes personales del DirCom deben ser apoyadas por el mismo, orientando su formación profesional en tres direcciones generales:

- La formación académica específica: basada en las Ciencias de la Comunicación o de la Información, la comunicología, praxeología, sistémica, estrategia,...
- La formación empresarial: adaptarla a sus responsabilidades relacionadas con el *management*. Conocimientos en economía, investigación creativa y

¹⁶ Cfr. Epígrafe 7

¹⁷ COSTA, J. (2009) *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona. Costa Punto Com Editor

medición de la gestión comunicativa, además de conocimientos básicos de los medios y el marketing y manejo de las tecnologías de la información.

- La actitud autodidáctica y abierta: el DirCom aprende de los demás y del entorno. Sabe relacionar bien lo que conoce y lo convierte en herramientas para la eficacia y la satisfacción personal de “descubrir” nuevos saberes.

Aunque no exista un currículum definido sobre los conocimientos que debe poseer un Director de Comunicación, los estudiantes de licenciaturas como Publicidad y Relaciones Públicas, Periodismo o Comunicación Audiovisual son los más demandados para ocupar este tipo de puestos, ya que son los más afines a este perfil profesional, sin embargo las personas provenientes de estas licenciaturas poseen escasos conocimientos en gestión empresarial, aspecto fundamental para llevar a cabo el trabajo del DirCom.

Por su parte, el profesor Mario Herreros¹⁸ aseguró en una de las jornadas del seminario de Cuenca que la formación universitaria de profesionales capaces de dirigir una adecuada organización y gestión de la comunicación en las empresas e instituciones, con capacidad para una correcta planificación estratégica hace tiempo que tiene el rango universitario. “Estos estudios existen establecidos en nuestra Universidad pública desde el principio de los setenta”, añade “me estoy refiriendo, como podéis suponer a la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas” y especifica:

Los programas actuales configurados de este nuevo plan de estudios contienen todas las materias y conocimientos necesarios para que un titulado, en esa licenciatura, pueda desempeñar con éxito la tarea encomendada a un Director de Comunicación...Y ello es así porque las disciplinas que componen este plan de estudios responden a los contenidos más avanzados y en línea con las enseñanzas impartidas en las universidades norteamericanas, cuna de la enseñanza llamada: Comunicación Corporativa.

De acuerdo con la visión anterior, se mostró también el profesor José V. Idayaga¹⁹ quien reconoció que la licenciatura universitaria, para formar a estos profesionales se llama “Publicidad y Relaciones Públicas” y que existía una formación comunicativa integral, en los planes de estudios españoles en ese momento.

¹⁸ HERREROS, M. (1993) *La comunicación empresarial e institucional y la formación universitaria de los profesionales en Director de Comunicación*. Cuenca. Seminario de Cuenca.

¹⁹ IDAYAGA, J.V. (1993) *La comunicación empresarial e institucional y la formación universitaria de los profesionales en Director de Comunicación*. Cuenca. Seminario de Cuenca

Es importante destacar también la existencia de masters, cursos de postgrados y cursos de especialización ofertados tanto desde la universidad pública, como desde organizaciones privadas, encaminados a conseguir, desde distintos planteamientos y ofertas, el objetivo de formar a un profesional generalista y polivalente y con capacidad de reciclarse y de comprender el proceso comunicativo empresarial en su globalidad.

Sin embargo, en 2007 el mejor Director de Comunicación²⁰ de España según el galardón concedido por los lectores de la revista PRNoticias fue para un licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona, Gabriel Castro, Director Corporativo de Comunicación de Endesa. Este hecho, aunque anecdótico, demuestra que no existen unos estudios predeterminados para ser un buen Director de Comunicación.

5. El DirCom en el organigrama

Es fundamental que el departamento de comunicación forme parte del máximo órgano ejecutivo de la organización, sea ésta una empresa, un partido político o un sindicato. El responsable de comunicación debe ser una persona que tenga voz y voto en las principales decisiones que debe adoptar esta organización. Si se hace depender de órganos intermedios, se pierde coordinación y se despilfarran tiempo y recursos humanos²¹.

Según Joan Costa²² su rango le sitúa en la línea de la Alta Dirección, pero sus responsabilidades y sus tareas lo colocan en la órbita de la Presidencia y el Consejo de Administración, es decir, en el ámbito propiamente institucional.

El DirCom ocupa el 80% de su tiempo a velar por la imagen del máximo ejecutivo de la empresa: su presidente y las relaciones de éste con las instituciones, los líderes de opinión, los medios de comunicación. Dentro de la órbita institucional, el DirCom, junto con la dirección financiera interviene en las relaciones con los accionistas y los medios bursátiles. Así mismo, participa en la política de buen gobierno, reputación corporativa y responsabilidad social. También en las operaciones, fusiones, opas,

²⁰ http://espaciodircom.blogspot.com/2007_09_01_archive.html

²¹ <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>

²² COSTA, J. (02/04/2007) *Cinco notas fundamentales sobre la gestión del DirCom*. Barcelona <http://www.joancosta.com/docdetrabajo.htm>

adquisiciones, etc., donde la estrategia y la gestión de la comunicación son fundamentales.

El DirCom recibe y asume la responsabilidad que le otorga el consejo de administración cuando le nombra en el cargo de la Dirección de las Comunicaciones. En cierta forma, el DirCom es la conciencia crítica de la organización, ya que en tanto que él es el “guardián de la imagen/reputación” y de la identidad corporativa, vela por la proyección pública de la empresa, ante los públicos estratégicos, los actores sociales y la opinión pública.

Por esto, el DirCom interviene en la gestión del buen gobierno corporativo, en los planes de acción social responsable, en la política de patrocinios y en el gabinete de crisis.

Su tarea no es supervisar todos los departamentos, sino que el 20% de su tiempo lo dedica de manera especial a colaborar con las dos direcciones cuyas actividades tienen una incidencia mayor y más directa en la Imagen pública de la empresa. Éstas son, por una parte, la Cultura Corporativa y las Comunicaciones y Relaciones Internas, que influyen notablemente en la eficacia, el trabajo en equipo, la integración y por la cada día más importante cultura de servicio, en la conducta de los empleados con los clientes. En este aspecto interno, el DirCom trabaja estrechamente con la Dirección de Recursos Humanos.

Por otra parte, el segundo gran dispositivo que influye de modo sustancial en la Imagen corporativa es la Dirección de Marketing y de Publicidad y Relaciones Públicas.

Por último, la actividad del DirCom es la de “consultor interno en comunicación” para el conjunto de las Direcciones.

El DirCom es quien dirige el departamento de comunicación y en él se encuentra, entre otros, la figura principal del periodista corporativo, quien ejecuta tareas importantes de la Presidencia en relación con los medios externos y también colabora con Recursos Humanos en los medios de comunicación internos.

Debido a la toma de decisiones, que continuamente debe realizar la Dirección de Comunicación con respecto a la imagen corporativa, tiene que ser un Departamento Staff y estar muy ligado a la Alta Dirección con el fin de saber cómo piensa y actuar en cada momento, para así coordinar y difundir inmediatamente la información que

se produce en el seno de la organización. Es imprescindible para su acertado funcionamiento contar con independencia, autonomía, fuerza y poder de decisión y comunicación ante cualquier dirección o cargo superior en la empresa o institución. De este modo participará de la cultura corporativa de la organización, será catalizador de opinión pública, conocedor de la opinión de los medios de comunicación y detector de la imagen corporativa de la organización, y su estructura de actuación debe partir de la formación de un plan estratégico de comunicación tanto interno como externo.

Por su parte, el Observatorio Permanente del Corporate en el informe que emitía en 2001 estableció un criterio para entender como consolidada una Dirección de Comunicación: debe estar ubicada orgánicamente en la primera línea ejecutiva y, por consiguiente, su responsable debe ser participe en el Comité de Dirección de la compañía o tenga interlocución directa con la Presidencia.

Hasta aquí, el análisis de la posición que ocupa en el organigrama, y de qué departamentos debería tener por encima. A continuación se expondrá qué departamentos deben depender y dependen del de Dirección de Comunicación.

Según explica Francisca Morales Serrano en su Tesis Doctoral²³:

Para que la estructura de comunicación de una organización responda al modelo de Comunicación Integral, de la Dirección de Comunicación deberían depender todas las áreas de comunicación de la empresa.

La Asociación de Directivos de Comunicación “DirCom” manifiesta que su principal función es:

Gestionar el desarrollo de las políticas estratégicas de comunicación desde una perspectiva global y presenta un organigrama de la Dirección de Comunicación que, aseguran, pretende aclarar y situar a este departamento y a los profesionales de la Comunicación Empresarial e Institucional en el lugar que les corresponde dentro de la organización.

Según esta Asociación, la Dirección de Comunicación depende directamente de Presidencia y Dirección General, quedando las distintas comunicaciones de

²³ MORALES, F. (2006) *La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Barcelona. Universitat Autònoma de Barcelona. Facultat de Ciències de la Comunicació. Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat.

Marketing, Institucional, Interna y relación con los medios, dependiendo directamente del DirCom.

En el artículo publicado por el suplemento *El Céntim del Diari Avui*, cuya información ha sido extraída de la Asociación DirCom, resumen con el siguiente gráfico²⁴ los campos de actuación del Director de Comunicación tanto a nivel interno en la empresa, como a nivel externo:



Joan Costa,²⁵ por su parte, asegura que aunque existen casos donde la dirección de comunicación es responsable incluso de la comunicación comercial. Son tres, las grandes áreas que dependen directamente de la Dirección de Comunicación:

- La comunicación institucional
- La comunicación relacional:
 - a) con los medios de información
 - b) con los clientes
 - c) con las instituciones
 - d) con los organismos sociales, como asociaciones de consumidores y usuarios
 - e) con los actores internos
- La supervisión de las comunicaciones.

²⁴ SIERRA, A (19/10/2008) *El "dircom" pren importància*. Barcelona. El Céntim/Diari Avui.

²⁵ COSTA, J. (2001) *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona. Gestión 2000.

6. Modelos de gestión de la comunicación²⁶

Existen dos modelos básicos en la comunicación empresarial, el de comercialización o marketing y el de comunicación integral, que es el que estamos viendo en la actualidad y al que hacemos referencia a través de la palabra de muchos teóricos de la materia.

La utilización de uno u otro modelo dependerá, en gran medida, de la naturaleza y el perfil de la organización a la que corresponde. El *modelo de marketing* es aquel que entiende y utiliza la comunicación como una técnica necesaria para alcanzar unos objetivos concretos. Estos objetivos son mayoritariamente cuantitativos y básicamente relacionados con la implantación de productos en el mercado.

Por su parte el *modelo de comunicación integral*, al que tienden la mayoría de grandes y medianas empresas hoy en día, dará un sentido más global, permitiéndole gestionar todas las acciones de comunicación (no sólo las relacionadas con la venta de un producto o servicio) concentrándolas bajo una misma estructura y responsabilidad y permitiéndole también desarrollar su gestión como una función estratégica más de la Dirección de la compañía.

No obstante, es cierto que no hay una solución universal para estructurar la comunicación, ya que cada empresa u organización desarrolla un modelo propio en función de sus necesidades.

Aún así, en un estudio realizado por Francisca Morales²⁷ en 2002 en el que se analizaron tres tipos de organizaciones (empresa de productos de consumo, empresa de servicios, organización no gubernamental) en ninguno de los casos su departamento de comunicación dependía estructuralmente de marketing.

La comunicación en la empresa de servicios y en la ONG se gestionaba desde un apartado específico con un Director de Comunicación al frente que reportaba directamente a la Dirección General, y donde la estructura y la gestión de todas sus comunicaciones, incluida la de marketing, era función de sus Directores de Comunicación.

²⁶ ENRIQUE, A.M. y MORALES, F (2007) *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. Barcelona. Universitat Autònoma de Barcelona. Facultat de Ciències de la Comunicació. Departament de Comunicació Audiovisual y Publicidad.

²⁷ MORALES, F (2002) *La dirección de comunicación en la empresa/organización*. Trabajo de nueve créditos. Barcelona. Universitat Autònoma de Barcelona.

El caso de la empresa de productos de consumo el modelo de comunicación fue clasificado como de “marketing-integral” y también se situaba en la estructura general de la empresa, con dependencia directa de la máxima Dirección.

De ese mismo estudio, Francisca Morales obtuvo tres conclusiones:

- 1) La Dirección de Comunicación en las organizaciones depende de la Dirección General
- 2) La comunicación que depende estructuralmente de marketing es aquella que surge de la aplicación de una de las *P* del marketing mix: *Promotion*.
- 3) Hablar de comunicación de las organizaciones implica pensar en todas las posibilidades que una correcta estructura, gestión de las distintas técnicas y actividades de comunicación puede aportar a una organización en su conjunto.

7. Funciones de la Dirección de Comunicación

La principal función de la Dirección de Comunicación debe ser la de estructurar, coordinar y controlar que todas las acciones de comunicación hacia el exterior sean parte integrante del plan estratégico de la compañía, del plan estratégico de comunicación y del manual de funciones del Director de Comunicación.

En primer lugar expondremos las tareas que, según las conclusiones que se extrajeron en el Seminario de Cuenca²⁸, debe llevar a cabo un DirCom:

- El asesoramiento a la alta Dirección en cuanto a comunicación e imagen.
- La coordinación del plan global de comunicación.
- El trabajo de objetivos.
- La aplicación y seguimiento de las estrategias adecuadas, tanto en publicidad, rppp, marketing directo, etc.
- La previsión en temas estratégicos de imagen.
- Contactos con los medios de comunicación.
- La organización de ruedas de prensa, conferencias de prensa, etc.
- La creación de soportes de comunicación para los distintos públicos de la empresa.
- La demanda de un presupuesto adecuado.

²⁸ Seminario de Cuenca (1992) *El Director de Comunicación*. Cuenca. Organizado por: Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense de Madrid. Dirigido por: Juan Benavides y Rafael Alberto Pérez.

Sin embargo, uno de los autores con más experiencia en la materia concreta las funciones de la Dirección de Comunicación en cuatro.

Justo Villafañe²⁹ explica que son cuatro, las funciones que debe desempeñar:

- a) La función normativa: Persigue la cohesión y coordinación de todos los activos de imagen, propios y ajenos, con los que cuenta la empresa.
- b) La función servicio: Apoyo y asesoramiento a todos los departamentos y filiales de la compañía en sus labores comunicativas.
- c) La función formativa: Capacitación comunicativa y transmisión de la cultura de la organización.
- d) La función prospectiva: Observatorio permanente como mínimo de los competidores más directos, el mercado y las opiniones internas y externas sobre la empresa.

Por su parte, Joan Costa³⁰, divide en tres esferas los ámbitos de actuación del DirCom y dentro de cada una de ellas, establece cuáles son las responsabilidades del Director de Comunicación:

- **Ámbito institucional**
 - Conducir y reforzar el liderazgo del Presidente y las relaciones institucionales al más alto nivel. Es portavoz de la institución.
 - Asistir a la Dirección de Finanzas en las relaciones con los accionistas, las administraciones públicas e instituciones.
 - Definir la política y la estrategia general de comunicación, de acuerdo con la política y la estrategia general de la compañía.
 - Definir o redefinir la Misión, Visión, Valores y Filosofía corporativa en comunicación y gestión de intangibles.
 - Crear el modelo de Imagen para las acciones y planes de Comunicación.
 - Definir o redefinir la Identidad Corporativa.
 - Definir o redefinir la Cultura Organizacional y establecer el sistema de Comunicación Interna de acuerdo con la Dirección de RR.HH.
 - Asistir como consultor en materia de comunicación a las diferentes Direcciones de la empresa.
 - Diseñar los planes estratégicos globales.

²⁹ VILLAFANE, J. (2005) *El estado de la publicidad y el Corporate*. Madrid. CAP-UCM

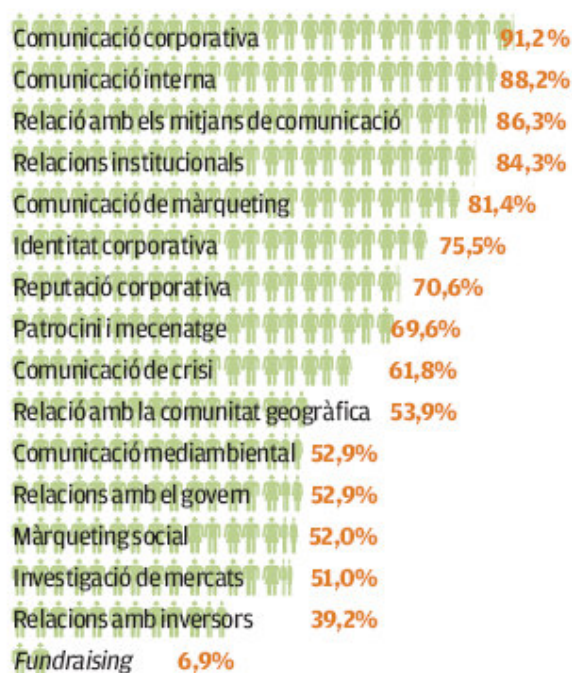
³⁰ COSTA, J. (2009) *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona. Costa Punto Com Editor. Pág. 88-89

- Formar parte de la mesa de Buen Gobierno Corporativo.
- Definir estrategia de patrocinios, esponsorización o mecenazgo.
- Formar parte del Gabinete de Crisis.
- Encargar Auditorías de Imagen e investigaciones sociológicas.
- **Ámbito organizacional:**
 - Planificar los cambios culturales.
 - Diseñar el Sistema de Comunicación Interna en función de la Cultura: política informativa, contenidos, medios y soportes, distribución de la información, rol de los líderes, métodos de evaluación,...
 - Colaborar de forma específica con la Dirección de RR.HH en la estrategia y acciones de comunicación en Cultura Corporativa.
- **Ámbito mercadológico:**
 - Colaborar de forma específica con la dirección de Marketing/ Publicidad para la implantación del Modelo de Imagen y del Sistema de Identidad Corporativa.
 - Supervisar las campañas de Publicidad, RR.PP y acciones comerciales para coordinar la Imagen/Producto o la Imagen/Servicio conforme con la Imagen institucional o corporativa.

De las distintas funciones que ha de desempeñar el DirCom y que han sido mencionadas con anterioridad, derivan una serie de disciplinas sobre las que ha de actuar el Director de Comunicación y que se recogen en el siguiente gráfico³¹:

³¹ SIERRA, A (19/10/2008) *El "dircom" pren importancia*. Barcelona. El Céntim/Diari Avui.

Disciplines d'actuació dels equips de comunicació de les empreses (propis o aliens)



Font I Adecec.

Los porcentajes, extraídos de un estudio de la Asociación de empresas consultoras en relaciones públicas y comunicación (Adecec), reflejan que la labor que más desempeñan está relacionada con la comunicación de los aspectos corporativos de la empresa, seguida de la comunicación con los públicos internos (empleados, accionistas, directivos,...). En tercer y cuarto lugar, se encuentran la relación con los medios de comunicación y con las instituciones, respectivamente.

A continuación, se expondrá detenidamente y según la visión de Rosana Rumschisky y Julio Caravilla³², miembros de la Comisión de Reconocimiento profesional de DirCom, en qué consisten algunas de estas disciplinas que son responsabilidad del Director de Comunicación y qué habilidades tiene que tener para poderlas llevar a cabo:

³²RUMCHISKY, R-CARLAVILLA, J. (2008) *El director de Comunicación ideal*. Madrid. Anuario de la comunicación- ADC DirCom. <http://www.dircom.org/index.php?zona=publicaciones&seccion=2>.

Imagen Corporativa:

Actividades a llevar a cabo:

- La marca (arquitectura, posicionamiento, manual de identidad, correcta utilización...)
- La Web corporativa
- El material corporativo (folletos, memorias, presentaciones), gráfico y audiovisual..
- El plan de marketing y publicidad corporativos.
- Las campañas de publicidad institucional y la contratación de espacios.
- Los patrocinios corporativos.
- Los regalos institucionales.
- Los estudios de mercado.

Capacidades que ha de tener:

- Saber determinar sus competencias.
- Gestionar diversos proveedores.
- Gestionar recursos financieros.
- Visión a largo plazo.
- Capacidad de organización y logística.
- Persona con criterio y con resistencia a la presión.

Comunicación Interna:

Actividades a llevar a cabo:

- Definir necesidades, tiempos de la información interna, medios y herramientas necesarios para su gestión eficaz.
- Captar los flujos internos de información, detectar puntos conflictivos y puntos fuertes.
- La producción de materiales informativos internos: revistas internas, intranet, manual de acogida...
- Asesorar sobre las estrategias más oportunas y proponer iniciativas que estimulen al personal en su trabajo.
- Colaborar con las áreas de Recursos Humanos y de Formación en la transmisión

Capacidades que ha de tener:

- Buen nivel de relaciones.
- Carácter extrovertido.
- Capacidad de diálogo.
- Capacidad de abstracción.
- Creativo.
- Capacidad de diálogo y empatía.

Relación con los Medios de Comunicación:

Actividades a llevar a cabo:

- Las relaciones "oficiales" y cotidianas con los medios.
- Identificar, recuperar y dar forma a la información generada internamente que sea susceptible de ser transmitida a los medios.
- Nutrir de contenidos el área "prensa" de la web corporativa.
- Aconsejar la mejor herramienta comunicacional en cada ocasión.
- Gestionar la comunicación "de crisis" ante los medios de comunicación.
- Seguimiento de los medios y análisis de contenidos.

Capacidades que ha de tener:

- Controlar los tiempos periodísticos.
- Identificar la noticia frente a la propaganda.
- Ver a través de las necesidades de los periodistas.
- Ser resolutivo.
- Estar muy cerca de la actualidad.
- Conocer muy bien los medios y a sus responsables.
- Capacidad de elaborar mensajes, adecuados a la estrategia.

Responsabilidad Corporativa:

Actividades a llevar a cabo:

- Diseñar, impulsar y coordinar las acciones de responsabilidad social y gestión ética.
- Diseñar y supervisar la implantación del código de conducta de la organización.
- Definir y dirigir el plan social (conjunto de acciones sociales en beneficio de colectivos desfavorecidos).
- Actuar como coordinador de la comisión de ética o responsabilidad social.
- Representar a la organización en los foros y plataformas que promuevan la interrelación entre la organización y su entorno social.
- Ejecutar, en coherencia con las directrices corporativas, la estrategia y las acciones en materia de responsabilidad social.
- Coordinar las acciones de responsabilidad social con los distintos departamentos o unidades de la organización.
- Definir indicadores para medir la eficacia y establecer la trazabilidad de las acciones de responsabilidad social mediante publicaciones externas e internas.
- Contribuir a la difusión de las políticas de responsabilidad social mediante publicaciones externas e internas.

Capacidades que ha de tener:

- Flexibilidad.
- Buena relación con las organizaciones sociales.
- Conocimiento y cercanía del ámbito social.
- Empatía social.

Eventos y Protocolo:

Actividades a llevar a cabo:

- Organizar los actos públicos, propios o de terceros, así como la participación en seminarios, ferias, conferencias, encuentros y eventos de todo tipo.
- Elaborar y supervisar el manual interno de protocolo.
- Coordinar la realización de visitas a la sede social.
- Prestar asesoramiento (concreto y personalizado) a la Alta Dirección en materia de protocolo, así como en sus encuentros con autoridades e invitados especiales.
- Controlar efemérides y nombramientos de personas clave para la organización o empresa.

Capacidades que ha de tener:

- Don de gentes.
- Saber estar, elegancia y educación.
- Discreción.
- Capacidad de organización y logística.
- Capacidad de síntesis.
- Habilidades sociales.

Relaciones Institucionales:

Actividades a llevar a cabo:

- Coordinar las relaciones de la organización o empresa con instituciones de tipo local, regional, estatal e internacional.
- Identificar foros adecuados para la participación de la Alta Dirección (seminarios, congresos, foros, debates, asambleas...).
- Identificar herramientas e instrumentos, según objetivos y necesidades.
- Coordinar relaciones con analistas del sector y enviar información.

Capacidades que ha de tener:

- Debe conocer las instituciones públicas muy de cerca.
- Debe contar con una cartera importante de contactos.
- Don de gentes.
- Capacidad para la dialéctica.
- Capacidad de escucha

7.1 Herramientas del DirCom

*Manual de Gestión de la Comunicación*³³: es el instrumento que sintetiza, explícitamente, la estrategia de comunicación de una compañía y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa. El manual de gestión de la comunicación, igual que el de identidad visual, debe contener un conjunto de normas que regulen, unívocamente, el desarrollo de la función comunicativa de la empresa. Por ello, y con independencia de que en él se puedan determinar algunos aspectos más específicos de cada empresa, éste debe incluir los siguientes capítulos: Plan Estratégico de Imagen Corporativa/ Dirección de Comunicación/ Normas generales de Comunicación/ Mapa de Públicos/ Plan Anual de Comunicación.

*Manual de Identidad Corporativa*³⁴: repertorio de normas gráficas y tipográficas definidas por una empresa para unificar su identidad visual. Es una guía que prevé todos los casos de aplicación, interna o externa, de la identidad visual: utilización para la papelería de correspondencia, folletos, impresos, etc., para la señalética o rotulación de letreros y establecimientos, para el packaging (embalaje y acondicionamiento de los productos), para los informes, para las operaciones de comunicación, ...

*Plan Anual de Comunicación Integral*³⁵: es el esquema operativo para la planificación anual de la comunicación de la entidad. Debe estar redactado por escrito y ser aprobado por el Comité de Imagen. En esencia, debe ser un documento simple cuyos desarrollos y pormenores no tienen por qué figurar en el Manual de Gestión de la Comunicación. Debería constar de tres apartados principales:

- El estado actual de la Imagen Corporativa de la entidad
- Los objetivos anuales de comunicación
- Los programas de comunicación

*Observatorio Permanente de la Imagen Corporativa (OPIC)*³⁶: es el instrumento de control de la Imagen de la compañía tanto en el interior de ésta, como en su entorno exterior. El OPIC procesa dos tipos de informaciones distintas: la relativa y la

³³ VILLAFANE, J. (1993) *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid. Pirámide. Pág. 99-233

³⁴ PIÑUEL, J.L. (1993) *La Dirección de Comunicación. Diccionario Técnico*. Madrid. Ediciones del Prado

³⁵ VILLAFANE, J. (1993) *Ibid.*

³⁶ VILLAFANE, J. (1993) *Ibid.*

almacenada. Y a partir de ahí, obtendrá dos tipos de resultado con los que podrá hacer dos tipos de análisis el de la evolución y el de situación.

*Comité de Imagen*³⁷: es el órgano de reflexión y decisión a cerca de la política de Imagen de la compañía. Su principal cometido es procurar un equilibrio sinérgico entre sus políticas funcionales (de producción, comercial, financiera, etc.) y las formales (de identidad, cultural y comunicativa).

*Mapa o Repertorio de Públicos*³⁸: Es el instrumento que refleja los diferentes públicos con los que una entidad debe comunicarse. A sí mismo, es el instrumento de configuración de dichos públicos a partir del conjunto de variables que los definen. Éste puede tener una extensión variable dependiendo de la dimensión y de la actividad de la empresa, sin embargo, en su confección es recomendable proceder “por exceso” con el fin de no omitir ningún grupo o segmento social que se pueda convertir en un receptor de la comunicación de la entidad. Por su estructura, sirve tanto para definir cualitativamente a cada público, como para hacer un análisis cuantitativo de las necesidades de comunicación con cada uno de esos públicos.

Hasta aquí, algunos de los instrumentos más generales de los que puede disponer un DirCom para llevar a cabo sus funciones, pero cabe mencionar que si hacemos referencia a funciones más concretas del Departamento de Comunicación, como la Comunicación de Marketing, la Comunicación Interna, la relación con los Medios de Comunicación o la Comunicación de Crisis, existen otra serie de herramientas como pueden ser³⁹:

- El Plan de Marketing
- El Plan de Comunicación Interna
- El Plan de Comunicación de Crisis
- BBDD Medios de Comunicación, notas de prensa, dossier de prensa, las conferencias de prensa, las entrevistas personales, los publireportajes, comidas de prensa, videocomunicados,..

³⁷ VILLAFANE, J. (1993) *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid. Pirámide. Pág. 99-233

³⁸ VILLAFANE, J. (1993) *Ibid*

³⁹ WILCOX, D.L. (2003) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid. Pearson-Addison Wesley. Pág. 507/565-587

Estos son sólo algunos de los ejemplos más tradicionales de las infinitas herramientas de las que dispone hoy en día los Departamentos de Comunicación, sobre todo teniendo en cuenta, la gran explosión de las Nuevas Tecnologías en los últimos años.

8. Ética en la Dirección de Comunicación

Según la información contenida en El DirCom Hoy⁴⁰, las nuevas y rigurosas leyes que se han sucedido sobre buen gobierno corporativo presionan a favor de las conductas rectas. El DirCom deberá conocer las leyes, aplicar sus nociones de economía, saber leer estadísticas y olfatear por su cuenta, pues los hechos delictivos se producen en la sombra. Tendrá que alertar, si es el caso, a la mesa de Presidencia y Consejeros Delegados (en la cual tiene un puesto) que no hayan advertido, o que hayan consentido, prácticas discutibles y que requieren ser controladas.

Para los Directivos de Comunicación de las organizaciones, los conflictos más frecuentes relacionados con la ética profesional suelen ser los relacionados con⁴¹:

- Criterios profesionales
- Medios de información
- Ideales de transparencia de información
- Problemas con los superiores.

Estos cuatro puntos han sido definidos por las Asociación de Directores de Comunicación y entre ellos, los más complicados son los relacionados con conflictos con los cargos superiores y los relacionados con los criterios profesionales.

En el sentido deontológico, los códigos de ética de las distintas asociaciones de profesionales, como la PRSA (Public Relations Society of America:Code of Professional Standards), la IABC (International Association of Business Communicators: Code of Ethics) o la ADC-DirCom, establecen algunos patrones de comportamiento en el ámbito profesional que indican una obligación de cumplimiento para miembros y afiliados.

⁴⁰ COSTA, J. (2009) *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona. Costa Punto Com Editor. Pág. 147

⁴¹ GARRIDO, F.J. (2001) *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona. Gestión 2000.com. Pág.115-117

Por otra parte, los procesos de reflexión en las aulas universitarias en torno al fenómeno de actuar éticamente en la empresa, afecta directamente a quienes tienen responsabilidades de comunicación en las organizaciones, dado que el discurso asociado a la realidad de la organización, se sostiene primero en un fundamento ético y luego en un ejercicio estratégico.

En efecto, el hecho de actuar comunicando una realidad sostenible de la empresa, es en sí, un acto ético, ya que se propicia la creación de mensajes que tienen su base en la realidad de la organización representada y no genera mensajes insostenibles o falsos. Los actos y mensajes de la empresa, al estar centrados en la realidad de la misma, se adhieren al actuar éticamente.

La formación ética en comunicación para los ejecutivos se convierte en fundamental y necesaria para una mayor cristalización profesional del perfil del DirCom en este nuevo siglo.

Capítulo II- Análisis empírico del papel del DirCom en las organizaciones

1. Diseño de la investigación:

Una vez concluida la parte teórica, en la que se han analizado aspectos básicos sobre el DirCom, como por ejemplo las distintas definiciones que se le atribuyen, la historia del perfil profesional, las tendencias de futuro en este puesto, las capacidades que debe poseer un buen Director de Comunicación, las funciones, su formación o las herramientas de las que dispone para llevar a cabo su trabajo, pasamos a la comprobación de la teoría, analizando tres empresas de distinta índole.

Para poder hacer una comparación entre ellas y ver diferencias y semejanzas entre el papel del DirCom en las organizaciones, se han escogido una organización de gran consumo, una organización de servicios y una Institución.

La entrevista realizada a la organización de Consumo se realizó con el Director de Comunicación de las Bodegas Torres, la del sector servicios con el Director de Comunicación del grupo Catalana Occidente y para la Institución se escogió al Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona, así como a la Directora de Comunicación del Institut Barcelona Esports. Sin embargo, esta última entrevista no entrará dentro del estudio comparativo que se efectuará a continuación, ya que fue realizada de modo meramente informativo.

Pasos seguidos a la hora de efectuar las entrevistas:

1. Elaboración Base de Datos:

Para comenzar con la investigación y una vez concluida la parte teórica, fue necesario elaborar una tabla de Excel dividida según los criterios por los cuales se realizaría la entrevista (Consumo, Servicios, Instituciones). Para la elaboración de esta base de datos se hizo una primera ronda de llamadas para solicitar direcciones de correo electrónico, las cuáles no suelen aparecer publicadas en ninguna web.

2. Preparación de mail y argumentario:

Establecidas las empresas y organizaciones a las que se podía llamar para solicitar las entrevistas, hubo que preparar un mail con la información sobre el trabajo, el por qué y el para qué hacer la entrevista.

3. Elaboración del cuestionario:

Una vez dados los primeros pasos para preparar las entrevistas, la parte más importante consistía en elaborar el cuestionario para poder realizar entrevistas en profundidad a los diferentes Directores de Comunicación.

El cuestionario final quedo dividido en diferentes ítems y mezcla preguntas abiertas sobre funciones, definición o tendencias de futuro, con preguntas cerradas en las que se sugiere al entrevistado que valore con puntuación u ordene por importancia y siempre según su criterio, diferentes parámetros. Los ítems, en concreto, fueron los siguientes:

Definición

- a. Funciones del DirCom
- b. Áreas de trabajo del Departamento
- c. Capacidades
- d. Tendencias de Futuro
- e. Utilización de Nuevas Tecnologías
- f. Modelo de Gestión de la Comunicación
- g. Posición en el organigrama
- h. Estructura del Departamento
- i. Formación
- j. Planificación de la comunicación

4. Contactos:

Con el cuestionario ya preparado, se comenzó una primera ronda de contactos basada en la base de datos inicial. Sin embargo, y ante la complicación de conseguir entrevistas con Directores de Comunicación, puesto que la mayor parte de ellos preferían responder a las preguntas por correo o directamente declinar la propuesta, fue necesario ampliar la base de datos a través de contactos directos dentro de las empresas.

Finalmente, tras diversos contactos y mails explicativos, las organizaciones que dieron el sí, fueron las ya mencionadas Torres, Catalana Occidente y el Ilustre Colegio de Abogados.

5. Documentación:

Después de cerrar las entrevistas, así como la fecha y el lugar, el siguiente paso fue la documentación previa.

A través de las páginas web de las diferentes organizaciones se estudió la información básica sobre cada una de ellas, así como aspectos relacionados con la importancia que dan al departamento de comunicación.

6. Entrevistas:

Las tres entrevistas tuvieron lugar entre el 27 de marzo y el 8 de abril del 2009.

Por la buena disposición y las ganas de comunicar, la elaboración de éstas resultó una tarea fácil y enriquecedora para el trabajo.

Fueron grabadas íntegramente, contando, por supuesto, con la autorización de los entrevistados, los Sres: Albert Puig (Torres), Manel Farré (Catalana Occidente) y Antonio Gómez-Reino (Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona).

7. Transcripción:

Una vez efectuadas las entrevistas, éstas fueron transcritas en su totalidad para poder proceder a su análisis y a la extracción de resultados de la investigación. (ver anexo)

2. Resultados de la investigación

Leyenda:

Entrevista Bodegas Torres = **Entrevista BT**
Entrevista Catalana Occidente = **Entrevista CO**
Entrevista Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona = **Entrevista ICAB**

2.1 Denominación en cada empresa:

Entrevista BT: PR and Communication Manager

Entrevista CO: Director de Comunicación

Entrevista ICAB: Director del Departamento de Comunicación

2.2 Definición

2.2.1 Definiciones

Entrevista BT:

Definición de Albert Puig

El DirCom es un hombre del renacimiento. Un hombre que tiene que saber de todo y si la definición de periodista es la persona que tiene un océano de conocimientos de un sólo dedo de profundidad, delante debe de tener a una persona que sea multidisciplinar y que module y decline bien los valores de la compañía.

Entrevista CO:

Definición de Manel Farré

Es la persona que se ocupa de velar para que la imagen de la compañía tenga unas características concretas y que la marca se nutra de una serie de activos, que definan la compañía de un modo positivo delante del público.

Entrevista ICAB:

Definición de Antonio Gómez-Reino

El DirCom es aquel profesional que de la mano de la Dirección General, aglutina todas las facetas en las cuales la comunicación de la empresa traslada mensajes tanto a nivel interno como externo. Por decirlo de alguna manera, muchas veces el DirCom tiene que hacer la tarea de aglutinador. Tiene que dar una unidad, evidentemente también tiene que transmitir cuál es la prioridad.

2.2.2 Comentario

Las tres definiciones ofrecidas por los entrevistados son aparentemente diferentes. Sin embargo, con diferentes términos y distintas formas de expresarse, los tres hablan de la importancia que tiene que el DirCom sea una persona que sea capaz de hacer y saber de varias cosas a la vez, una persona polivalente, virtud de la que ya habla Joan Costa en la parte teórica de este trabajo⁴²

Albert Puig lo define como una persona multidisciplinar, un “hombre del renacimiento”. Manel Farré habla de éste como la persona que tiene que nutrir a la marca de una serie de activos y por último Antonio Gómez-Reino, que lo califica de aglutinador, palabra que repite en varias ocasiones a lo largo de la entrevista.

Por lo tanto, se puede considerar que en las tres entrevistas y a pesar de pertenecer a empresas u organizaciones de diferente índole (empresa de venta de productos de consumo, empresa de servicios e Institución), la definición del DirCom es bastante similar y clara respecto a la necesidad de que sea una persona capaz de controlar las muchas áreas que lleva el departamento. Además, en las dos primeras definiciones se habla de valores e imagen, aspectos fundamentales a tener en cuenta por el Director de Comunicación.

⁴² Crf. Pág 29

2.3 Funciones del DirCom

2.3.1 Definición

Entrevista BT:

Las funciones en Bodegas Torres van desde organizar y dirigir el gabinete de prensa de la compañía, en mi caso, como también existe una comunidad de consumidores, todo lo que es comunicación de cara al consumidor final también pasa por mis manos y las de mi equipo. Por otro lado, la creación de revistas de empresa, la comunicación de éstas, el boletín de empresa, todo lo que sea comunicación corporativa, temas institucionales, incluso hasta *lobbying*, es decir, hacer presión o hacer sentir la voz de un sector en según qué tipo de foros. En nuestro caso, como se trata de vender vino, hay un tipo de comunicación *Expertise*, que es un tipo de comunicación de experiencia, con mucha sabiduría sobre el tema. Por otro lado, también está el tema de responsabilidad social corporativa, la fundación Torres y su comunicación.

Los Directores de Comunicación, en general, tienen también la obligación de la comunicación interna, pero en nuestro caso, al ser una empresa familiar, es ésta quien se encarga de la gestión de la empresa y, por lo tanto, es algo que recae mucho sobre los miembros de la familia. Pero, también nos encargamos de, por un lado asesorar y por otro organizar los grandes eventos de comunicación interna, como temas de navidad, resultados, etc

Por último, las relaciones con las agencias externas, porque Torres es una empresa que exporta a más de 140 países y tenemos agencias de comunicación y RR.PP en países como Inglaterra, Irlanda, Alemania, EE.UU,..Desde Comunicación nos encargamos de ir las a buscar, hacer la selección,...

Entrevista CO:

En el tema de comunicación las funciones varían especialmente de una compañía a otra, incluso dentro de las compañías de seguros, pero todos llevamos algunas áreas en común. El DirCom, en el caso de Catalana Occidente, lleva el área de imagen corporativa, cómo se utiliza el logotipo, la imagen de la compañía en cualquier sucursal, cómo se utiliza a nivel gráfico todo el tema de publicaciones, como la *newsletter*, la revista de empresa, etc También llevamos toda la parte del área *on-line*, todo el uso de las webs del grupo a nivel de imagen. Además hay una *intranet* que es una de las áreas que también controlamos desde aquí en cuanto a lo que comunica y a los contenidos, por último la parte gráfica. Por otro lado, en este caso tenemos también la parte de Comunicación Financiera. Existe un colectivo de analistas e inversores que necesita recibir una serie de información y también has de venderle la compañía de un modo determinado. Esta comunicación es llevada a caballo entre el departamento de gestión financiera y el de comunicación.

También tenemos la parte de relaciones públicas y publicidad que están bastante divididas. Las relaciones públicas entendidas no sólo como participación en ferias sectoriales, sino sobre todo la parte de prensa, que para nosotros es muy importante. La parte de gestión con los periodistas, las ruedas de prensa que organizamos, las presentaciones en la bolsa

que ligamos luego a una rueda de prensa. También, el seguimiento y los *clippings* se llevan desde la parte de prensa.

Y por otro lado, la parte de publicidad pura y dura, todos los *spots* de televisión, la planificación de la campaña, el *briefing* a la agencia y todo el uso que se hace de la imagen a nivel de todos los medios.

Básicamente, estas serían las áreas. RR.PP y Publicidad, Comunicación Corporativa, Comunicación Financiera y Comunicación *on-line*. También llevamos una parte de Comunicación Interna, que se lleva un poco a caballo con RR.HH.

Entrevista ICAB:

Nos encargamos de cuatro grandes áreas. Son el área corporativa, desde donde se lleva la planificación publicitaria, todo lo que es la creatividad y la imagen corporativa. También gestionamos desde aquí todo lo que es la explotación publicitaria, en los diferentes soportes del colegio. Y un poco todo lo que son las responsabilidades de cualquier director de marketing. Luego nos encargamos de la relación con los medios de comunicación, que es diaria y, concretamente, con la prensa de Tribunales.

Tenemos otra área, que es comunicación interna y página web, desde donde hacemos los comunicados internos, hacia todo el colectivo.

Y por último, nos encargamos de protocolo y organización de actos. Que al ser una institución con 700 años de historia, el tema protocolario es muy importante

Y luego, tenemos una asesora externa, que se encarga de los contenidos específicamente jurídicos, licenciada en Derecho, y a ella le pasamos una serie de información que necesita un análisis importante.

Todo esto es el Departamento de Comunicación y bajo mi dirección y un poco mi guía, éstas son las tareas que llevamos a cabo.

2.3.2 Gráficas

Las pirámides que a continuación se reproducen reflejan el nivel de prioridad que cada uno de los Directores de Comunicación entrevistados da a las distintas funciones que habían quedado plasmadas en la parte teórica del trabajo. En la base de la pirámide queda reflejado lo que consideran fundamental y a medida que se va estrechando ésta, va decreciendo la importancia de las funciones según su punto de vista.

Entrevista BT:



Entrevista CO:



Entrevista ICAB:



2.3.3 Comentario

Al analizar primero las definiciones de funciones que han dado los tres entrevistados en respuesta a una pregunta abierta se observa como todos coinciden en algunas funciones comunes como son: la gestión de la imagen corporativa, de la comunicación interna, *on-line*, la publicidad o las relaciones con los medios.

Como consecuencia de las diferencias en los tipos de organizaciones entrevistadas, se dan otras funciones que varían de una a otra. En este caso, Bodegas Torres se diferencia de las demás en la Comunicación *Expertise*, que es un tipo de comunicación a través de la cual expertos en vino ofrecen a los clientes de la marca asesoramiento sobre el producto.

Por otro lado, Catalana Occidente es una empresa que cotiza en bolsa, por lo que se ve obligada a que una de sus funciones sea también la Comunicación Financiera.

Y por último, el Colegio de Abogados, al ser una Institución con tantos años de historia da una gran importancia al protocolo y a los eventos, por lo tanto una de las funciones que más destaca es la gestión de ese departamento.

Ante la pregunta cerrada sobre funciones que se les hizo a los entrevistados, en sus respuestas lo que más destaca es que en los tres casos sitúan, si no en la base de la pirámide, en una parte muy baja, el diseño y la ejecución del plan estratégico de comunicación, sin embargo, a la hora de preguntarles por sus funciones de forma abierta, ninguno de ellos habló de estos puntos entre sus funciones principales.

Otro de los aspectos que llama la atención de esta pregunta es que, mientras el DirCom de Bodegas Torres sitúa en la base, es decir, como más importante el ejercer como portavoz institucional de la compañía, los otros dos DirCom lo ponen como la menos o una de las funciones menos importantes. Esto podría indicar el grado de importancia o de valor que se da al Director de Comunicación en cada una de ellas.

2.4 Áreas de Trabajo del Departamento

2.4.1 Gráfica de áreas de trabajo

Esta tabla refleja cuáles de las áreas de trabajo, que han quedado establecidas en la parte teórica, se llevan a cabo desde el Departamento de Comunicación de cada una de las empresas y cuáles no.

Leyenda

	Área trabajada desde el departamento
	Área no trabajada desde el departamento

	BT	CO	ICAB
Com. Corporativa			
Com. Interna			
Relación Med. de Com.			
Relaciones Institucionales			
Com. de Marketing			
Identidad Corporativa			
Reputación Corporativa			
Patrocinio y Mecenazgo			
Comunicación de Crisis			
Relación Comunidad Geográfica			
Com. Medioambiental			
Relaciones con Gobierno			
Investigación de mercados			
Relaciones con Inversores			
Fundraising			

2.4.2 *Gráfica porcentajes de tiempo de trabajo*

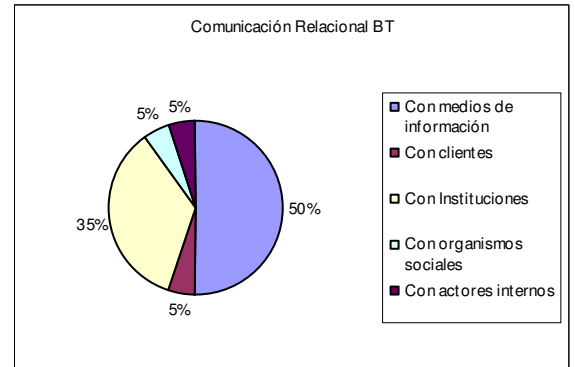
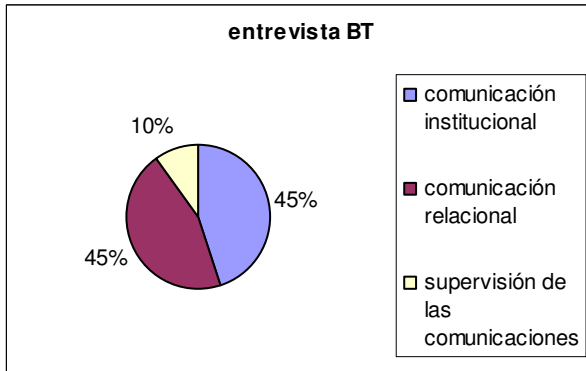
El primer gráfico presenta en porcentajes qué tiempo de su trabajo emplea cada uno de los DirCom en las tres áreas siguientes:

- Comunicación Institucional
- Comunicación Relacional
- Supervisión de las Comunicaciones

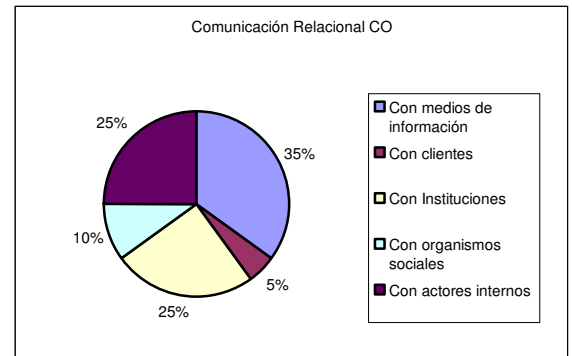
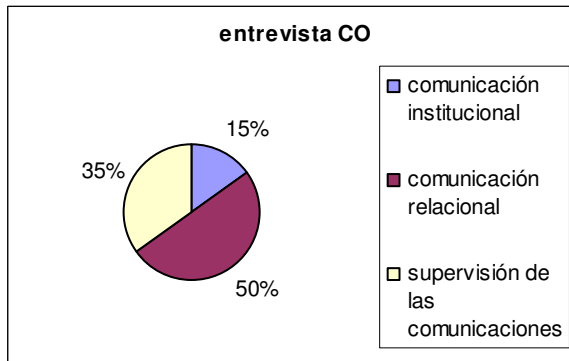
El segundo gráfico presenta dentro de la Comunicación Relacional, el porcentaje del tiempo de trabajo dirigido a diferentes tipos de públicos:

- Los medios de información
- Los clientes
- Las Instituciones
- Los organismos sociales (asociaciones de consumidores y usuarios)
- Los actores internos

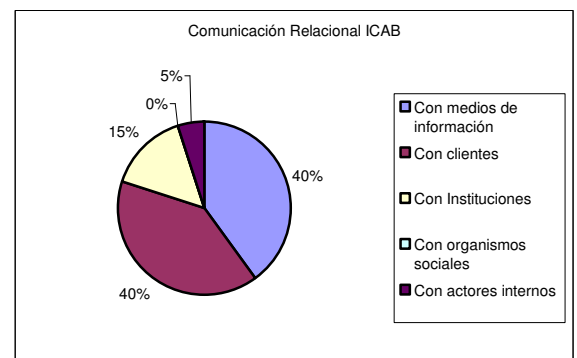
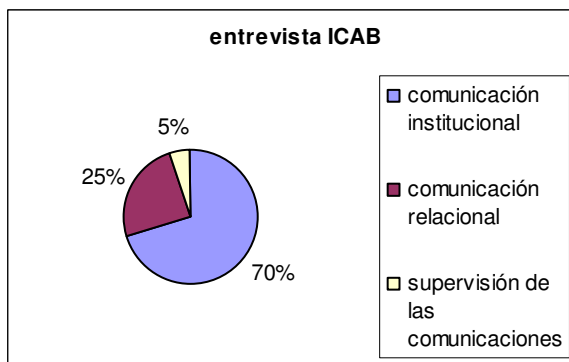
Entrevista BT:



Entrevista CO:

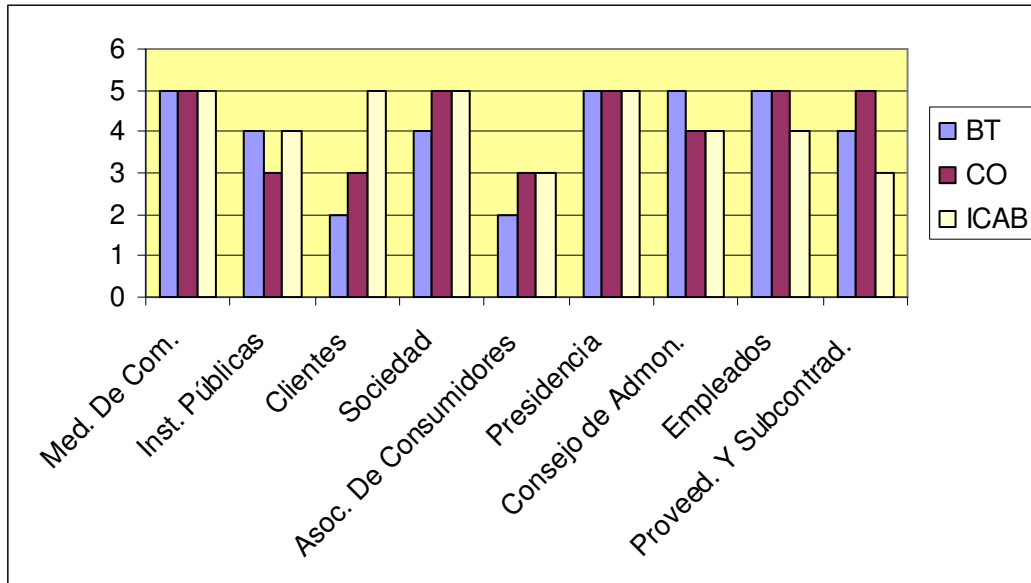


Entrevista ICAB:



2.4.3 Gráfica relaciones

En este gráfico queda plasmada la importancia que se da a los diferentes públicos con los que tiene que tratar la empresa u organización desde el punto de vista del DirCom. Para ello, los entrevistados los valoraron con puntuaciones del 1 al 5, siendo el 1 la puntuación más baja y el 5 la más elevada.



2.4.4 Comentario

En la primera gráfica, 2.4.1, quedan plasmadas cuáles de las áreas que se podrían trabajar desde el Departamento de Comunicación son las que trabaja cada uno de los tres DirCom entrevistados. Lo más significativo que podríamos destacar es que la Comunicación Corporativa, la Reputación Corporativa, el Patrocinio y Mecenazgo, la Comunicación de Crisis, las relaciones con la comunidad geográfica y las relaciones con los medios, son áreas comunes a todos los DirCom entrevistados, por lo que podríamos considerar que son realmente las más importantes.

Por otro lado, aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa, como la Comunicación Medioambiental o el *Fundraising* fueron los aspectos más desconocidos en los tres casos.

De cualquier manera, lo que parece más destacable, es que en esta gráfica se muestra alguna incoherencia, por ejemplo en el caso de ICAB, ya que define su modelo de gestión como un modelo totalmente Institucional o Corporativo y, sin embargo, no establece como una de las áreas principales, la de las Relaciones Institucionales, ya que son llevadas por la Decana del Colegio.

De las gráficas del apartado 2.4.2, en primer lugar analizaremos las que hablan sobre porcentajes de trabajo dedicados a la Comunicación Institucional, la Relacional y la supervisión de las comunicaciones. En el caso de la Comunicación

Institucional, volvemos a ver la incoherencia en el caso del ICAB, ya que en esta pregunta afirma que dedica un 75% de su trabajo a este tipo de comunicación, mientras que en la anterior, afirmaba que este tema es llevado desde el Decanato.

El más equilibrado en cuanto a porcentajes de trabajo es el DirCom de Bodegas Torres que afirma dedicar la misma parte de su tiempo a la Comunicación Institucional, que a la Relacional. Por su parte, el DirCom de Catalana Occidente emplea la mitad de su tiempo en la Comunicación Relacional, seguida de la supervisión de las comunicaciones con un 35%. Llama la atención ver como los DirCom de Bodegas Torres y el Colegio de Abogados, apenas invierten tiempo en la supervisión de las comunicaciones, siendo éste un aspecto muy importante para poder valorar y analizar los resultados de su trabajo.

Por otro lado, y en cuanto a la gráfica del porcentaje de tiempo dedicado a cada uno de los tipos de comunicación relacional, destacar, por un lado, que los tres DirCom dan porcentajes muy elevados al tiempo que dedican a la relación con los medios de comunicación, seguido de las relaciones con las Instituciones y que el porcentaje más bajo a nivel general, es el del tiempo invertido con las organismos sociales (asociaciones de consumidores y usuarios).

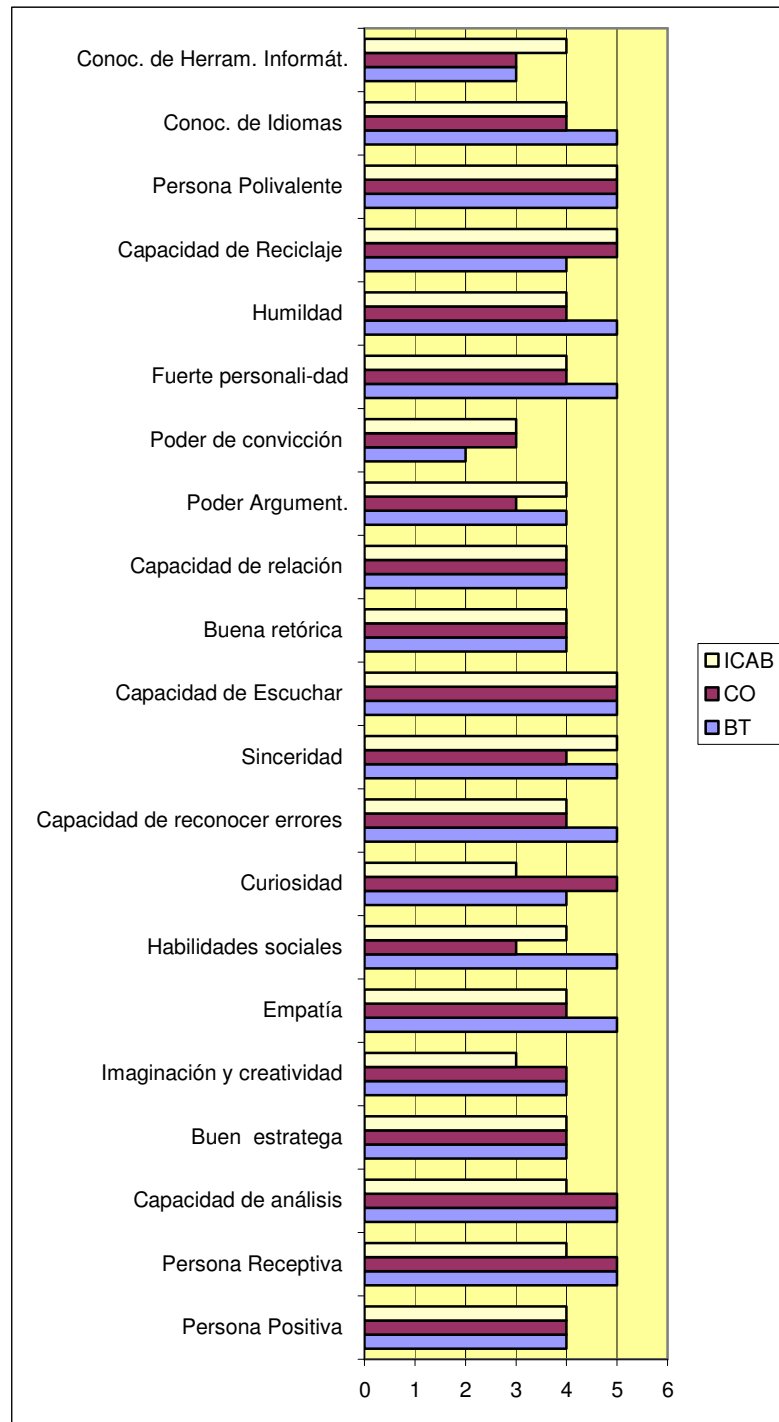
La diferencia más significativa entre los tres es el tiempo dedicado a la Comunicación con los Clientes, mientras en Bodegas Torres y Catalana Occidente invierten sólo un 5% de su tiempo, en el Ilustre Colegio de Abogados el porcentaje sube hasta el 40%. Nuevamente, queda reflejado en este dato el tamaño y la importancia de las empresas, ya que los dos primeros DirCom tienen su trabajo más enfocado a decisiones estratégicas y son otros los que se encargan del cliente final, mientras que en el ICAB, el DirCom tiene una relación más directa con sus colegiados y, por lo tanto, invierte más tiempo en la relación del Colegio con ellos.

Finalmente, observando la gráfica 2.4.3 lo que más se podría destacar de ella es que en los únicos aspectos que coinciden plenamente los tres entrevistados es en la importancia que dan a la relación con los medios de comunicación y con la Presidencia de la empresa. Todos ellos dan el máximo de puntuación a estas relaciones. Si tenemos en cuenta que el DirCom depende mucho de estos dos grupos para aspectos diferentes, es normal que coincidan en valorarlos tan positivamente.

Los medios de comunicación son los que pueden impulsar o destruir la imagen de una empresa, y si tenemos en cuenta que el definir y cuidar la imagen de la empresa en una de las principales funciones del DirCom es lógico que el resultado sea tan evidente. Por otro lado, y en cuanto a las posturas más diferenciadas en esta pregunta, destaca la de las relaciones con los clientes. Bodegas Torres valora sólo con un dos, la importancia de su relación con ellos, Catalana Occidente le da un tres y el Ilustre Colegio de Abogados un cinco, la máxima puntuación. Esto podría reflejar, nuevamente, el tamaño y la dimensión de cada una de las empresas. La lejanía que existe entre el Departamento de Comunicación y el cliente final en cada uno de los casos aumenta cuanto más grande y expandida está la empresa (Bodegas Torres tiene una expansión mundial, Catalana Occidente está más centrada en el mercado nacional y el Colegio de Abogados tiene un carácter totalmente local). El DirCom en el caso de las empresas grandes se encarga más de decisiones de carácter estratégico y son otros los que se preocupan por la relación de la empresa con el consumidor final, mientras que en el Colegio de Abogados, al ser una Institución y ser más pequeña y con el público mucho más definido (los colegiados) es mucho más sencillo que el DirCom también valore la relación que se tiene con ellos.

2.5 Capacidades

2.5.1 Gráfica capacidades



2.5.2 Comentario

Al ser cuestionados por las capacidades que debe tener un buen DirCom desde su visión, prácticamente todas las aptitudes y actitudes que se les plantearon fueron consideradas como importantes o muy importantes, aunque no todas imprescindibles.

Las virtudes más destacadas en este ranking son, sin duda, la polivalencia, una vez más, y la capacidad de escuchar, seguidas de la receptividad de la persona, la capacidad de reciclaje, la capacidad de análisis y la sinceridad.

El resto de capacidades están valoradas al rededor del cuatro, es decir, que todas son muy importantes para ser un buen Director de Comunicación. Sin embargo, todos coincidieron en que, entre las opciones ofrecidas, la gran mayoría son virtudes que debe atesorar cualquier persona que se sitúe en un puesto directivo y no sólo el DirCom.

Entre las que tienen menos puntuación por parte de los tres directores de comunicación encontramos: el poder de convicción y el conocimiento de herramientas informáticas. Ambas cosas llaman la atención, ya que por un lado, aunque parezca que el DirCom tendría que tener como objetivo convencer de que los valores y virtudes de su compañía son los mejores, en realidad lo que hace es tomar las decisiones oportunas para que realmente lo sean y por consiguiente no haga falta tener que convencer a nadie. Por otro lado, resulta impactante que en el momento de "boom" de las nuevas tecnologías que vivimos en la actualidad, no se valore especialmente el conocimiento de las herramientas informáticas.

2.6 Tendencia de Futuro

2.6.1 Opinión de los entrevistados

Entrevista BT:

En muchas empresas hoy en día, no tienen Director de Comunicación, comunican a través de su Departamento de Marketing, o de un gabinete externo, o una agencia, o incluso puede llegar a comunicar internamente a través del Departamento de RR.HH.

Pero, yo creo que esta crisis va a reposicionar al DirCom, que es una figura relativamente incipiente. En las grandes empresas no, pero en las medianas o de ámbito más doméstico va a ser una figura clave, y mucho más con la crisis. Me da la sensación de que no es sólo una crisis económica sino que es también una crisis de valores, es decir, ya no vale todo.

Por ejemplo, todas esas inmobiliarias que no tenían ningún tipo de valor ya no van a volver. Las empresas que tengan a alguien que transmita valores, que decline y que sepa llevar la camiseta de los valores de la compañía, triunfarán. Por tanto, la figura del DirCom será una figura en alza. Yo creo que después de esta crisis, vamos a salir reforzados.

Entrevista CO:

Yo creo que la tendencia, y hablo por lo que veo no sólo aquí, sino fuera, es que la comunicación se está tendiendo a ver como un arma corporativa y, por lo tanto, su peso específico no estará tan orientado al marketing, sino más al ámbito corporativo.

Como Director de Comunicación, tú estás construyendo imagen de grupo o de compañía y, por lo tanto, no sólo estás vendiendo productos en concreto sino que estás vendiendo la empresa con todo lo que implica, es decir, que es una responsabilidad muy grande. El meter la pata en esto puede hacer que te cargues la compañía. Tiene un valor corporativo que estratégicamente cada vez va a más. Debería tener cada vez más peso específico en las organizaciones.

Entrevista ICAB:

Lo más importante en la Dirección de Comunicación del S.XXI es el tema de los intangibles. Por otro lado, podemos decir que en los últimos 15 años, sí que se han creado muchos Departamentos de Comunicación, pero son mal entendidos Departamentos de Comunicación. Son departamentos que son gabinetes de prensa. No llevan a cabo una comunicación integral, que es por lo que abogamos desde la ADC (Asociación de Directores de Comunicación).

Lo que no puede haber es una Dirección de Marketing que vaya a su aire, una Comunicación Interna por allá...en definitiva, nuestro papel como ya he dicho es: aglutinador, y esa es la tendencia por la que yo apuesto y la que creo que se va a imponer.

2.6.2 Comentario

Analizando las tres respuestas obtenidas ante la pregunta ¿Cuál cree que es la tendencia de futuro en el papel del DirCom?, el resultado obtenido, aunque con expresiones distintas, es bastante unánime. Los tres DirCom apuestan por un papel cada vez más importante dentro de la empresa. Albert Puig, DirCom de Bodegas Torres, habla de la importancia de que en las empresas exista alguien, especialmente ante esta crisis, que sea capaz de transmitir los valores de la empresa. Por su parte, Manel Farré, DirCom de Catalana Occidente, habla también de arma corporativa, de enfocarse más a la transmisión de valores e imagen y menos a la venta de producto. Y por último, el DirCom del Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona, Antonio Gómez-Reino, utiliza el término intangibles para describir hacia donde va su papel. Habla de una comunicación global, donde el DirCom transmita una serie de valores intangibles de la empresa para que el Departamento de Comunicación no sólo se enfoque a la rama del marketing.

2.7 Utilización de Nuevas Tecnologías

2.7.1 Opinión del entrevistado

Entrevista BT:

Somos una empresa en este sentido bastante avanzada. Hay que tener en cuenta que somos una empresa del sector primario, nos ganamos la vida de la tierra, hay que cultivar, elaborar y después hay que vender. Es un proceso bastante largo, un ciclo muy largo.

Y en cuanto al tema de las nuevas tecnologías, tenemos un departamento de sistemas informáticos muy bueno. Trabajamos con una *intranet*, que aunque suene bastante evidente, de hecho los bancos hace años que trabajan con ello, nosotros también. No fuimos los primeros, pero sí muy avanzados. También, tenemos como es lógico distintas páginas web, trabajamos con el *SAP*, el sistema de información integrada, entre otras muchas cosas.

Yo creo que la empresa le da importancia y nosotros nos aprovechamos de ello.

Entrevista CO:

Cada vez se utilizan más las nuevas tecnologías, y además esto está pegando un salto brutal a todos los niveles. Empezando por la planificación de las campañas publicitarias, ahora ya no tienes sólo presente los medios tradicionales como la tele o la radio, ahora ya tienes presente si haces marketing viral o si cuelgas un vídeo en *YouTube*, si lo pones en un *blog*, etc.

Yo creo que la tecnología, no sólo no la podemos obviar, sino que hoy por hoy es el principal reto al que nos enfrentamos, en temas de comunicación para los próximos años.

Ahora mismo, nosotros estamos experimentando con ello. Por ejemplo, tengo encima de la mesa una propuesta para un proyecto de marketing viral que iría de la mano con la campaña convencional que estamos montando, lo que pasa es que seguramente lo utilizaremos para la segunda oleada, por un tema de presupuesto.

Hemos empezado a hacer otras cosas, como son temas de posicionamiento en buscadores, optimizar la presencia de la web en *blogs*,... todos estos temas, los hemos empezado a hacer, pero hace relativamente poco. También temas de *CRM (Customer Relationship Management)*, pero, sin duda, el paso más allá es apostar por la publicidad no convencional e internet, que de hecho es el único medio que sigue creciendo en época de crisis.

Además, podemos decir que internet es todavía un medio barato, porque está creciendo. Y sólo puede crecer, de hecho lo hace exponencialmente. Y nosotros tratamos de aprovecharlo.

Entrevista ICAB:

En cuanto al tema de las nuevas tecnologías, nuestro colectivo es un colectivo complicado. No es muy diestro en el tema de las herramientas informáticas y esto nos limita mucho a la hora de hacer acciones relacionadas con ello.

Aún así, para nosotros las nuevas tecnologías son muy importantes, a nivel de comunicación.

Tenemos una web, de cara al colegiado que estamos potenciando mucho como herramienta. Lo que sucede es que al ser un colectivo tan diverso, desde colegiados que tienen 24 años hasta colegiados octogenarios, el impulso de estas nuevas tecnologías varía muy, mucho en función de ellos.

Pero, a pesar de esto, hemos detectado un aumento del número de visitas a la páginas web (si la entendemos como herramienta tecnológica) bestial. Cuando llegamos hace 4 años, el número de visitas era de 3 millones al año y ahora es de alrededor de 5 o 6 millones de visitas.

Además hemos incorporado una serie de elementos (que cuestan bastante introducir), como una pasarela de pago, tarjetas de pago que se llaman tarjetas *ACAR* y que sirven para que los colegiados puedan hacer toda una serie de trámites *on-line*, tanto con nosotros como Institución, como trámites con el Ministerio de Justicia.

Pero, desgraciadamente, esta pasarela de pago sólo la utilizan el 25% de los 14.000 inscritos en formación que tenemos.

Es una cuestión generacional. Poco a poco la cosa va mejorando. Supongo que dentro de 10 o 15 años nos será mucho más fácil implementar todas estas nuevas tecnologías.

La intención, por lo tanto, existe, de hecho tenemos un departamento de informática con 8 personas que ha renovado la web hace 8 meses. Y según los técnicos, desde el punto de vista tecnológico es una web muy potente a la que se podrían incorporar un montón de servicios, pero las cosas van poco a poco.

2.7.2 Comentario

Tras escuchar a los tres entrevistados, se puede llegar a la conclusión de que, aunque en sus palabras se intuye una clara apuesta por las nuevas tecnologías, aún no existe un aprovechamiento total de todos los recursos de los que grandes empresas como son Bodegas Torres o Catalana Occidente podrían disponer. Hablan de potenciación de éstas, de mejoras, pero al mismo tiempo hablan de recursos tan evidentes como páginas web o *intranets*.

Manel Farré, DirCom de Catalana Occidente, es el único que realmente hace referencia a un aprovechamiento de las nuevas tecnologías a la hora de comunicar en su empresa. La utilización del marketing viral, explotación de la web en *blogs*, o posicionamiento en buscadores son algunos de los ejemplos de ello.

Por su parte, el DirCom del Colegio de Abogados también habla del uso de estas tecnologías para comunicarse con sus colegiados, con ejemplos como la utilización de una plataforma de pago *on-line*.

Sin embargo, queda patente que este tema tiene más futuro que presente, aunque ya hoy en día existan muchas empresas que estén intentando integrar nuevas herramientas en su comunicación. Es un tema complicado, pues no depende sólo de

la voluntad, sino de aspectos mucho más relevantes como pueden ser el presupuesto o el perfil del público al que se han de dirigir. En estos casos, vemos el ejemplo en la diferencia entre Catalana Occidente, quien apuesta y trata de invertir en formas de comunicación más novedosas, sabiendo que tiene un público amplio, eminentemente joven o de edad media, y que cuenta con un gran presupuesto, y el Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona, quien cuenta con menos presupuesto y tiene un público que por generación no utiliza las nuevas tecnologías en su vida cotidiana y con el que, por consiguiente, es más difícil comunicarse a través de este tipo de herramientas.

2.8 Modelo de Gestión de la Comunicación

2.8.1 Definición del Modelo

Los modelos que les fueron planteados a las DirCom fueron los siguientes:

- Modelo de Marketing o Comercial
- Modelo de Comunicación Integral
- Modelo de Comunicación Corporativa o Institucional

Entrevista BT:

Modelo de Marketing o Comercial y Modelo de Comunicación Corporativa o Institucional

¿Por qué?

Estamos a medio camino entre estos dos modelos, es más, todo lo que es comunicación de producto, en este caso de vino, brandy, etc, sigue un modelo de marketing, soy yo quien se pone al servicio de los del Departamento de Marketing. Ellos me dicen qué quieren contar y yo digo cómo, cuándo y dónde lo tienen que contar.

Y en temas mucho más institucionales, mucho más corporativos, como es la imagen de la familia, el tema del cambio climático, el tema de la RSC, sí que sigue un modelo de comunicación corporativa.

Entrevista CO:

Modelo de Marketing o Comercial y Modelo de Comunicación Corporativa o Institucional

¿Por qué?

Estamos a caballo entre el primero y el tercero, es un modelo híbrido porque yo ejerzo como Director de Comunicación y otro como Director de la Fundación Jesús Serra, que es el estandarte del tema de Responsabilidad Social Corporativa en el grupo. Hacemos proyectos como empresa y éste es un tema 100% corporativo. Son dos cosas que se llevan paralelas, pero lo corporativo va mucho más allá de lo que vende un agente.

Éste es el gran problema de las organizaciones de comunicación en las empresas grandes, que tradicionalmente se utilizaba el marketing, pero con el cambio del mercado, que ha ido

evolucionando, nos hemos dado cuenta de que lo importante no es vender mucho, sino que la gente sepa quién eres, qué haces y que lo haces muy bien. Todo esto pasa a ser tanto o más importante, porque hay empresas que pueden vender poco o ser mediocres, pero saben venderse muy bien y es eso lo que las posiciona en el mercado.

Entonces, con todo este cambio cultural que hay, la comunicación está un poco dividida en cada sitio.

Entrevista ICAB:

Modelo de Comunicación Corporativa o Institucional

¿Por qué?

Nuestro modelo de organización es Institucional, porque es un organismo semi-público por decirlo de alguna manera. Nosotros tenemos la colegiación obligatoria. Entonces, nuestro gran reto es trasladarle a nuestro clientes, que son colegiados la importancia de pertenecer a esta institución. Por tanto, 100% modelo de comunicación corporativa e institucional.

2.8.2 Comentario

En esta pregunta queda claramente reflejado el tipo de organización ante las que nos encontramos. Las dos primeras, Bodegas Torres y Catalana Occidente, son empresas que de una forma u otra venden un producto, cuyo objetivo final es la venta de algo y, por lo tanto, definen su modelo de gestión como un modelo de Marketing o Comercial, pero también en ambos casos lo sitúan a caballo entre éste y el Modelo de Comunicación Corporativa o Institucional, ya que, en la actualidad es muy importante no sólo enfocar la comunicación a la venta sino a ofrecer una imagen y unos valores de compañía.

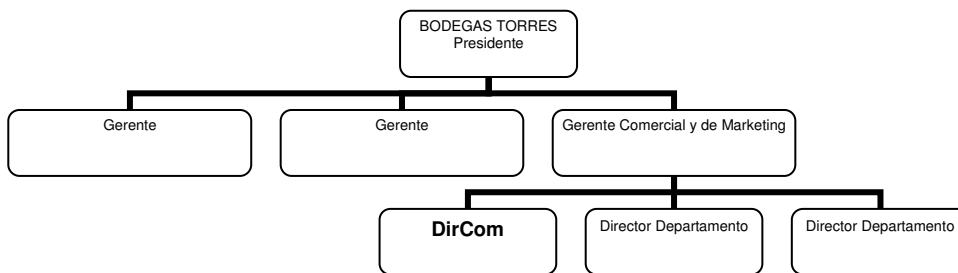
Por otro lado, el Director del Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona, considera que sigue un modelo de gestión 100% Corporativo e Institucional, sin embargo, dentro de su departamento también se encuentra incorporado el departamento de Marketing, lo que lo diferencia claramente de los anteriores es que al ser una Institución, formada por un colectivo de colegiados y no de clientes que deben comprar su producto, la importancia de transmitir unos valores, un orgullo de pertenencia, una imagen de marca, es mucho más evidente que en los otros casos. Para finalizar, destacar que la tercera opción ofrecida era el Modelo de Gestión Integral de la Comunicación, es decir uno que lo reúna todo y, curiosamente, ninguno de ellos se atrevió a incluirse en este grupo, a pesar de que los tres hablaron de aglutinar o de incorporar diferentes áreas dentro de su departamento.

La tendencia es que los Departamentos de Comunicación sigan este último modelo, y de hecho los tres estudiados se aproximan bastante a la teoría aún no habiéndose reconocido como tal.

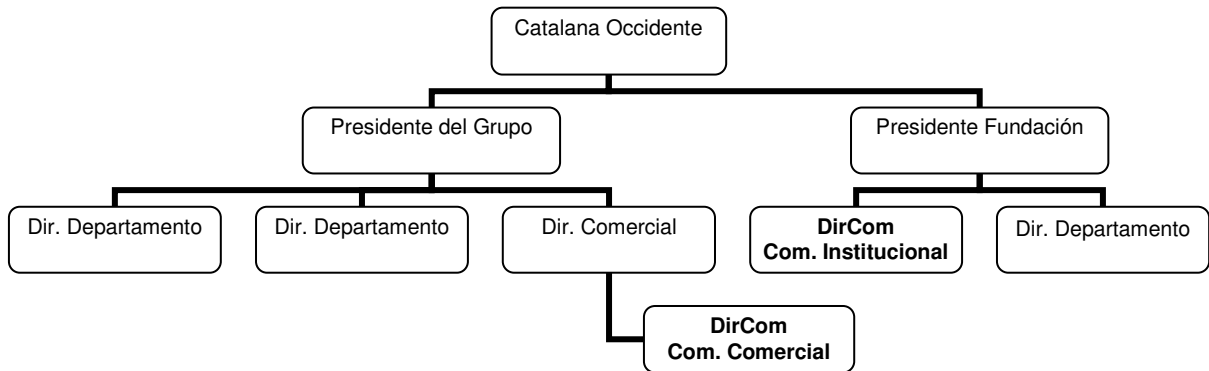
2.9 Posición en el Organigrama

2.9.1 Gráficos

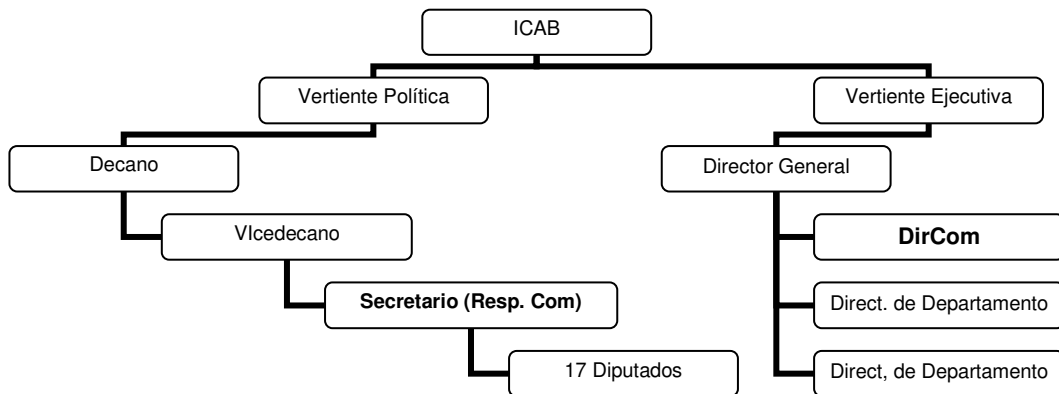
Entrevista BT:



Entrevista CO:



Entrevista ICAB:



2.9.2 Comentario

La posición en el organigrama por parte del DirCom de Bodegas Torres es bastante clara y definida. Su cargo reporta con el Gerente Comercial o de Marketing y, en ocasiones, con el Presidente de la compañía, ya que al ser una empresa familiar es muy fácil que se salten los escalones del organigrama habitualmente.

El DirCom de Catalana Occidente tiene una posición más complicada dentro del organigrama. En cuanto a la Comunicación Comercial de la empresa, su cargo reporta con el Director Comercial. Y en cuanto a la Comunicación más Institucional, de valores, de Responsabilidad Social Corporativa, etc reporta directamente con el Presidente de la Fundación, que no es el mismo que el Presidente del Grupo.

Por último, el DirCom del Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona pertenece a la vertiente ejecutiva del Colegio y por encima de su puesto sólo está el Director General. Sin embargo, existe otra vertiente dentro de la Institución donde también hay un encargado de comunicación de la organización. Ésta es la vertiente política y la persona que se encarga de la comunicación en este nivel es la Secretaria, la cual forma parte del órgano de gobierno, lo que da una visión de la importancia que se le da al departamento en esta organización.

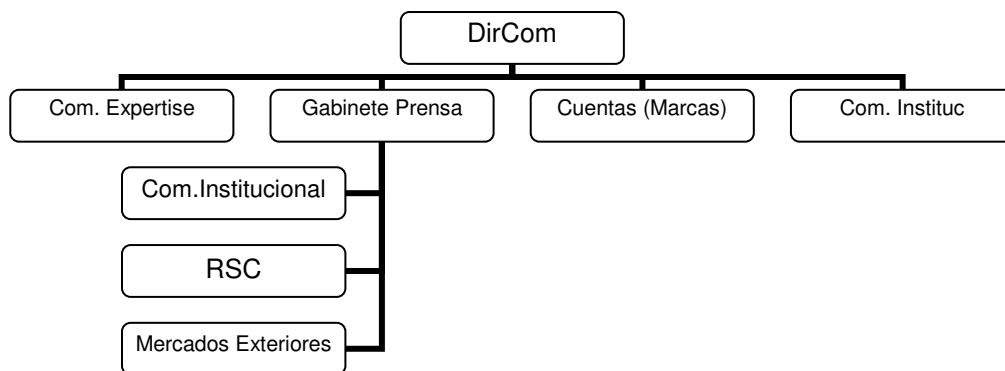
En definitiva, se puede considerar que aunque sean organigramas de empresas u organizaciones muy diferentes, la estructura y la posición que ocupan los DirCom en cada caso es bastante similar. Pero, resulta significativo, también, que tanto el DirCom de Bodegas Torres como el de Catalana Occidente, dependen de un Departamento Comercial o de Marketing cuando hasta ahora se ha hablado de

aglutinar funciones y cuando en la teoría lo ideal es que sea un departamento que reporte directamente con la Dirección o la Presidencia de la empresa, como en el caso del Colegio de Abogados, a pesar de ser ésta la organización menos reconocida de entre los tres casos estudiados.

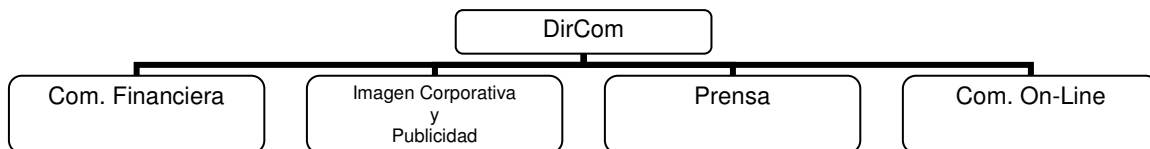
2.10 Estructura del Departamento

2.10.1 Gráficas

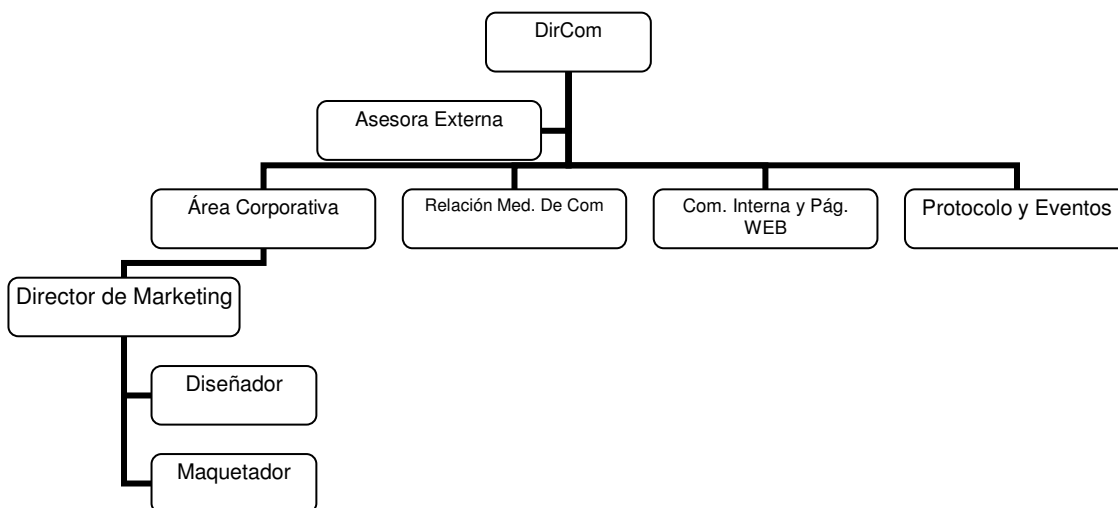
Entrevista BT:



Entrevista CO:



Entrevista ICAB:



2.10.2 Comentario

Las estructuras de los Departamentos de Comunicación en estos casos tienen aspectos comunes y aspectos que difieren entre sí, aunque no en exceso. Los tres están divididos en cuatro grandes áreas, entre las que coinciden un área dedicada a las relaciones con los medios de comunicación, un área que se encarga de la comunicación corporativa, aunque en el caso de Bodegas Torres, como está dividida por submarcas las agrupan desde el Departamento de Cuentas y en los tres casos también hay algún encargado del tema de comunicación *on-line*.

Por otro lado, y como ya se ha mencionado previamente en el apartado de Funciones, lo que más diferencia a estas tres organizaciones es que mientras la primera tiene un Departamento de Comunicación *Expertise*, la segunda un Departamento de Comunicación Financiera y la tercera uno de Protocolo y Organización de Eventos.

Otra de las grandes diferencias es el número de personas que forman los 3 departamentos. El DirCom de Bodegas Torres es el que cuenta con un equipo más amplio, en total 16 personas. Le sigue el DirCom del Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona quien tiene 8 personas a disposición del Departamento de Comunicación y por último el de Catalana Occidente quien tiene que gestionar toda la comunicación de una compañía grande con sólo 3 personas. Sin embargo, el hecho

de que sea un Departamento tan pequeño se puede deber a que la gran mayoría de funciones las tienen subcontratadas a agencias de publicidad, de comunicación, de RR.PP, etc.

2.11 Formación

2.11.1 Perfil profesional

Albert Puig, DirCom de Bodegas Torres:

Licenciado en Bioquímica, Master de Enología y Viticultura, y Master de ESADE en Dirección Estratégica de la Comunicación.

14 años como DirCom de Torres

Manel Farré, DirCom de Catalana Occidente:

Licenciado en Derecho

13 años como DirCom de Catalana Occidente

Antonio Gómez-Reino, DirCom del Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona:

Licenciado en Derecho y nivel laboral especialización en marketing y comunicación.

4 años como DirCom del Colegio.

2.11.2 Comentario

Los tres entrevistados tienen estudios universitarios de grado superior, sin embargo, ninguno de ellos posee una licenciatura relacionada con el mundo de la comunicación directamente, ni Publicidad ni Periodismo, ni tan siquiera Administración y Dirección de Empresas, con la especialización en Marketing.

Uno de ellos, Albert Puig, tiene una Licenciatura de ciencias y dos de ellos, Manel Farré y Antonio Gómez-Reino, tienen la licenciatura de Derecho.

Es especialmente significativo ver como tres DirCom de tres organizaciones con renombre han llegado hasta su puesto por vías muy diferentes a las que la teoría ofrece como ideales.

Pero tal y como afirma uno de ellos, Albert Puig, DirCom de Bodegas Torres:

“La perfección sería venir de una carrera como Periodismo o Publicidad, pero al final, lo que se necesita es alguien que sepa “leer”, que sea capaz de entender las situaciones, entender un poco de todo, saber del producto que lleva, hay que saber un poco de finanzas, idiomas...”

2.12 Planificación de la Comunicación:

2.12.1 Cuadro Resumen

	B.T	C.O	ICAB
Duración Planificación	Anual	Anual Bianual-Publicidad Mensual-Análisis	4 años (por mandatos)
Herramientas			
Plan Estratégico Comunicación	No (Adaptación del Plan de Marketing)	Sí	Sí (Aglutina al resto)
Plan de Marketing	Sí	Sí (la compañía)	No (Incluido en Plan Estratégico de Comunicación)
Manual de Identidad Corporativa	Sí	Sí	Sí
Plan de Comunicación Interna	No	No	No (Es uno de los puntos del Plan Estrat. De Com.)
Manual de Crisis	Sí	Sí	No

2.12.2 Comentario

En primer lugar y en cuanto a las duración de cada planificación, tal como queda reflejado en la tabla, las dos empresas que se dedican a la venta de productos o servicios la hacen de forma anual y, en el caso de Catalana Occidente, además se realiza una revisión mensual para comprobar que se están cumpliendo objetivos y así poder corregir, en caso de que no se esté siguiendo con lo establecido.

Por su parte, el ICAB es una Institución que escoge gobierno cada cuatro años, por lo tanto las planificaciones se hacen cada 4 años. Sin embargo, anualmente se revisa la planificación general para adaptarla al marco de la empresa en ese periodo. En cuanto a las herramientas utilizadas tanto por los DirCom, como por el resto de sus equipos, debemos señalar en primer lugar, que el único documento que todos coinciden al utilizar en el Manual de Identidad Corporativa. A partir de ahí, existen variaciones. Por ejemplo, tanto para Catalana Occidente como para el Colegio de

Abogados, la pieza clave en la planificación de la comunicación es el Plan Estratégico de Comunicación, mientras que en Bodegas Torres ni si quiera disponen de uno concreto, simplemente lo que hacen es adaptar el Plan de Marketing al Departamento de Comunicación. Este hecho refleja la posición en el organigrama de cada uno de ellos, ya que por ejemplo Albert Puig, de Torres, tiene por encima suyo al Director de Marketing o Comercial. Por su parte, el Departamento de Comunicación del Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona incorporaba el Departamento de Marketing en su interior y, por consiguiente, es el Plan Estratégico de Comunicación el que recoge el Plan de Marketing.

Por último, resaltar que un documento tan importante como es un Manual de Crisis, el cual puede hacer ganar mucho tiempo en caso de que se produzca algún contratiempo que pueda dañar la imagen de la empresa, sólo lo utilizan en las empresas de consumo y de servicios, la Institución no lo contempla, quizá debido a que las dos primeras se juegan una caída en ventas, mientras que la última, no depende de las ventas para seguir adelante ya que tiene fidelizados a un gran número de colegiados.

Conclusión

Para finalizar *El DirCom en las organizaciones* realizaremos una comparación entre lo expuesto en la teoría y la opinión de los tres DirCom entrevistados. En este caso, es una exposición de visiones en contraposición con la visión de una serie de reconocidos expertos en la materia, es decir, en ningún caso se pretende generalizar ni extrapolar la opinión de los Directores de Comunicación de Torres, Catalana Occidente y el Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona a la muestra total de Directos de Comunicación en España.

Una vez aclarado esto, comenzaremos respondiendo a la pregunta de: ¿Quién es el DirCom?

La primera conclusión que se puede extraer tanto de definiciones de autores como Villafañe, Costa o Scheinsohn, como de los tres DirCom entrevistados, es que es el responsable máximo de la comunicación dentro de la empresa, así como la persona que tiene que velar por la imagen de la compañía.

Otro de los aspectos que destacan en la definición del DirCom es que debe ser una persona que coordine y gestione distintas áreas de la comunicación tanto a nivel interno como externo.

Por tanto, desde mi punto de vista, el DirCom es el responsable de las distintas comunicaciones de una empresa u organización, así como el responsable de transmitir una imagen y unos valores de compañía de cara a sus distintos públicos, disponiendo para ello, de una serie de medios como: la imagen corporativa, las relaciones con los medios de comunicación o la Comunicación Institucional, entre otros.

En cuanto a las tendencias de futuro que se vislumbran sobre el DirCom, parece que la teoría está mucho más avanzada y va más allá, de lo que expresan los Directores de Comunicación entrevistados.

En la teoría se habla sobre todo de interactividad y conectividad, a través de un entramado de redes que se conectan entre sí, construyendo relaciones estrechas entre las organizaciones y sus distintos públicos. O de diálogo permanente con los distintos públicos, de un feedback continuo y por lo tanto, de la necesidad del DirCom de “escuchar” constantemente. O de la multicomunicación, es decir, de la

capacidad del Departamento de Comunicación de comunicarse a través de distintos entornos y canales, gracias a la generación que reemplazará a la actual: la *Net Generation*.

En la práctica, los Directores de Torres, Catalana Occidente o el Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona comentan las tendencias, explicando el paso de la Comunicación Comercial a la Comunicación Institucional. Opinan que en el futuro la imagen, los valores de la compañía o la transmisión de intangibles será lo más importante.

Es destacable ver como en la teoría, esta faceta se da por superada completamente y se va un paso más allá, hablando de términos más abstractos, si cabe. Las nuevas tecnologías son las protagonistas indiscutibles del futuro próximo en comunicación empresarial, aunque en el caso de las tres empresas entrevistadas aún se hable de intangibles o herramientas corporativas, como opción de futuro.

Por otro lado, cabe explicar que tanto para ser Director de Comunicación, como para llevar a cabo cualquier otra función directiva, es necesario tener una formación lo más completa y adaptada posible. En el caso del DirCom, la teoría afirma que lo ideal es tener una licenciatura relacionada con las Ciencias de la Comunicación, como Publicidad y Relaciones Públicas o Periodismo. Sin embargo, ninguno de los tres directores entrevistados proviene de una titulación de esas características.

En la vida laboral, el hecho de contar con un título universitario concreto no te lleva a hacer mejor tu trabajo. Para ser Director de Comunicación es necesario tener una serie de sensibilidades, de conocimientos sobre la organización y capacidades que no se adquieren en ninguna universidad y, por lo tanto, es posible llegar hasta ese cargo sin pasar previamente por ninguna facultad de Comunicación. Sin embargo, y teniendo en cuenta que existen ramas en dichas licenciaturas que preparan específicamente para este perfil, sería apropiado que en el futuro las cosas cambiasen, y que fuesen las personas que se preparan durante su periodo de formación para cubrir ese cargo las que accediesen mayoritariamente a dichos puestos.

Entre las capacidades a las que hacemos referencia, la teoría sitúa entre las más importantes: la polivalencia de la persona, el ser un buen estratega y el ser generalista, es decir, tiene que ser capaz de llevar a cabo varias disciplinas, tiene que ser, además, un *gestor integral de la comunicación*. En este caso, la opinión de

los entrevistados se asemeja considerablemente a la de los teóricos, ya que la primera virtud que sitúan en su ranking particular es la de la polivalencia, seguida por aspectos relacionados con las estrategia, como la capacidad de análisis o la receptividad.

Cabe destacar también, que los entrevistados no mencionaron aspectos relacionados con el reciclaje profesional o la capacidad de escuchar a sus públicos cuando se les cuestionó sobre tendencias de futuro, aspectos que sí quedaron reflejados en la teoría. Sin embargo, a la hora de valorarlas como virtudes, ambas se sitúan en los primeros puestos de la clasificación. Esto nos lleva a concluir que, aunque los entrevistados no dominan cuáles son los ideales sobre el DirCom en la actualidad, su intuición y su experiencia profesional les lleva de un modo u otro a coincidir con la teoría planteada por los expertos en comunicación.

Por otro lado, comparando las funciones que en teoría debe llevar a cabo el DirCom y las funciones que llevan a cabo en los tres casos estudiados, se podría considerar que la teoría y la práctica, en este caso, van de la mano. Las funciones desempeñadas por los DirCom dependen, en cierto modo, de la estructura y tipología de su organización, por tanto existen variaciones en cada caso, pero algunas de las funciones básicas como diseñar el plan estratégico de la compañía, ejecutarlo, definir la imagen de la compañía, ejercer de portavoz insitucional, trabajar con los medios de comunicación o trabajar la comunicación corporativa aparecen tanto a nivel teórico como en los casos prácticos.

Por último, y en cuanto a la localización y la estructura del Departamento de Comunicación en la organización, se puede afirmar que la posición ideal en el organigrama sería la que más próximo lo sitúe a la Dirección General o a la Presidencia, es decir, en primera línea ejecutiva. Sin embargo, de los tres casos estudiados, sólo uno se sitúa en esa posición, los otros dos dependen de un Departamento Comercial o de Marketing. Esto demuestra que no todas las empresas dan la misma importancia al Departamento de Comunicación que al de Marketing, lo cual explica la posición de los tres DirCom en cuanto a tendencias de futuro. Los tres hablaban de utilizar al Departamento más como herramienta corporativa que como herramienta de venta, de valorar más la imagen y los valores que los aspectos comerciales. Al comparar ese punto con la teoría, parecía que a nivel teórico no estaban excesivamente avanzados. Pero, al estudiar la posición que ocupan en sus organizaciones es normal que apuesten por dar un mayor peso a su departamento y por situarlo en primera línea de decisión dentro del organigrama.

Finalmente y en cuanto a la estructura del Departamento, en la teoría queda plasmado que para que se siga el modelo ideal, que es el de Comunicación Integral, es necesario que de él dependan todas las áreas de comunicación de la empresa. En los casos prácticos, salvo por la comunicación de marketing, que se encuentra al mismo nivel o en un nivel superior, sí que se cumple esa dependencia del Departamento de Comunicación de áreas como la Comunicación Corporativa, la Comunicación *on-line*, la Comunicación Institucional, la Comunicación con los medios, etc

Como resumen a todo lo anterior, se podría afirmar que la teoría y la práctica no se encuentran tan distantes en la realidad. Sobre el papel, las diferencias parecen ser muchas, pero en un mundo en el que todo cambia a la velocidad de la luz es evidente que las organizaciones necesitan más tiempo y recursos para poder seguir en la carrera.

Los Departamentos de Comunicación y sus Directores tratan de adaptarse a estos cambios y aprovechar el impulso que les da el entorno digitalizado en el que se encuentran. En el mundo de la comunicación, como en el resto, todo cambia, y los DirCom se ven obligados a no descolgarse del “pelotón de cabeza”, sin olvidar por supuesto, que lo que hoy es tendencia, mañana es realidad y pasado obsolescencia.

Bibliografía

Fuentes primarias:

- COSTA, J. (1997) "Gestionar la Comunicación" (Artículo escrito para el semanario Internacional de Imagen y Comunicación de Buenos Aires) (1998) "La comunicación valor emergente en el nuevo paradigma empresarial"
- COSTA, J. (2001) *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona. Gestión 2000.
- COSTA, J. (2007) *DirCom, Estratega de la Complejidad*. Barcelona. Universitat Autònoma de Barcelona.
- COSTA, J. (2009) *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona. Costa Punto Com Editor
- GARRIDO, M (1998) *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid. Pirámide
- GARRIDO, F.J. (2001) *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona. Gestión 2000.com
- GRUNIG y HUNT (1984) *Managing Public Relations*. Florida. Harcourt Brace Jovanovich, Publishers
- HERREROS, M. (1993) *La comunicación empresarial e institucional y la formación universitaria de los profesionales en Director de Comunicación*. Cuenca. Seminario de Cuenca
- IDAYAGA, J.V. (1993) *La comunicación empresarial e institucional y la formación universitaria de los profesionales en Director de Comunicación*, Seminario de Cuenca
- JOHNSON, H. (1991) *La gestión de la comunicación*. Madrid. Ciencias Sociales
- PIÑUEL, J.L. (1993) *La Dirección de Comunicación. Diccionario Técnico*. Madrid. Ediciones del Prado
- ROBERT, K. (2005) *Lovemarks. El futuro más allá de las marcas*. Barcelona. Ediciones Urano.
- SIERRA, A (19/10/2008) *El "dircom" pren importancia*. Barcelona. El Céntim/Diari Avui.
- VILLAFANE, J. (1993) *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid. Pirámide.
- VILLAFANE, J. (2002) *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid. Pirámide.

- VILLAFañE, J. (2005) *El estado de la publicidad y el Corporate*. Madrid. CAP-UCM
- WILCOX, D.L. (2003) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid. Pearson-Addison Wesley.

Fuentes Secundarias:

- ENRIQUE, A.M. MORALES, F (2007) *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. Barcelona. Universitat Autònoma de Barcelona. Facultat de Ciències de la Comunicació. Departament de Comunicació Audiovisual y Publicidad.
- MORALES, F. (2006) *La comunicació planificada: Estudi qualitatiu de les variables estructura, gestió i valors en la comunicació de les organitzacions*. Barcelona. Universitat Autònoma de Barcelona. Facultat de Ciències de la Comunicació. Departament de Comunicació Audiovisual y de Publicidad.
- MORALES, F (2002) *La direcció de comunicació en la empresa/organització*. Trabajo de nueve créditos. Barcelona. Universitat Autònoma de Barcelona

Webgrafía:

- http://espaciadircom.blogspot.com/2007_09_01_archive.html
- <http://www.dircom.org/index.php?zona=quees&seccion=1>
- <http://www.joancosta.com/docdetrabajo.htm>
- <Http://www.fisec-estrategias.com.ar/>
- COSTA, J. (2007) *La especificidad del DirCom*. Barcelona. <http://www.joancosta.com/>
- IÑIGUEZ, S. (2008) *La visión de futuro del directivo de comunicación*. Artículo del Anuario de la Comunicación ADC. Madrid. <http://www.dircom.org/index.php?zona=publicaciones&seccion=2>

ANEXO I: BB.DD Contactos para las entrevistas

Base de datos elaborada para conseguir las cuatro entrevistas realizadas.

Está dividida en tres bloques:

- Contactos de Empresas de Consumo
- Contactos de Empresas de Servicios
- Contactos de Instituciones

En cada entrada aparece es sector al que pertenece, el teléfono, el mail, la persona de contacto y el apartado de comentarios.

Los datos que en ella quedan recogidos son datos de uso privado, por lo que no se tiene autorización para hacerlos públicos.

BB.DD DirCom					
DirCom-Directora de Comunicación-Volante Román y Blanca Cortés (91 732 1377-volante.roman@dircom.dre.diploma.com blanca.cortez@dircom.dre.diploma.com sechad@dircom.dre.diploma.com)					
Sector	Telefono	Mail	Persona de Contacto	Comentarios	
Empresas de Consumo					
Morpo	Meca	936902124			
Mora	Mora	936784144			No conceden entrevistas por exceso de peticiones.
Casa Balcón	Meca	900800427			
Musa Olaya	Meca	931189194	olaya@musayola.com		Agencia Compañía de publicidad para la familia y consumo.
Usoyue	Meca	9330010434	934321000	Estela Singuier (Brenba Yuar)	Agencia Externa
Unibser	Alimentación	93604400	comunicacion@unibser.es	Anna Fabre (Agencia Olaya Izpizue)	
Chinashop	Alimentación	934669197	china@chinashop.com		Enviar mail de presentación por correo electrónico.
NU (HEXPA) (Cataluña)	Alimentación	930900990			
Neste	Alimentación	931100670	practica.neste@neste.es	Olivia Leode	
Coste	Alimentación	936117319	pr@coste.es	Albert Hug	Mail enviado, a la espera de respuesta.
PARCER	Alimentación	937512700			
Picnic	Alimentación	939788771			
Calumfit	Alimentación	936189330			
Yung (Deputy and Fashion Group)	Comercio	934107100		Marisa (Brenba Yuar) / Estela	
Yakult Catalán	Alimentación	932107100	yakult.yakult@yakult.es	Amador Vall (Agencia Olaya Izpizue)	
YSL Beauté	Cosmético	933100173			
Grup H-BVH (H-BVH)	Cosmético	933100100			
Empresas de Servicios					
Ilce (Ileapora)	Hoteles	932100100	ilce@ilce.com	Olga	
Hotel ME Hamilton (Unit)	Hoteles	933412060	marketing@me.com		
Hoteles HTU	Hoteles	931209117	marketing@htu.com	María (Brenba)	
Hotel Rey Juan Carlos I (HUSA)	Hoteles	932416140		Christina Vizzaya (Agencia Olaya Izpizue)	
Dance	Danza		contact@dance.es		
AMTA	Transportes	932571061	amta@amta.es	Agustín Pulguez	Mail enviado, a la espera de respuesta.
Arnon	Transportes				
MAGNA	Aire	931511715	comunicacion@magna.es	Dolores Pujols	Mail enviado (a pesar de haberla responsabilizado).
AGURIS	Servicios	934226100	comunicacion@aguris.es		
Estados Públicos u ONG's					
Estados Públicos					
Estados de la Generalitat					
Departamento de Vivienda	Público				
OTTT (Centro Forestal-Turismo)	Forestal	931700177			
Parqueo FABRA	Entorrenos	936422100			
GNR San Cugat	Público	938491172			
FCU Llespnyol	Club Deportivo				
FCB	Club Deportivo	937 0690794/9383754	comunicacion@fcbarcelona.com	Patricia Coma	
Moros Unidos	ONG	934877578		James (Brenba) / Riva	
RNF	Público			Antonio (Brenba) / Riva / Jordi Tuleta	
Instituto Europeo de Amigos		934801980	comunicacion@iea.es		Mail enviado, a la espera de respuesta.
UAC	Enseñanza		tuleta@uac.es	Jordi Tuleta	

Anexo II: Entrevistas

1. Cuestionario

Empresa:

Nombre del Responsable de Comunicación o DirCom:

Lugar de la entrevista:

Fecha:

1. Definición del DirCom:

- Qué denominación tiene en su organización el/la ejecutivo responsable del mismo:

PR and Communication Manager

-Cómo definiría a este perfil profesional

-Qué funciones desempeña el DirCom:

FUNCIONES

-Ordenar importancia según su criterio

- () Definir la imagen
- () Diseñar el Plan Estratégico de Comunicación
- () Ejercer de portavoz Institucional
- () Hacer ejecutar el Plan Estratégico de Comunicación
- () Implicar a los diferentes departamentos de la empresa
- () Debe ejercer como “guardián” de la imagen de la empresa
- () Debe ejercer de “abogado” del público en el interior de la empresa

CAPACIDADES DEL DIRCOM (Valorar con una puntuación del 1 al 5, según importancia)

-Persona Positiva ()

-Persona Receptiva ()

-Capacidad de análisis ()

-Buen estratega ()

-Imaginación y creatividad ()

-Empatía ()

-Habilidades sociales ()

-Curiosidad ()

-Capacidad de reconocer errores ()

- Sinceridad ()
- Capacidad de Escuchar ()
- Buena retórica ()
- Capacidad de relación ()
- Poder Argumentativo ()
- Poder de convicción ()
- Fuerte personalidad ()
- Humildad ()
- Capacidad de Reciclaje ()
- Persona Polivalente ()
- Conocimiento de Idiomas ()
- Conocimiento de Herramientas Informáticas ()

-Hacia dónde cree que evoluciona el papel de DirCom:

-El DirCom 3.0 ¿Utilización de las nuevas tecnologías en su organización?

2. Estructura de la gestión de la comunicación

-Modelo de Gestión de la Comunicación en su organización:

- Modelo de Marketing o Comercial
- Modelo de Comunicación Integral
- Modelo de Comunicación Corporativa o Institucional

-Posición en el organigrama

-Relación con la Dirección de la empresa:

- Con quién reporta:

- Cuántas personas trabajan a su cargo:

- Cuántas personas se dedican a cada especialidad de comunicación y cómo se organizan jerárquicamente:

- Qué criterios siguen para su contratación:

- Qué formación valoran imprescindible para desempeñar correctamente estas funciones:

-Perfil del profesional en su empresa: ¿Estudios? ¿Master? ¿Postgrado?:

-Califica del 1 al 5:

- Grado de Independencia del DirCom ()
- Poder de decisión del DirCom ()

- Grado de horizontalidad en la empresa ()
- Valorar según importancia en su organización: (del 1 al 5)

Relaciones con:

- () Medios de Comunicación
- () Instituciones Públicas
- () Clientes o Asociados
- () Sociedad
- () Asociaciones de Consumidores
- () Presidencia
- () Consejo de Administración
- () Departamentos de la empresa
- () Subcontratados y proveedores

-Porcentaje de su trabajo dirigido a:

- La Comunicación Institucional:
- La Comunicación Relacional:
 - a) con los medios de información:
 - b) con los clientes:
 - c) con las Instituciones:
 - d) con los organismos sociales, como asociaciones de consumidores y usuarios:
 - e) con los actores internos:
- La supervisión de las comunicaciones

-De las siguientes áreas cuáles dependen del Departamento de Comunicación en su empresa (Marcar con una cruz las respuestas positivas):

- Comunicación Corporativa ()
- Comunicación Interna ()
- Relación con los medios de comunicación ()
- Relaciones Institucionales ()
- Comunicación de Marketing ()
- Identidad Corporativa ()
- Reputación Corporativa ()
- Patrocinio y Mecenazgo ()
- Comunicación de Crisis ()
- Relación con la comunidad geográfica ()

- Comunicación medioambiental ()
- Relaciones con el gobierno ()
- Investigación de mercados ()
- Relaciones con los inversores ()
- Fundraising ()

3. Gestión

-¿Participa la Dirección de Comunicación en la elaboración del Plan Estratégico de la Compañía?

-Siempre o en ocasiones.

-En el ámbito general o sólo como asesor de comunicación específicamente.

-¿Incluye este plan las actividades de comunicación?

-Cómo planifican la gestión de la comunicación:

Manual de Identidad Corporativa

Tiene

Qué recoge

Plan Estratégico de Comunicación

Tiene

Qué recoge

Plan de Marketing

Tiene

Qué recoge

Plan de Comunicación Interna.

Tiene

Qué recoge

Plan de RRPP. Manual de Crisis

Tiene

Qué recoge

- Gestionan específicamente la comunicación de la alta dirección de la empresa

- Duración de cada planificación:

- Lo tienen por escrito

2. Transcripciones entrevistas

CUESTIONARIO/ ENTREVISTA A: DIRCOM ILUSTRE COLEGIO DE ABOGADOS DE BARCELONA



Empresa: ILUSTRE COLEGIO DE ABOGADOS DE BARCELONA

Nombre del responsable de comunicación o

Dircom:

ANTONIO GÓMEZ-REINO ISALT

Lugar de la entrevista: C/Mallorca, 283. Barcelona

Fecha: 27/03/2009



1. Definición del DirCom.

-Cómo definiría a este perfil profesional

El DirCom es aquel profesional que de la mano de la Dirección General, en este caso, del órgano de gobierno de la Institución, aglutina todas las facetas en las cuales la comunicación de la empresa traslada mensajes tanto a nivel interno como externo. Por decirlo de alguna manera, muchas veces el DirCom tiene que hacer la tarea de aglutinador. Tiene que dar una unidad, evidentemente también tiene que transmitir cuál es la prioridad.

Importante en la Dirección de Comunicación del S.XXI, es el tema de los intangibles. Por otro lado, en los últimos 15 años sí que se han creado muchos Departamentos de Comunicación, pero son mal entendidos Departamentos de Comunicación. Son departamentos que son gabinetes de prensa. No llevan a cabo una comunicación integral, que es por lo que abogamos desde la ADC.

Lo que no puede haber es una Dirección de Marketing que vaya a su aire, una Comunicación Interna por allá...en definitiva, nuestro papel como ya he dicho es: aglutinador.

- Qué denominación tiene en su organización el/la ejecutivo responsable del mismo:
Director del Departamento de Comunicación

-Qué funciones desempeña el DirCom

FUNCIONES

-Ordenar importancia según su criterio

- (3) Definir la imagen
- (1) Diseñar el Plan Estratégico de Comunicación
- (7) Ejercer de portavoz Institucional
- (2) Hacer ejecutar el Plan Estratégico de Comunicación
- (5) Implicar a los diferentes departamentos de la empresa
- (4) Debe ejercer como “guardián” de la imagen de la empresa
- (6) Debe ejercer de “abogado” del público en el interior de la empresa

CAPACIDADES DEL DIRCOM (Valorar con una puntuación del 1 al 5, según importancia)

- Persona Positiva (4)
- Persona Receptiva (4)
- Capacidad de análisis (4)
- Buen estratega (4)
- Imaginación y creatividad (3)
- Empatía (4)
- Habilidades sociales (4)
- Curiosidad (3)
- Capacidad de reconocer errores (4)
- Sinceridad (5)
- Capacidad de Escuchar (5)
- Buena retórica (4)
- Capacidad de relación (4)
- Poder Argumentativo (4)
- Poder de convicción (3)
- Fuerte personalidad (4)
- Humildad (4)
- Capacidad de Reciclaje (5)

- Persona Polivalente (5)
- Conocimiento de Idiomas (4)
- Conocimiento de Herramientas Informáticas (4)

-Hacia dónde cree que evoluciona el papel de DirCom Importante en la Dirección de Comunicación del S.XXI, es el tema de los intangibles.

Por otro lado, en los últimos 15 años sí que se han creado muchos departamentos de comunicación, pero son mal entendidos departamentos de comunicación. Son departamentos que son gabinetes de prensa. No llevan a cabo una comunicación integral, que es por lo que abogamos desde la ADC.

Lo que no puede haber es una Dirección de Marketing que vaya a su aire, una comunicación interna por allá...en definitiva, nuestro papel como ya he dicho es: aglutinador.

-El DirCom 3.0 ¿Utilización de las nuevas tecnologías en su organización?

Nuestro colectivo es un colectivo complicado. No es muy diestro en el tema de las nuevas tecnologías, o sea que nosotros con lo del “3.0” todavía no nos vemos, me quedo con el 1.0,...

A ver, para nosotros las nuevas tecnologías son muy importantes, a nivel de comunicación. Tenemos una web, te hablo ya de cara al colegiado, nosotros estamos potenciando mucho esta herramienta. Lo que pasa es que tenemos un colectivo diverso, desde colegiados que tienen 24 años hasta colegiados octogenarios. Por lo tanto, el impulso de estas nuevas tecnologías varía muy mucho en función del colegiado.

Pero, nosotros si que hemos detectado un aumento del número de visitas a la páginas web (si la entendemos como herramienta tecnológica) bestial. Cuando llegamos hace 4 años, el número de visitas era de 3 millones al año y ahora es de alrededor de 5 o 6 millones de visitas.

Además hemos incorporado una serie de elementos (que cuesta bastante introducir), como una pasarela de pago, como tarjetas de pago (se llama tarjeta ACAR) que sirve para que los colegiados puedan hacer toda una serie de trámites on-line, tanto con nosotros como Institución, como trámites con el Ministerio de Justicia.

De todas formas te podría decir, que de la pasarela de pago sólo la utilizan el 25% de los 14.000 inscritos en formación que tenemos.

Es una cuestión generacional. Poco a poco la cosa va mejorando. Supongo que dentro de 10 o 15 años nos será mucho más fácil implementar todas estas nuevas tecnologías.

La intención, por lo tanto existe, de hecho tenemos un departamento de informática con 8 personas. Y la web la hemos renovado hace 8 meses. Y según los técnicos, desde el punto de vista tecnológico es un “pepino”, o sea que se podrían incorporar un montón de servicios, pero las cosas van poco a poco.

He de decir, que dentro de la abogacía y como colegio profesional es, en general, uno de los más avanzados.

2. Estructura de la gestión de la comunicación

-Modelo de Gestión de la Comunicación en su organización:

- Modelo de Marketing o Comercial
- Modelo de Comunicación Integral
- **Modelo de Comunicación Corporativa o Institucional**

Bueno, nuestro modelo de organización es Institucional, porque es un organismo semi-público por decirlo de alguna manera. Nosotros tenemos lo que es la colegiación obligatoria. Entonces, nosotros, nuestro gran reto es trasladarle a nuestro clientes, que digamos que son colegiados, la importancia de pertenecer a esta Institución. Por tanto, 100% Modelo de Comunicación Corporativa e institucional.

-Posición en el organigrama:

Nosotros somos una Institución que tiene dos vertientes. La vertiente política y la vertiente ejecutiva. La vertiente política es: la decana, Silvia Jiménez Salinas, un vicedecano, una secretaria y 17 diputados de la junta de Gobierno. Cada diputado de la junta de gobierno tiene una responsabilidad, entonces, todos, menos el decano y el vicedecano que están en todas partes. El encargado de comunicación de la junta de Gobierno es el secretario que es la tercera persona dentro de organigrama político. Por lo tanto, la secretaria, que es Eva Labarta y Ferrer, además de ser la secretaria de la Junta de Gobierno, que es la persona que firma, además de diputada responsable del Departamento de Comunicación, por lo tanto

eso te demuestra la importancia que se le da a la comunicación en esta Institución. Por lo tanto, la primera persona que puede tener capacidad ejecutiva dentro del ámbito político es también jefa de comunicación y de RR.HH. Por lo tanto, importante.

Y desde el punto de vista ejecutivo, el organigrama es el siguiente:

Existe una directora general, y luego voy yo. Por lo tanto, con respecto a la posición en el organigrama hay: un director general, una serie de directores de departamento y yo estoy en ese nivel. A diferencia de otros directores de departamento, tanto el cargo de director general como el de Director de Comunicación son cargos de confianza, van vinculados al mandato político.

A ver. Yo cuando llegué aquí al Colegio estaba todo mezclado. Yo llegué aquí a finales del año 2005 y me encontré con la sorpresa de que el Departamento de Marketing que había estaba cinco plantas más arriba.

Entonces dije, no, no, no...esas funciones se han de absorber por el Departamento de Comunicación, porque por mucha comunicación que haya entre departamentos independientes, nosotros tenemos que ir un poco de la mano. Y me pasaba lo mismo con organización de actos. Entonces yo, lo unifiqué todo bajo mi dirección, la Dirección de Comunicación. Me parecía importante, que todo el mundo fuera cómplice de un plan de acción común.

-Relación con la Dirección de la empresa:

Si somos los dos de cargos de confianza, pues buena.

- Con quién reporta:

Reporta a nivel ejecutivo con la Dirección General y a nivel político con la secretaria de la junta de gobierno.

- Cuántas personas trabajan a su cargo:

El Departamento de Comunicación está formado por ocho personas. Tenemos cuatro grandes áreas. Son el área corporativa, que la lleva el Director de Marketing, que es Sabih, es quien se encarga de todo lo que es el cuidado de la marca, por decirlo de alguna manera. Lleva la planificación publicitaria, todo lo que es la creatividad y la imagen corporativa. Dentro del departamento tenemos también dos diseñadores. Uno es más diseñador y otro es más maquetador. Todo lo que es la explotación publicitaria, en los diferentes soportes del colegio. Y un poco todo lo que son las responsabilidades de cualquier Director de Marketing. Entonces, ahí por decirlo de alguna manera, hay tres personas. Luego tenemos una persona

responsable de relación con los medios, que es periodista que trata diariamente con lo que es la prensa de tribunales.

Nosotros a lo largo del año, podemos llegar a tener entre 800 o 900 peticiones. Nos piden la opinión sobre temas jurídicos o no tan jurídicos pero que tienen un componente importante. Eso lo canalizamos a través de Roser Ripio, que es la responsable de la relación con los medios. Tenemos otra área, que es Comunicación Interna y página web que la lleva Marisol y que también se encarga de actualizar la base de datos, de hacer los comunicados internos, hacia todo el colectivo.

Y por último tenemos protocolo y organización de actos. Que al ser una Institución un poco así, con 700 años de historia, pues el tema protocolario es muy importante. En este departamento tenemos 2 personas una responsable de protocolo y un responsable de organización de actos. Y luego, tenemos una asesora externa, que es de contenido jurídico, licenciada en Derecho y a ella le pasamos una serie de información que necesita un análisis importante. Y tenemos una secretaria que es del departamento, que es un poco figura comodín. Y todo esto es el Departamento de Comunicación.

- Cuántas personas se dedican a cada especialidad de comunicación y cómo se organizan jerárquicamente.

- Qué criterios siguen para su contratación:

Criterios 100% objetivos. Evidentemente, por ejemplo, para los cargos de relación con los medios, un periodista. Para el Departamento de Marketing, un economista, especializado en técnicas de mercado y lógicamente en marketing de servicios.

- Qué formación valoran imprescindible para desempeñar correctamente estas funciones:

Más que formación es sobre todo experiencia.

-Perfil del profesional en su empresa: ¿Estudios? ¿Master? ¿Postgrado? Estudié Derecho y a nivel laboral ya, me fui especializando más en temas de marketing y comunicación. Mi trabajo anterior fue como DirCom de una editorial jurídica.

-Califica del 1 al 5:

- Grado de Independencia del DirCom (5) Absoluta
- Poder de decisión del DirCom (4) No plena, pero sí amplísima
- Grado de horizontalidad en la empresa (jerarquía, capacidad de decisión) (4)

Nosotros somos un departamento transversal, servimos a todos los colegiados y al resto de departamentos. Por lo tanto, sería horizontal. Y luego si que es cierto que yo, al tener un cargo de confianza, en este caso, no es que esté 100% en el organigrama por encima del resto de trabajadores del Colegio, pero casi.

-Puntuar por importancia en su organización:

Relaciones con:

- (5) Medios de Comunicación
- (4) Instituciones Públicas (especialmente Administración de Justicia
- (5) Clientes o Asociados
- (5) Sociedad
- (3) Asociaciones de Consumidores
- (5) Presidencia (Decanato)
- (4) Consejo de Administración
- (4) Departamentos de la empresa (Resto de Empleados)
- (3) Subcontratados y proveedores

-Porcentaje de su trabajo dirigido a:

- La Comunicación Institucional→70% (Dentro de ésta están incluidas las anteriores)
- La Comunicación Relacional→ 25%
 - a) con los medios de información 40%
 - b) con los clientes 40%
 - c) con las Instituciones 15%
 - d) con los organismos sociales, como asociaciones de consumidores y usuarios 0%
 - e) con los actores internos 5%
- La supervisión de las comunicaciones→ 5%

- De las siguientes áreas cuáles dependen del Departamento de Comunicación en su empresa (Marcar con una cruz las respuestas positivas):

- Comunicación Corporativa (x)
- Comunicación Interna (x)
- Relación con los medios de comunicación (x)

- Relaciones institucionales () → No, lo lleva la Dirección General, concretamente la Decana
- Comunicación de Marketing (x)
- Identidad Corporativa (x)
- Reputación Corporativa (x)
- Patrocinio y Mecenazgo (x)
- Comunicación de Crisis (x)
- Relación con la comunidad geográfica (x)
- Comunicación medioambiental ()
- Relaciones con el gobierno ()
- Investigación de mercados (x)
- Relaciones con los inversores ()
- Fundraising ()

1. Gestión

La Dirección de Comunicación, participa en la elaboración del Plan Estratégico de la Compañía.

Te explico, no es lo mismo, y esto en la ADC lo tenemos muy claro. No hay que confundir lo que es un Departamento de Comunicación, con lo que es un gabinete de prensa. Entonces, nosotros tenemos un Departamento de Comunicación con los medios, pero el Departamento de Comunicación es mucho más amplio. Si eso no se tiene claro, muchas veces se confunde y se llama Director de Comunicación a la persona que se encarga de enviar alguna nota de prensa, y tal... Existen muchas empresas, en las que esto es así, pero la tendencia es a lo que te estoy comentando ahora. Que dentro del Departamento de Comunicación haya un periodista que se encarga de la relación con los medios, pero que el departamento esté formado por mucho más.

- **Siempre** o en ocasiones.

- En el **ámbito general** o sólo como asesor de comunicación específicamente.

- Incluye este plan las actividades de comunicación → Sí

Cómo planifican la gestión de la comunicación:

En nuestro caso, el Manual de Gestión Corporativa y el Plan de Marketing podríamos decir que están fusilados. Todo lo que es el área corporativa, que es el área marketing, depende del Departamento de Marketing y recoge, planificación

publicitaria, todos los soportes gráficos que se necesitan, todo tipo de productos que necesitan los diferentes departamentos, digamos todo lo que rodea a la imagen de la marca.

En Plan Estratégico de Comunicación sería el que está por encima del de marketing que es parte, de éste, el general de comunicación. Por decirlo de alguna manera, yo presente hace 3 años un Plan de Comunicación que incluye, dentro de las diferentes áreas, un Plan de Marketing.

Entonces, qué incluye el Plan Estratégico de Comunicación, bueno primero, de alguna manera, y ésta es la diferencia, porque la Dirección de Comunicación, a diferencia de lo que mucha gente piensa tiene una función importante en el ámbito de la gestión.

Yo llegué aquí a finales de 2005, y como Director de Comunicación tuve la obligación, porque es obligación de cualquier Director de Comunicación, hacer un análisis de los recursos propios, es una labor previa de gestión. Y para ello es necesario tener una experiencia previa en lo que es trato con proveedores, etc etc. Por decirlo de alguna manera, el Plan de Comunicación abarca la gestión económica, el análisis de los diferentes canales de comunicación, recursos propios, necesidades.

Después se pasa a marcar una serie de objetivos y unas estrategias de cara a cumplir esos objetivos.

Por ejemplo, en el área corporativa teníamos unos objetivos muy claros como por ejemplo potenciar la imagen de marca, de Institución, de orgullo de pertenencia y en la relación con los medios, pues lo mismo, es ser un referente de cara a los medios, convertirnos en la fuente a la que recurran cuando necesiten algún tipo de información jurídica. Hemos pasado de 500 peticiones a 900...

Entonces el Plan de Comunicación incluye aspectos tanto cuantitativos como cualitativos, también incluye planificación de medios, etc etc..

Por lo tanto, podemos decir que es solo un producto que lo abarca y lo recoge todo.

- Manual de Identidad Corporativa

Tiene→ Sí

Qué recoge

- Plan Estratégico de Comunicación.

Tiene→Sí (Es el que aglutina a todo lo demás)

Qué recoge

- Plan de Marketing.

Tiene

Qué recoge

- Plan de Comunicación Interna.

Tiene→ Es el punto del Plan Estratégico de Comunicación que trata los objetivos, estrategias y demás del subdepartamento de Comunicación Interna.

Qué recoge

- Plan de RRPP

Tiene qué recoge

- Gestionan específicamente la comunicación de la alta Dirección de la empresa→Sí
- Duración de cada planificación→ 4 años. Va por mandato. Está vinculado a procesos electorales.
- Lo tienen por escrito→ Sí

CUESTIONARIO/ ENTREVISTA A: DIRCOM BODEGAS TORRES



Empresa: Torres

Nombre del responsable de comunicación o

DirCom:

Albert Puig Pascual (14 años trabajando para Torres, 10 como DirCom de Torres)

Lugar de la entrevista: Miquel Torres i Carbó, 6 Vilafranca del Penedés, Barcelona

Fecha: 01/04/2009



1. Definición del DirCom:

-Cómo definiría a este perfil profesional

El DirCom es un hombre del renacimiento. Un hombre que tiene que saber de todo y si la definición de periodista es la persona que tiene un océano de conocimientos de un solo dedo de profundidad, pues entonces delante debe de tener a una persona que sea multidisciplinar y que module y decline bien los valores de la compañía.

- Qué denominación tiene en su organización el/la ejecutivo responsable del mismo:
PR and Communication Manager

-Qué funciones desempeña el DirCom: Se podría estar una hora hablando de funciones. Desde organizar y dirigir el gabinete de prensa de la compañía, en mi caso, también existe una comunidad de consumidores, todo lo que es comunicación de cara al consumidor final también pasa por mis manos y las de mi equipo. También la creación de revistas de empresa, comunicación de éstas, el boletín de la empresa, todo lo que sea comunicación corporativa, temas institucionales, incluso hasta lobbying, hacer presión o de hacer sentir la voz de un sector en según qué tipo de foros.

En nuestro caso como es vino, hay un tipo de comunicación *expertise* que también hace un tipo de comunicación, digamos, muy de experiencia, con mucha sabiduría del tema.

Por otro lado, también está el tema de Responsabilidad Social Corporativa, la fundación Torres y su comunicación.

Y ayudar en lo que se pueda. Los Directores de Comunicación en general tienen también la obligación de la comunicación interna. En nuestro caso, al ser una empresa familiar, la familia está metida en la gestión de la empresa, es algo que recae mucho sobre los miembros de la familia, pero también nos encargamos de, por un lado asesorar, y por otro organizar los grandes eventos de Comunicación Interna, como temas de navidad, resultados, pues también me toca.

También relaciones con las agencias externas, porque Torres es una empresa que exporta a más de 140 países, y agencias de comunicación y RR.PP tenemos en países como Inglaterra, Irlanda, Alemania, EE.UU,..Bueno, sobre todo en estos 4, porque en el resto confío mucho en los distribuidores. Pero, sí que tenemos desde Comunicación que irías a buscar, hacer la selección, etc...

FUNCIONES

-Ordenar importancia según su criterio

- (7) Definir la imagen → Depende de la familia y del Departamento de Marketing, que a su vez está dirigido por un miembro de ésta.
- (3) Diseñar el Plan Estratégico de Comunicación
- (1) Ejercer de portavoz Institucional
- (2) Hacer ejecutar el Plan Estratégico de Comunicación
- (6) Implicar a los diferentes departamentos de la empresa → Sale de manera natural
- (4) Debe ejercer como “guardián” de la imagen de la empresa
- (5) Debe ejercer de “abogado” del público en el interior de la empresa

CAPACIDADES DEL DIRCOM (Valorar con una puntuación del 1 al 5, según importancia)

-Persona Positiva (4)

-Persona Receptiva (5)

- Capacidad de análisis (5)
- Buen estrategia (4)
- Imaginación y creatividad (4)
- Empatía (5)
- Habilidades sociales (5)
- Curiosidad (4)
- Capacidad de reconocer errores (5)
- Sinceridad (5)
- Capacidad de Escuchar (5)
- Buena retórica (4)
- Capacidad de relación (4)
- Poder Argumentativo (4)
- Poder de convicción (2)→ Hoy en día ya no se convence
- Fuerte personalidad (5)
- Humildad (5)
- Capacidad de Reciclaje (4)
- Persona Polivalente (5)
- Conocimiento de Idiomas (5) -6
- Conocimiento de Herramientas Informáticas (3)

-Hacia dónde cree que evoluciona el papel de DirCom:

Yo creo que en una...muchas empresas hoy en día no tienen Director de Comunicación, comunican a través de su Departamento de Marketing, o de un gabinete externo, o una agencia, o incluso puede llegar a comunicar internamente a través del Departamento de Recursos Humanos.

Pero, yo creo que esta crisis va a reposicionar al DirCom, que es una figura relativamente incipiente. En las grandes empresas no, pero en las medianas o de ámbito más doméstico va a ser una figura clave y más en esta crisis. Me da la sensación de que como esta crisis, es también una crisis de valores, es decir, ya no vale todo, y por ejemplo, todas esas inmobiliarias que no tenían ningún tipo de valor, ya no van a volver. Las empresas que tengan a alguien que transmita valores, que decline y que sepa llevar la camiseta de los valores de la compañía, será una figura en alza. Yo creo que después de esta crisis vamos a salir reforzados.

-El DirCom 3.0 ¿Utilización de las nuevas tecnologías en su organización?

Es muy importante. En esto yo creo que tenemos los deberes hechos. Somos una empresa en este sentido bastante avanzada. Hay que tener en cuenta que somos una empresa del sector primario, nos ganamos la vida de la tierra, hay que cultivar, elaborar y después hay que vender. Es un proceso bastante largo. El ciclo es muy largo. Y con todo el tema de las nuevas tecnologías, yo creo que tenemos un departamento de sistemas informáticos muy, muy bueno. Y trabajamos con una *intranet*...que aunque suena bastante evidente, de hecho los bancos hace años que trabajan con ello, nosotros también. No fuimos los primeros, pero si muy avanzados. También, tenemos como es lógico distintas páginas web, trabajamos con el SAP, el sistema de información integrada,...Yo creo que la empresa le da importancia y nosotros nos aprovechamos de ello.

2. Estructura de la gestión de la comunicación

-Modelo de Gestión de la Comunicación en su organización:

- **Modelo de Marketing o Comercial**
- Modelo de Comunicación Integral
- **Modelo de Comunicación Corporativa o Institucional**

Yo creo que estamos a medio camino entre estos dos modelos, es más, te diré que, todo lo que es comunicación de producto, en este caso de vino, brandy, etc, etc, sigue un Modelo de Marketing, yo me pongo al servicio de los Departamentos de Marketing. Ellos me dicen qué quieren contar y yo digo cómo, cuándo y dónde lo tienen que contar, de alguna manera.

Y en el tema mucho más institucionales, mucho más corporativos, como es la imagen de la familia, el tema del cambio climático, el tema de la RSC, sí que sigue un Modelo de Comunicación Corporativa.

-Posición en el organigrama: En esta casa el organigrama es bastante plano. Es decir, hay ejecutivos, jefes de departamento, directores, tres gerentes y el Presidente de la compañía. Entonces, está al mismo nivel que el resto de departamentos, pero con esa relación directa que tenemos, muchas veces nos la saltamos. Por ejemplo, la revista de empresa, quien hace de editor es el Presidente, es él quien hace la editorial, quiere ver lo que hay, etc, etc...entonces es un trabajo de la chica que lleva la dirección de esta revista pues se sienta con él. Es poco

habitual, pero es cierto que la relación en este caso es muy directa, por el tema que ya te he comentado, la implicación de la familia.

-Relación con la dirección de la empresa: Total

- Con quién reporta: Dependo del Gerente Comercial y de Marketing de la casa. Pero la realidad es que, en el día a día, la lucha es con el Presidente de la Compañía. Hay bastante independencia, y el reporte es con el Gerente, pero siempre con el Presidente delante. Es a tres bandas.

- Cuántas personas trabajan a su cargo: 16

- Cuántas personas se dedican a cada especialidad de comunicación y cómo se organizan jerárquicamente:

Dentro del departamento hay una serie de instalaciones que son los centros culturales del vino, que hay en Barcelona, Valencia, Madrid, Palma de Mallorca y Santa Cruz de Tenerife. En todos estos sitios hay una persona de administración, e intentamos que haya un enólogo, que hace esta comunicación *expertise*. Después hay, un par de personas que llevan el gabinete de prensa, una más especializada en lo que es comunicación corporativa, muy centrada en el mercado doméstico y otra más centrada en el tema de RSC y los mercados exteriores. Después hay una serie de personas que llevan las cuentas de comunicación. Es decir, pues hay una persona que lleva la cuenta de comunicación de Jean Leon, otra lleva la de los importados, otra lleva todo el corporativo. Son como tres patas, la parte de gabinete de prensa, la parte de comunicación *expertise* y la parte más institucional y las cuentas de comunicación de las distintas marcas.

- Qué criterios siguen para su contratación:

Uf, esto es una lotería. Me da la sensación de que es alguien con mucho talento, con capacidad de aprendizaje, alguien con alguna habilidad especial, con algún talento. Porque como ya te he comentado, el equipo de comunicación tiene que ser multidisciplinar. Yo necesito, por ejemplo, alguien que hable alemán y tenemos una persona que habla alemán, alguien en el equipo que sea muy bueno escribiendo y tenemos a esa persona. Alguien que demuestre talento y una cierta inquietud por comunicar y que no tenga miedo de irse a dormir tarde.

- Qué formación valoran imprescindible para desempeñar correctamente estas funciones: Depende

-Perfil del profesional en su empresa: ¿Estudios? ¿Master? ¿Postgrado?:

Mi perfil es raro. Yo soy bioquímico, licenciado en Bioquímica, Master de Enología y Viticultura y después hice el Master de ESADE de la Dirección Estratégica de la Comunicación, es decir, yo llego a la comunicación a base de bofetadas. Por habilidades.

Sé que la perfección sería venir de una carrera como Periodismo o Publicidad, pero al final, lo que se necesita es alguien que sepa “leer”, que sea capaz de entender las situaciones, entender un poco de todo, saber del producto que llevas, hay que saber un poco de finanzas, idiomas,...

-Califica del 1 al 5:

- Grado de Independencia del DirCom (4)
- Poder de decisión del DirCom (Día a Día → 5) (Decisiones estratégicas → 3)
- Grado de **horizontalidad** en la empresa: Típico en empresas familiares, quieren estar muy cerca de todos los trabajadores.

-Valorar según importancia en su organización: (de 1 al 5)

Relaciones con:

- (5) Medios de Comunicación
- (4) Instituciones Públicas
- (2) Clientes o Asociados
- (4) Sociedad
- (2) Asociaciones de Consumidores
- (5) Presidencia
- (5) Consejo de Administración
- (5) Departamentos de la empresa (Resto de Empleados)
- (4) Subcontratados y proveedores (Trabajadores de la uva)

-Porcentaje de su trabajo dirigido a: Pondría un 33'333...pero bueno...

- La Comunicación Institucional: 45%
- La Comunicación Relacional: 45%
 - a) con los medios de información: 50%
 - b) con los clientes: 5%
 - c) con las Instituciones: 35%

d) con los organismos sociales, como asociaciones de consumidores y usuarios: 5%

e) con los actores internos: 5%

- La supervisión de las comunicaciones: 10%

- De las siguientes áreas cuáles dependen del Departamento de Comunicación en su empresa (Marcar con una cruz las respuestas positivas):

- Comunicación Corporativa (x)
- Comunicación Interna () Relativamente
- Relación con los medios de comunicación (x)
- Relaciones institucionales (x) Se encarga más la familia
- Comunicación de Marketing ()
- Identidad Corporativa ()
- Reputación Corporativa (x)
- Patrocinio y Mecenazgo (x)
- Comunicación de Crisis (x)
- Relación con la comunidad geográfica (x)
- Comunicación medioambiental (x)
- Relaciones con el gobierno (x) E
- Investigación de mercados ()
- Relaciones con los inversores ()
- Fundraising ()

3. Gestión

La Dirección de Comunicación, participa en la elaboración del Plan Estratégico de la Compañía.

-Siempre o en **ocasiones**. No estamos en las grandes decisiones, se nos consulta mucho, pero no estamos en ellas.

- En el ámbito general o sólo **como asesor de comunicación** específicamente.

- Incluye este plan las actividades de comunicación→ Sí

Cómo planifican la gestión de la comunicación:

- Manual de Identidad Corporativa→ Sí

Tiene

Qué recoge

- Plan Estratégico de Comunicación → No. Porque a mi me gusta más identificarlo con el Plan de Marketing. Antiguamente había un Plan de Comunicación y un Plan de Marketing. Pero, llegó un momento en el que yo mismo maté el Plan de Comunicación. ¿Por qué? Porque las prioridades de la empresa, ya están recogidas en el Plan de Marketing. Entonces, gastábamos mucho tiempo haciéndolo, para después tenerlo que fundir nuevamente con el Plan de Marketing, que hay que cumplirlo por narices. Entonces lo que hacemos es la interpretación en comunicación del Plan de Marketing.

Tiene

Qué recoge

- Plan de Marketing → Sí

Tiene

Qué recoge

- Plan de Comunicación Interna.

Tiene

Qué recoge

- Plan de RRPP. Manual de Crisis → Sí

Tiene

- Gestionan específicamente la comunicación de la alta dirección de la empresa → Actividades de Coaching pero no formación de portavoces. Pactamos antes de hacer la comunicación, qué vamos a decir, cómo lo vamos a decir, ...aquello de usted va a hacer de poli bueno y usted de poli malo.

- Duración de cada planificación: Anual

- Lo tienen por escrito: Sí → Los de marketing trabajan con un *guidelines*. Piensa que exportamos a 140 países y es muy difícil hacer *micromarketing*. Hay unas líneas generales y a partir de aquí hay planes específicos de cada producto.

El *marketing guidelines* sí que es anual.

Y después ya a nivel comercial de *Trade marketing* sí que se hacen planes trimestrales. Pero en esto ya no participa el Departamento de Comunicación.

En cuanto al tema de publicidad, la estratégica, la publicidad de estar apoyando desde los medios de comunicación, de “oye tranquilo, estamos contigo” está sí que se hace directamente desde nuestro departamento.

La publicidad de producto, los *spots*, las cuñas de radio, o un anuncio en prensa generalista es de marketing y es a través de agencia. El Plan de Medios último lo

veo yo, pero se hace desde Marketing, ellos dicen: vamos a tener tantos impactos en tantos medios. Este trabajo lo hacen los de Marketing que son muy buenos haciendo esto.

La parte de publicidad en prensa local y comarcal, donde tenemos instalaciones, publicidad en prensa amiga, en prensa especializada,...está se hace directamente y se hace desde el gabinete de prensa.

CUESTIONARIO/ ENTREVISTA A: DIRCOM CATALANA OCCIDENTE



Empresa: Catalana Occidente

Nombre del responsable de comunicación

o DirCom:

Manel Farré I Gibert

Lugar de la entrevista: Avgda. Alcalde

Barnils, 63, Sant Cugat del Vallés

Fecha: 08/04/2009



1. Definición del DirCom.

-Cómo definiría a este perfil profesional:

En teoría, es la persona que se ocupa de velar porque la imagen de la compañía tenga unas características concretas y que la marca se nutra de una serie de activos, que definan la compañía de un modo positivo delante del público.

- Qué denominación tiene en su organización el/la ejecutivo responsable del mismo:
Director de Comunicación

-Qué funciones desempeña el DirCom:

De las que me tocan a mi, bueno yo supongo que el tema de comunicación especialmente varían de una compañía a otra, incluso dentro de las compañías de seguros, porque tengo amigos que tienen mi mismo cargo y que llevan áreas un poco diferentes, pero todos llevamos algunas áreas en común.

El DirCom en este caso lleva el área de imagen corporativa, cómo se utiliza el logotipo, la imagen de la compañía en cualquier sucursal, cómo se utiliza a nivel gráfico todo el tema de publicaciones, como la *newsletter*, la revista de empresa.

Luego toda la parte del área *on-line*, todo el uso de las webs a nivel de imagen, con todas las webs del grupo, que está compuesto por varias empresas. Además, hay una web que las aglutina todas e incluso la *intranet* es una de las áreas que también

controlamos desde aquí en cuanto a lo que comunica y a los contenidos, y la parte gráfica, por supuesto.

Después, en mi caso tendríamos también la parte de Comunicación Financiera. Digo en mi caso, porque esto depende de si cotizas en bolsa o no y en el caso de Catalana cotizamos, con lo cual, hay un colectivo que es el de analistas e inversores que necesita recibir una serie de información y también has de venderle la compañía de un modo determinado y esto es a lo que llamamos Comunicación Financiera que llevamos a caballo con la gente de control, de gestión financiera.

Luego estaría la parte de relaciones públicas y publicidad que lo tenemos bastante dividido. Las relaciones públicas entendidas no sólo como participación en ferias sectoriales, sino sobre todo la parte de prensa, que para nosotros es muy importante. La parte de gestión con los periodistas, las ruedas de prensa que organizamos, las presentaciones en la bolsa que ligamos luego a una rueda de prensa. También, el seguimiento y los *clippings* que lo llevamos desde la parte de prensa.

Y la parte pura y dura de publicidad, todos los *spots* de televisión, la planificación de la campaña, el *briefing* a la agencia, y luego todo el uso que se hace de la imagen a nivel de todos los medios.

Básicamente, estas serían las áreas. RR.PP y Publicidad, Comunicación Corporativa, Comunicación Financiera y Comunicación On-line. También llevamos una parte de Comunicación Interna, que se lleva un poco a caballo con RR.HH.

FUNCIONES

-Ordenar importancia según su criterio

- (1) Definir la imagen
- (2) Diseñar el Plan Estratégico de Comunicación
- (6) Ejercer de portavoz Institucional
- (3) Hacer ejecutar el Plan Estratégico de Comunicación
- (4) Implicar a los diferentes departamentos de la empresa
- (5) Debe ejercer como “guardián” de la imagen de la empresa
- (7) Debe ejercer de “abogado” del público en el interior de la empresa

CAPACIDADES DEL DIRCOM (Valorar con una puntuación del 1 al 5, según importancia)

- Persona Positiva (4)
- Persona Receptiva (5)
- Capacidad de análisis (5)
- Buen estratega (4)
- Imaginación y creatividad (4)
- Empatía (4)
- Habilidades sociales (3)
- Curiosidad (5)
- Capacidad de reconocer errores (4)
- Sinceridad (4)
- Capacidad de Escuchar (5)
- Buena retórica (4)
- Capacidad de relación (4)
- Poder Argumentativo (3)
- Poder de convicción (3)
- Fuerte personalidad (4)
- Humildad (4)
- Capacidad de Reciclaje (5)
- Persona Polivalente (5)
- Conocimiento de Idiomas (4)
- Conocimiento de Herramientas Informáticas (3) Esto es más importante que lo conozca la gente que trabaja contigo que tú. Pero es relevante, porque cuando encargas cosas tampoco sabes ni que te están dando ni cómo interpretarlo, luego tampoco eres consciente, que eso es un fallo que pasa mucho, de lo que estás pidiendo, si lleva mucho trabajo o lleva poco. A veces pides la luna y no eres consciente de ello y esto si sabes de lo que hablas pues no pasa.

-Hacia dónde cree que evoluciona el papel de DirCom: Yo creo que la tendencia, y hablo por lo que yo veo, no sólo aquí sino fuera, es que comunicación se vea como un arma corporativa y por lo tanto, su peso específico no sea tan orientado al marketing, sino más al ámbito corporativo. Tú estás construyendo imagen de grupo o de compañía y por lo tanto no sólo estás vendiendo productos en concreto, sino que estás vendiendo la empresa con todo lo que implica, es decir, que es una responsabilidad el meter la pata en esto quiere decir que te puedes cargar la compañía. Por lo tanto, tiene un valor corporativo que estratégicamente cada vez va

a más. Y por lo tanto, debería tener cada vez más peso específico en las organizaciones, eso es como yo lo veo.

-El DirCom 3.0 ¿Utilización de las nuevas tecnologías en su organización?:

Yo creo que cada vez se utilizan más las nuevas tecnologías y además esto está pegando un salto brutal. A todos los niveles, desde la planificación de las campañas publicitarias, ahora ya no tienes sólo presente los medios tradicionales como la tele o la radio, ahora ya tienes presente si hago marketing viral, o si voy a colgar mi vídeo en el *YouTube*, o lo voy a poner en *blogs*, o qué cosas de este tipo voy a hacer. Yo creo que la tecnología, no sólo no la podemos obviar, sino que hoy por hoy es el principal reto al que nos enfrentamos, en temas de comunicación para los próximos años.

Ahora mismo, nosotros estamos experimentando con ello. Por ejemplo ahora tango encima de la mesa una propuesta para un proyecto de marketing viral que iría de la mano con la campaña convencional que estamos montando, lo que pasa es que seguramente lo utilizaremos para la segunda oleada, no para la primera, por un tema de presupuesto. Hemos empezado a hacer otras cosas, como son temas de posicionamiento en buscadores, más de optimizar la presencia de la web en *blogs*... todos estos temas, los hemos empezado a hacer, pero hace relativamente poco. También temas de CRM, pero el paso más allá es apostar por la publicidad no convencional e internet, que de hecho es el único medio que sigue creciendo en época de crisis.

Ahora mismo y relacionado con la crisis, hay una cosa a nuestro favor, con el tema de las teles, porque están bajando precios, se puede posicionar mucho mejor, conseguir muchos más GRP's, jugar mucho más con el tema de televisión y también con prensa, revistas, radios,.. En el caso de internet, todavía ahora podemos decir que es un medio barato, porque está creciendo. Y sólo puede crecer, de hecho lo hace exponencialmente.

2. Estructura de la gestión de la comunicación

-Modelo de Gestión de la Comunicación en su organización:

- **Modelo de Marketing o Comercial**
- Modelo de Comunicación Integral
- **Modelo de Comunicación Corporativa o Institucional**

Estamos a caballo entre el primero y el tercero y el sitio en el que estamos es un ejemplo de esta posición híbrida, porque yo tengo dos despachos, uno como Director de Comunicación y otro como Director de la Fundación Jesús Serra, que es el estandarte del tema de Responsabilidad Social Corporativa en el grupo. Hacemos proyectos y tal, y entonces claro, éste es un tema 100% corporativo. Entonces claro, aquí dependo del Presidente, pero no del grupo, sino de la Fundación, que es otra persona. Son dos cosas que se llevan paralelas, pero lo corporativo va mucho más allá de lo que vende un agente. Éste es el gran problema de las organizaciones de comunicación en las empresas grandes, que tradicionalmente se utilizaba el marketing, pero con el cambio del mercado, que ha ido evolucionando, nos hemos dado cuenta de que lo importante no es vender mucho, sino que la gente sepa quién eres, qué haces, que lo haces muy bien, todo esto pasa a ser tanto o más importante, porque hay empresas que pueden vender poco o ser mediocres, pero saben venderse muy bien y es eso lo que las posiciona en el mercado.

Entonces, con todo este cambio cultural que hay la comunicación está un poco dividida en cada sitio.

-Posición en el organigrama

-Relación con la dirección de la empresa.

- Con quién reporta. Con el Director Comercial para la parte de Marketing, todo lo relacionado con producto, con la utilización de la marca para vender.

La otra parte que llevamos lo corporativo y demás

- Cuántas personas trabajan a su cargo: Somos tres y yo.

- Cuántas personas se dedican a cada especialidad de comunicación y cómo se organizan jerárquicamente: Está dividido según las áreas que te he comentado ante, y luego hay otra persona que también la voy a contar, porque se dedica exclusivamente al tema on-line.

Entonces tenemos por un lado esta persona, otra que lleva temas de imagen corporativa y una parte de publicidad. Hay otra persona para la Comunicación Financiera y el área de prensa.

- Qué criterios siguen para su contratación.

- Qué formación valoran imprescindible para desempeñar correctamente estas funciones: El que lleva el tema on-line es informático, la persona que lleva el tema de imagen corporativa hizo Relaciones Públicas y Publicidad y se especializó en el tema gráfico. La de Comunicación Financiera es licenciada en Marketing Internacional, que lo hizo en EE.UU. Luego hay otra persona que ha estudiado también RR.PP

-Perfil del profesional en su empresa: ¿Estudios? ¿Master? ¿Postgrado? Yo estudié Derecho, que en principio no tiene nada que ver con la Dirección de Comunicación. Llevo trabajando aquí como unos 13 años.

-Califica del 1 al 5:

- Grado de Independencia del DirCom (5)
- Poder de decisión del DirCom (4)
- Grado de horizontalidad en la empresa (jerarquía) (5)

-Ordenar por importancia en su organización:

Relaciones con:

- (5) Medios de Comunicación
- (3) Instituciones Públicas
- (3) Clientes o Asociados
- (5) Sociedad
- (3) Asociaciones de Consumidores
- (5) Presidencia
- (4) Consejo de Administración
- (5) Departamentos de la empresa (Resto de Empleados)→
Existencia de un Comité de Comunicación
- (5) Subcontratados y proveedores. (En mi caso en vital. Porque somos muy poca gente para llevar cosas muy diferentes, así que hay mucho de lo que hacemos que lo tenemos subcontratado. Si no lo llevas así es imposible. El contacto, por tanto, con ellos es muy intenso. Con la agencia de publicidad, con la de medios, con la de comunicación, con la prensa.

Tenemos agencia de comunicación y yo creo que es muy importante que exista en las organizaciones porque filtran, porque te ayudan a orientarte mucho mejor dentro del colectivo de periodistas, que es un colectivo un tanto especial. Y entonces ayuda mucho a que la relación con ellos sea más fluida. También ayuda a enfocar las notas que hacemos sobre cosas muy dispares. Y ellos con sus bases de datos y sus tentáculos, pues pueden llegar a colocar muy bien las notas de prensa donde a ti te conviene. Y luego está el tema del rastreo y de los *clippings* que tienen mecanismos mucho más potentes y que te ayudan a localizar dónde sale tu nombre tanto para lo bueno como para lo malo, y esto te ayuda a reaccionar.

-Porcentaje de su trabajo dirigido a:

- La Comunicación Institucional → 15%
- La Comunicación Relacional: → 50%
 - a) con los medios de información → 35%
 - b) con los clientes → 5%
 - c) con las Instituciones → 25%
 - d) con los organismos sociales, como asociaciones de consumidores y usuarios → 10%
 - e) con los actores internos → 25%
- La supervisión de las comunicaciones → 35%

- De las siguientes áreas cuáles dependen del Departamento de Comunicación en su empresa (Marcar con una cruz las respuestas positivas):

- Comunicación Corporativa (X)
- Comunicación Interna ()
- Relación con los medios de comunicación (X)
- Relaciones institucionales (X)
- Comunicación de marketing (X)
- Identidad Corporativa (X)
- Reputación corporativa (X)
- Patrocinio y mecenazgo (X)
- Comunicación de Crisis (X)
- Relación con la comunidad geográfica (X)
- Comunicación medioambiental ()
- Relaciones con el gobierno (X)
- Investigación de mercados () Subcontratado
- Relaciones con los inversores (X) Control

- Fundraising (x)

3. Gestión

La Dirección de Comunicación, participa en la elaboración del Plan Estratégico de la Compañía.

-Siempre o **en ocasiones**.

- En el ámbito general o sólo como **asesor de comunicación** específicamente.

- Incluye este plan las actividades de comunicación? Las más importantes

Cómo planifican la gestión de la comunicación:

- Manual de Identidad Corporativa → Sí

Tiene

Qué recoge

- Plan Estratégico de Comunicación → Sí

Tiene

Qué recoge

- Plan de Marketing → Sí (La compañía)

Tiene

Qué recoge

- Plan de Comunicación Interna → No

Tiene

Qué recoge

- Plan de RRPP (Manual de Crisis) → Sí

Tiene qué recoge

- Gestionan específicamente la comunicación de la alta Dirección de la empresa →
Se hacen formaciones de portavoces subcontratadas.

- Duración de cada planificación → Anual/Publicidad bianual/Análisis del estado de la comunicación mensual.

- Lo tienen por escrito → Sí

Hacemos evaluaciones periódicas, es decir, mensualmente se hace un análisis de cómo está yendo, sobre todo con los temas más medibles, temas de prensa y tal.

Luego tenemos otros métodos de medición, varias veces al año se hace *trakings* de marca a través de diferentes entidades, normalmente se utilizan dos, una que es del sector seguros y otra totalmente independiente para ver cómo está funcionando la imagen de marca, cómo va el recuerdo publicitario, etc...Y eso nos sirve también para ir enfocando nuestras acciones,

CUESTIONARIO/ ENTREVISTA A: DIRCOM INSTITUT BARCELONA ESPORTS



Empresa: Institut Barcelona Esports (Ayuntamiento de Barcelona)

Nombre del responsable de comunicación o DirCom: Lola Calvo i Pousa

Lugar de la entrevista: Av. De l'Estadi, 40. Barcelona

Fecha: 31/03/2009

1. Definición del DirCom.

-Cómo definiría a este perfil profesional:

Un Director de Comunicación es la persona encargada de establecer, dirigir y ejecutar las estrategias de comunicación del sitio o de la empresa donde esté. Entonces, un Director de Comunicación, para mí, sería una persona con un perfil profesional basado en una formación académica como Publicidad, Periodismo o similares y evidentemente con una experiencia profesional basada en este sector. Capaz de dirigir equipos y capaz de liderar, pues todas las características que se supone que debería tener un director sea de lo que sea. Tiene que tener una serie de características que son comunes a todos.

Si que es cierto, que para el tema de los Directores de Comunicación, pues bueno, todo el mundo puede entender de comunicación, y a partir de ahí se establece como una especie de cajón de sastre en el que cualquier persona con una carrera universitaria superior, tipo Económicas, ADE o similares puede ejercer este cargo.

De hecho, hay muchas personas con carreras de Economía basadas sobre todo en la orientación de Marketing y lo pondrían hacer.

Pero vaya, yo como mucho admitiría esta faceta, lo demás yo creo que como todo en la vida, todo el mundo puede hacer de todo, pero ya no sería lo mismo. Excepto en dos o tres profesiones como médico o abogado, partimos de la base en la que todos podemos aprender de todo, pero yo para mí, lo ideal sería lo otro.

- Qué denominación tiene en su organización el/la ejecutivo responsable del mismo:
Dirección de Comunicación y Prensa

-Qué funciones desempeña el DirCom

FUNCIONES

-Ordenar importancia según su criterio

- (7) Definir la imagen
- (1) Diseñar el Plan Estratégico de Comunicación
- (4) Ejercer de portavoz Institucional
- (2) Hacer ejecutar el Plan Estratégico de Comunicación
- (5) Implicar a los diferentes departamentos de la empresa
- (3) Debe ejercer como “guardián” de la imagen de la empresa
- (6) Debe ejercer de “abogado” del público en el interior de la empresa

CAPACIDADES DEL DIRCOM (Valorar con una puntuación del 1 al 5, según importancia)

- Persona Positiva (3)
- Persona Receptiva (4)
- Capacidad de análisis (4)
- Buen estratega (3)
- Imaginación y creatividad (4)
- Empatía (3,5)
- Habilidades sociales (4)
- Curiosidad (2)
- Capacidad de reconocer errores (4)
- Sinceridad (4)
- Capacidad de Escuchar (4)
- Buena retórica (3)
- Capacidad de relación (3,5)
- Poder Argumentativo (4)
- Poder de convicción (4)
- Fuerte personalidad (2)
- Humildad (3)
- Capacidad de Reciclaje (4)
- Persona Polivalente (4)

-Conocimiento de Idiomas (3)

-Conocimiento de Herramientas Informáticas (3)

-Hacia dónde cree que evoluciona el papel de DirCom:

Yo creo que el Departamento de Comunicación no tiene que aglutinar personas ni departamentos, creo que tiene que hacer es trabajar en red. Crear redes de trabajo. Tener un Departamento de Comunicación y a partir de ahí trabajar en red que es lo que hacemos aquí.

-El DirCom 3.0 ¿Utilización de las nuevas tecnologías en su organización?:

Por el perfil de la organización, al ser una Administración Pública se tienen limitaciones en este sentido. Porque, poner al día todo el tema informático es muy complicado, requiere toda una serie de cosas que en una empresa privada sería mucho más fácil hacer. Sí que es cierto, que dentro de lo que es la Administración Pública, el Ayuntamiento de Barcelona es bastante pionero. Por ejemplo la web está muy bien construida, tiene reconociendo incluso internacional.

Aquí, poco a poco se van introduciendo herramientas, por ejemplo en el caso de aquí, de deportes, pues por ejemplo todas las inscripciones a carreras, el 90 %, se hacen on-line, cosa que era impensable hasta hace no tantos años. Puede parecer poca cosa, como que está muy superado, pero claro en relación a los recursos de los que disponemos, para nosotros es un salto cualitativo muy importante.

Y bueno, un poco lo que te comentaba, a nivel de trabajo interno y de poderte conectar con los diferentes departamentos creando esta red, esta malla, a través de una *intranet* la verdad es que va muy bien y en eso sí que estamos más o menos al día.

2. Estructura de la gestión de la comunicación

-Modelo de Gestión de la Comunicación en su organización:

- Modelo de Marketing o Comercial
- Modelo de Comunicación Integral
- **Modelo de Comunicación Corporativa o Institucional**

Lo que sí que es cierto, que a nivel del Ayuntamiento de Barcelona, la variable marketing y la variable marca, entendida más desde el punto de vista privado, sí que se trabaja. Sí que se trata de añadir este valor a lo que es la Institución. Es decir, no sólo trabajamos en que salga el escudo del Ayuntamiento de Barcelona como

Institución sino que intentamos vender un producto desde estas coordenadas como más comerciales. Sin olvidar, de que esto es una Institución no vendemos ni un producto ni un servicio, aquí no hay ni ánimo lucrativo, pero sí que la estrategia se enfoca un poco desde ese punto de vista.

-Posición en el organigrama:

Este departamento depende directamente de Gerencia. Está integrado dentro de la línea ejecutiva del Instituto. Tenemos la misma categoría que el Departamento de Administración o el de Obras. Estamos dentro de la estructura ejecutiva, aunque evidentemente es un tipo de departamento que tiene también una función asesoramiento y damos soporte en ese sentido.

-Relación con la dirección de la empresa.

- Con quién reporta.

- Cuántas personas trabajan a su cargo:

Cuatro técnicos y una administrativa.

Hay una persona especializada en temas de internet, que es quien lleva todo el tema de web y que tiene perfil de periodista, es especializado en Periodismo. Luego tengo 3 personas que son técnicos polivalentes. Lo que pasa es que es un perfil, que un poco basándose en sus habilidades personales o profesionales, pues cada uno está especializado en una parte. Uno me lleva la parte de campañas de publicidad, otra persona lleva temas de prensa y otra hace todo el tema a nivel interno, un poco cajón de sastre. Pero, cualquiera de las cuatro puede hacer cualquier cosa. Porque un poco es lo que hemos intentado buscar.

- Cuántas personas se dedican a cada especialidad de comunicación y cómo se organizan jerárquicamente:

Hay un miembro del departamento que viene de periodismo, otra persona que tiene la diplomatura de Magisterio y la licenciatura de Psicología, otra que es licenciado en Historia y la otra persona está licenciada en Historia del Arte.

- Qué criterios siguen para su contratación.

- Qué formación valoran imprescindible para desempeñar correctamente estas funciones.

-Perfil del profesional en su empresa: ¿Estudios? ¿Master? ¿Postgrado?

-Califica del 1 al 5:

- Grado de Independencia del DirCom (5)
- Poder de decisión del DirCom (4)
- Grado de **horizontalidad** en la empresa (jerarquía) (5)

-Ordenar por importancia en su organización: (del 1 al 5)

Relaciones con:

- (4) Medios de Comunicación
- (3) Instituciones Públicas
- (5) Clientes o Asociados (Ciudadano)
- (4) Sociedad
- (4) Asociaciones de Consumidores (Asociaciones deportivo)
- (3) Presidencia (Gerencia)
- (2) Consejo de Administración
- (3,5) Departamentos de la empresa (Resto de Empleados)
- (2) Subcontratados y proveedores

-Porcentaje de su trabajo dirigido a:

- La Comunicación Institucional→ 40%
- La Comunicación Relacional:→ 50%
 - a) con los medios de información→30%
 - b) con los clientes→30%
 - c) con las instituciones→5%
 - d) con los organismos sociales, como asociaciones de consumidores y usuarios→20%
 - e) con los actores internos→5%
- La supervisión de las comunicaciones→ 10%

- De las siguientes áreas cuáles dependen del Departamento de Comunicación en su empresa (Marcar con una cruz las respuestas positivas):

- Comunicación Corporativa (x)
- Comunicación Interna ()
- Relación con los medios de comunicación (x)
- Relaciones Institucionales (x)
- Comunicación de Marketing (x)
- Identidad Corporativa (x)
- Reputación Corporativa (x)

- Patrocinio y Mecenazgo () No los gestionamos pero sí hay relación con los patrocinadores.
- Comunicación de Crisis (x)
- Relación con la comunidad geográfica ()
- Comunicación medioambiental ()
- Relaciones con el gobierno (x)
- Investigación de mercados ()
- Relaciones con los inversores ()
- Fundraising ()

3. Gestión

La Dirección de Comunicación, participa en la elaboración del Plan Estratégico de la Compañía.

-**Siempre** o en ocasiones.

- En el ámbito general o sólo como **asesor de comunicación específicamente**.

Otra cosa es que como asesores y al ser un tema muy transversal, al final entras un poco en todos los aspectos.

- Incluye este plan las actividades de comunicación → Sí

Cómo planifican la gestión de la comunicación:

- Manual de Identidad Corporativa → Sí

Tiene

Qué recoge

- Plan estratégico de Comunicación → Sí

Tiene

Qué recoge

- Plan de Marketing → Sí, El del Ayuntamiento adaptado al Institut.

Tiene

Qué recoge

- Plan de Comunicación Interna → No

Tiene

Qué recoge

- Plan de RRPP → No. Manual de Crisis → Tampoco

Tiene qué recoge

- Gestionan específicamente la comunicación de la alta dirección de la empresa.
- Duración de cada planificación → Cuatro años (por mandato). Cada año se fijan objetivos nuevos. Pero la estrategia es a cuatro años.
- Lo tienen por escrito.

Organigrama del Institut Barcelona Esports

