

# El Decàleg dircom

10 preguntes i 10 respostes sobre  
la funció de Direcció de Comunicació



**dircom**  
Asociación de Directivos de Comunicación

catalunya

D?

## 1. Què és un dircom?

El director de Comunicació (dircom), partint dels objectius, visió, missió i valors d'una organització, és qui assumeix la responsabilitat de definir i concretar la **política de Comunicació Corporativa** d'aquesta mateixa organització, ja es tracti d'una empresa o una institució pública o privada. És també qui té cura de vetllar per l'increment del **capital d'actius intangibles**: la **notorietat**, la **marca**, la **imatge** i la **reputació corporatives**.

Responsabilitats

El dircom és el màxim responsable del disseny i de la gestió del Pla Estratègic de la Comunicació Corporativa de les organitzacions, que ha d'estar indissolublement lligat amb els **objectius de negoci corporatius**. En aquest sentit, i atès que li cal disposar d'una visió integral de la totalitat dels àmbits operatius organitzacionals, cal considerar la direcció de comunicació com una peça que s'integra de manera natural en l'esquema d'alta direcció de l'organització. Per tant, plenament compromesa i implicada en els processos de decisió estratègica.

La Comunicació juga un **paper estratègic** en l'assoliment dels objectius de negoci de les empreses i institucions i cal que la seva gestió estigui en mans de professionals amb un excel·lent domini tècnic, que vagi molt més enllà de la simple funció de difusió de missatges informatius característica d'etapes anteriors, d'orientació només tàctica o, fins i tot, simplement operativa, avui àmpliament superades.

Tasques  
estratègiques

Per gestionar la Comunicació Corporativa, el dircom identifica els públics estratègics (*stakeholders*), tant externs **-clients, accionistes, proveïdors, líders d'opinió, mitjans de comunicació i institucions i administracions públiques-**, com interns **-empleats-** i dirigeix i planifica els **issues** (temes) i les **idees força**, i gestiona els **missatges clau** específics que caldrà lliurar a cada col·lectiu a cada moment, establint els canals, els suports, els fluxos, els ritmes, les cadències, els tons i els estils de comunicació més escaients a cada escenari d'inter-

venció, per tal de generar **estats d'opinió favorables** als objectius corporatius entre els seus públics rellevants.

Totes les empreses i institucions, encara que no gestionin intencionadament la seva comunicació, sempre comuniquen. I els seus públics clau i la societat en general generen **percepcions** envers aquestes. Quan les percepcions i les actituds generades pels *stakeholders* no són les desitjades, les organitzacions tenen un problema d'**imatge pública**, que pot afectar fins i tot greument la seva **reputació corporativa**. Per això, avui, les organitzacions del segle XXI han de comptar amb el rol actiu d'un dircom: d'un professional capaç de gestionar la Comunicació Corporativa, tot aportant **beneficis i valor afegit** als objectius corporatius als quals serveix.

Els fets ho demostren: l'estudi *El estado de la Comunicación en España*, dut a terme i publicat per Dircom el 2010, conclou que gairebé el 90% de les grans companyies espanyoles compten amb una estratègia de Comunicació Corporativa en línia amb l'estratègia general corporativa, i gestionada per un dircom.

Rellevància

De l'estudi es desprèn que la rellevància que ha anat adquirint la posició del dircom en els últims anys evidencia la creixent importància estratègica de la seva funció. Així, actualment, al 70% de les companyies espanyoles hi ha una única persona que s'encarrega de dirigir, planificar i gestionar la Comunicació Corporativa, mentre que cinc anys enrere només el 57% contemplava aquesta funció integrada en una única responsabilitat directiva. Per tant, és possible afirmar que les principals empreses i institucions han pres consciència que de la bona gestió de la comunicació en depenen, en bona mesura, el **posicionament de la marca** i la **reputació corporatives** i que per això inverteixen a crear una àrea funcional singular i amb personalitat pròpia al seu organigrama, amb un dircom professionalitzat que la dirigeixi amb una interacció i accés adequats als màxims nivells de decisió executiva

## 2. La comunicació corporativa i el capital d'actius intangibles

El **posicionament de la marca** i la **reputació corporativa** d'una organització -el seu **capital d'actius intangibles**- són el sumatori d'un munt de **percepcions individuals**, socialment compartides, és a dir, estats d'opinió generats dins el cervell i el cor dels **stakeholders** i de l'**opinió pública** en general.

*Paper de la comunicació a l'organització*

Per intentar assolir i consolidar els seus **valors intangibles** les organitzacions han de gestionar la seva **identitat corporativa**, és a dir, allò que són i que fan en el seu dia a dia i que expressa els seus eixos d'identitat, on rauen els seus veritables **valors corporatius** i, en aquest context, la **Comunicació Corporativa** hi juga un paper social clau i plenament estratègic.

El dircom, per tant, ha de ser un professional capaç de **diagnosticar** permanentment l'estat de les **percepcions** del seu **mapa de públics rellevants** i del seu **mapa d'aliances**, en general, i dels seus **públics clau o stakeholders**, en particular, i d'analitzar l'impacte que els canvis de tota mena produïts puguin tenir sobre el seu **capital d'actius intangibles**. Així podrà assessorar els òrgans de Govern Corporatiu sobre les modificacions que caldria introduir en el **comportament** del conjunt de l'organització per tal d'apropar els estats d'opinió generats entre els seus públics clau cap a posicions més favorables als objectius corporatius i de negoci, que permetin establir i mantenir amb tots **relacions de confiança a llarg termini**.

*Tècniques de comunicació*

Per tant, el dircom ha de ser un professional amb un domini suficient i contrastat de les **tècniques de comunicació** següents:

*Auditories*

**Auditories d'investigació social i de comunicació.** Un cop establert el mapa de públics, el dircom ha de ser capaç, en primer lloc, d'elaborar un *brief* d'investigació que delimiti clarament i sense ambigüitats els objectius d'informació que s'han d'assolir, per tal que els especialistes en investigació social aplicada,

amb els quals un dircom col·labora habitualment, puguin dissenyar i executar els treballs de camp -quantitatius, però, sobretot, qualitius- necessaris per conèixer en quin punt es troben les **percepcions**, les **actituds** dels **stakeholders** i la qualitat de les seves **relacions** amb ells, que li permetin disposar de **dades empíriques** per elaborar els **diagnòstics periòdics** d'estats de situació i valorar les intervencions que calgui desenvolupar per corregir les possibles desviacions identificades.

D'aquesta manera, el dircom tindrà accés a **informació construïda sobre bases empíriques, rigorosa i de qualitat inqüestionable**, per gestionar la **identitat corporativa** i per vetllar per la bona **imatge corporativa** mitjançant el desplegament de plans estratègics de comunicació.

**Adicionalment**, el dircom ha de promoure auditories de comunicació per tal de millorar permanentment els **canals**, els **suports** i els **fluxos** d'emissió dels missatges als seus públics estratègics clau.

*Comunicació Corporativa*

**Gestió de la Comunicació Corporativa.** Per tal d'intentar mobilitzar les percepcions dels seus **stakeholders** (**imatge corporativa real**) cap a posicions més favorables a la **imatge corporativa ideal** prèviament establerta i obtenir, així, la **reputació social** i les **relacions de confiança a llarg termini** desitjades, el dircom haurà de ser un professional expert en el domini de les eines de comunicació següents:

*Interna*

- **Comunicació Corporativa Interna.** El dircom desenvoluparà el Pla de Comunicació Interna per fomentar el **sentit de pertinença** i generar una **Cultura Corporativa** homogènia, que s'expressi mitjançant els **eixos d'identitat corporatius** socialment compartits pels empleats de l'organització, afavorint i promovent la **comunicació vertical ascendent** característica d'unes **relacions de confiança** i que permetin una relació bidireccional entre l'empresa/institució i el seu capital humà. D'aquesta manera es promou un entorn de lleialtat i proximitat

que fidelitza i motiva els treballadors i que contribueix a la retenció del talent.

És determinant treballar el Pla de Comunicació Interna en col·laboració amb l'Àrea de Recursos Humans i, en general, també amb l'alta direcció, per assolir resultats alineats amb l'estratègia de negoci. Un exemple és el *Manual de benvinguda o d'acollida*, que recull les bones pràctiques de la cultura de l'empresa, entre d'altres informacions interessants per als nous treballadors.

Externa

• **Comunicació Corporativa Externa.** Per assolir els objectius definits en relació amb la **imatge corporativa** socialment compartida -**reputació corporativa**- entre els públics externs de l'organització i tancar el grau de dispersió dels *gaps* diagnòstics entre la **imatge ideal** i la **imatge real**, el dircom haurà de gestionar la comunicació amb els públics externs utilitzant diverses eines, com ara la **creació d'esdeveniments**, la **publicity** o la **relació amb els mitjans de comunicació**.

Vetllarà per una adequada transmissió dels seus **valors corporatius** i actuarà en coherència amb les polítiques de bon Govern Corporatiu i promourà un comportament socialment responsable a tots els nivells de l'organització. En la seva dimensió externa, aquest comportament sovint s'expressa en les polítiques corporatives de **patrocini, mecenatge i fundraising**, tant de caire **social**, com **cultural, esportiu** o **mediambiental**.

Instruments com el *Manual d'identitat visual*, que regula l'aplicació gràfica de la marca, els Manuals de Patrocini o l'*Informe Anual de Responsabilitat Social*, constitueixen referents necessaris per a la gestió de la Comunicació Corporativa externa.

Stakeholders  
externs

El dircom ha d'incorporar habilitats i capacitats en **Networking Corporatiu**, és a dir, en la gestió al més alt nivell de les **relacions amb els públics clau** (*stakeholders*), com ara:

• **Clients, accionistes, institucions financeres i proveïdors.**

• **Institucions públiques o privades -universitats, centres de recerca, etc.-** (**Relacions Institucionals, Cerimonial i Protocol, Lobbying i Public Affairs**).

• **Grups d'interès o lobbies -sindicats, gremis professionals i sectorials, cambres de comerç, associacions, col·legis professionals, fundacions, ONG's, grups d'activistes, etc.- i poders públics** locals, comarcals, autonòmics, estatals i supranacionals (**Lobbying i Public Affairs**).

• La **comunitat** que li és més propera.

I tot procurant que les seves percepcions i actituds envers l'organització siguin de caire positiu i afavoridores del manteniment d'unes **relacions de qualitat**.

El dircom també assessorarà i formarà els quadres directius i els portaveus dels Comitès de Crisi en l'àmbit de la **comunicació interpersonal**, tant escrita com verbal (**Formació de Portaveus**). També pel que fa al disseny de **presentacions** i quan s'hagin d'establir relacions amb líders d'opinió, amb periodistes i en general amb els mitjans de comunicació (**Media Training i Media Coaching**).

Comunicació  
de crisi

Un bon dircom sap molt bé que la Comunicació es converteix en un element estratègic de primer ordre quan es produeix una crisi i, en aquest sentit, ha de saber gestionar-la en situacions d'adversitat i davant públics hostils (**Comunicació de Crisi**). Però, com a bon directiu, no només intervindrà de manera reactiva un cop la crisi hagi esclatat, sinó que, des d'una perspectiva proactiva, vetllarà per anticipar-se tant com pugui, fins al punt de procurar evitar-les -i, en tot cas, minimitzar-les. Haurà de preveure els protocols d'actuació organitzats en un **Manual de Crisi** i el disseny dels **Comitès de Crisi** pertinents, que ajudin a explicar públicament la **posició corporativa** en temes clau que puguin afectar negativament l'organització en la consecució dels seus objectius i del seu capital d'imatge (**Comunicació de Vulnerabilitat i Risc**).

Els mitjans i suports de comunicació tradicionals, al segle XXI, s'han ampliat considerablement com a conseqüència dels avenços tecnològics que han donat pas a la **comunicació online** i a **Internet**. Per tant, el dircom haurà d'incorporar competència i coneixement en els àmbits de la **comunicació 2.0**, **xarxes socials**, **webs**, **blogs** i **intranets** per comunicar-se amb els seus *stakeholders* també mitjançant els continguts propis als **canals de comunicació digitals**.

*Publicitat*

• **Publicitat**. El dircom vetllarà perquè els missatges de **comunicació persuasiva** de l'àrea de producte o servei no entrin en contradicció amb els missatges de **comunicació d'influència** de l'àrea corporativa i, per tant, col·laborarà estretament amb el Departament de Màrqueting, per tal d'actuar plegats i en sinergia, tot responsabilitzant-se de la gestió de la **Publicitat Institucional** i del **Màrqueting Corporatiu** quan així s'escaigui.

### 3. El pla estratègic de comunicació corporativa i quin és el seu roi

*Què és?*

El Pla Estratègic Corporatiu és la carta de navegació de qualsevol organització, el document a través del qual es formulen per escrit les polítiques directrius, les estratègies i les accions operatives que permetran aconseguir els objectius globals desitjats.

A l'empara del Pla Estratègic Corporatiu, i per contribuir activament als objectius generals i de negoci, els directors de les diverses àrees funcionals dissenyen anualment uns plans estratègics específics (de finances, de recursos humans, de màrqueting, de producció, comercials, de logística, etc.) i, en aquest mateix sentit, el dircom també ho fa, dissenyant un **Pla Estratègic de Comunicació Corporativa** que defineix els **objectius intangibles** -de **notorietat pública**, de **posicionament de la marca** i de **reputació corporativa**- que es pretenen assolir dins de cada exercici i també a llarg termini.

*Rellevància del Pla Estratègic*

En aquesta línia, l'any 2010 el 76% de les principals empreses espanyoles afirmaven que comptaven amb un **Pla Estratègic de Comunicació Corporativa**, en el disseny i elaboració del qual els primers nivells executius i el Comitè de Direcció havien tingut una implicació fonamental, atès que la comunicació afecta de manera transversal la totalitat de les àrees funcionals, perquè **totes comuniquen**, d'una manera o d'una altra, durant el desenvolupament de la seva activitat diària. Així, la Comunicació Corporativa, en gairebé el 80% de les organitzacions de l'estat espanyol és considerada un **factor estratègic** que, per tant, ha de comptar amb la complicitat, el compromís i el consens del conjunt de l'organització per estar perfectament alineada amb l'**estratègia de negoci**.

*Etales*

Un Pla Estratègic consta de 4 etapes:

- A) Investigació preliminar**
- B) Estratègia**
- C) Pla d'acció**
- D) Control de l'eficiència i avaluació de l'eficàcia del pla d'acció**

Per tant, sense **investigació empírica preliminar** i **d'avaluació final** no es pot parlar d'estratègia en sentit estricte.

*Importància de la investigació pel ROI*

En efecte, de la mateixa manera que el director de Màrqueting administra un pressupost anual destinat a investigació de mercats, per identificar les necessitats que li permetran crear els seus "satisfactors de necessitats", sota la forma de productes o serveis, el dircom ha de disposar dels **recursos** necessaris per fer front a aquesta primera etapa, amb criteris científics i empírics, allunyats dels criteris subjectius característics d'etapes professionals anteriors, molt menys madures que les d'enguany, sense els quals no podria dur a terme un **diagnòstic** acurat i, en conseqüència, tampoc concretar adequadament els **objectius de Comunicació Corporativa** que es pretenen assolir. I no cal dir que sense un diagnòstic precís previ, la inves-

tigació que s'escau per fer realitat l'**avaluació final** no tindria sentit i, d'aquesta manera, les intervencions operatives desenvolupades no podrien ser avaluades en termes de **capital intangible** -notorietat, imatge i reputació corporatives-, que són els principals actius i objectius de la Comunicació Corporativa i la veritable **matèria primera** amb què treballa un dircom.

Un directiu ha de ser un estrateg. I ser un estrateg significa anticipar-se a les incerteses del que s'esdevindrà. És a dir, que els estratèges, d'alguna manera, **gestionen el futur**. Un dircom eficaç ha d'actuar alhora **proactivament i preventivament**. Ha d'anticipar en certa mesura el futur i ha d'estar preparat per reaccionar en el present. Ha d'identificar els **assumptes o temes (issues) emergents** -legislatius, econòmics, polítics i socials- que condicionen el seu desenvolupament, sobretot si poden influir negativament en els futurs interessos i els objectius corporatius i de negoci de la seva organització, i generar futures **controvèrsies públiques** indesitjades que, sovint, acaben desembocant en intervencions dels poders legislatiu i executiu sota el format de normatives i lleis que poden resultar perjudicials per als interessos corporatius.

El valor del Pla  
Estratègic

Des d'aquesta actitud d'**anticipació**, que ha d'inspirar les polítiques comunicatives que haurà de dissenyar i, posteriorment, gestionar, el dircom ha d'invertir en investigació de futuribles i gestionar els mecanismes que li permetin identificar futures tendències en nous **temes**, nous **escenaris** i noves **percepcions i actituds dels públics**, per tal de gestionar anticipadament el discurs abans que ho faci el seu entorn competitiu, tot desenvolupant **estratègies d'influència** en la **gestió de la seva comunicació** i en la **gestió de les relacions amb els stakeholders (Issues Management)**. Això ha de permetre al dircom establir una **agenda de futurs conflictes potencials** que facilitarà l'**anticipació corporativa enfront del canvi**, tot detectant els **futurs primers indicis** sobre aquells **issues** -assumptes o temes- que puguin suposar **futures amenaces**, i avaluant els seus **possibles impactes** en les etapes inicials d'emergència d'aquests temes, així com els seus graus i intensitats.

A què respon  
el Pla Estratègic?

Partint dels resultats de l'anàlisi de la investigació preliminar i de futuribles i del diagnòstic que se'n derivi, el dircom dissenyarà el **Pla Estratègic de Comunicació Corporativa**, amb la finalitat de marcar el **full de ruta comunicatiu** que permeti determinar:

- **A qui** s'ha de comunicar = públics clau (*stakeholders*)
- **Per què** s'ha de comunicar = objectius
- **Com** s'ha de comunicar = estratègies
- **Sobre què** s'ha de comunicar = *issues* (assumptes o temes)
- **Què** s'ha de comunicar = idees força i missatges clau
- **En quin context** s'ha de comunicar = escenaris d'actuació
- **Mitjançant què** s'ha de comunicar = tàctiques i pla d'acció
- **On** s'ha de comunicar = canals i suports de comunicació
- **Quan** s'ha de comunicar = calendari
- **Amb quin cost** s'ha de comunicar = pressupost

Els fets ho expliquen per si mateixos: són minoria (34%) les organitzacions espanyoles que encara realitzen accions de Comunicació exclusivament tàctiques, sense que prèviament s'hagi establert un **Pla Estratègic de Comunicació Corporativa**, i quan això succeeix, les accions dutes a terme són improvisades, inconsistentes, impossible de mesurar-ne l'eficàcia i, en definitiva, totalment ineficients.

Què es pot evitar amb  
el Pla Estratègic?

Disposar d'un Pla Estratègic de Comunicació Corporativa significa que la política comunicativa d'una organització estarà ben orientada, evitant la confusió i la improvisació, propiciant la **transparència de la informació i de la identitat corporativa** -el seu comportament-, aportant un missatge corporatiu únic que consolidi la seva credibilitat i, el que és més important, permetent **quantificar econòmicament** i amb exactitud quin ha estat el **ROI (retorn de la inversió)** de les accions desplegades a partir de criteris objectivables.

La Comunicació Corporativa deixa, així, de ser considerada una despesa i passa a ser una **inversió amb impacte i retorn demostrables, quantitativament i qualitativament, sobre els objectius de negoci**. En paral·lel, la planificació d'accions permet preveure les oportunitats i anticipar-se als obstacles que presentarà l'entorn turbulent i en transformació permanent en què vivim; aprofitar i engrandir les fortaleses internes i minimitzar les debilitats, tot aportant **sinergies de valor afegit** a la visió global de l'organització.

#### 4. El perfil professional ideal del dircom

*Procedència professional dels dircom*

En l'actualitat, bona part dels dircoms provenen del camp del Periodisme, de les Relacions Públiques o d'àmbits formatius i d'experiència professional força diversos, atès que, fins fa pocs anys, la funció comunicativa encara era considerada per CEOs, directius de Recursos Humans i *headhunters* una simple funció emissora de missatges persuasius adreçats a audiències àmplies i no segmentades amb criteris d'*stakeholders*. Per aquest motiu, la funció del dircom només preveia, bàsicament, l'emissió de missatges a través de l'únic canal dels mitjans de comunicació social i, de fet, era concebuda com una mena de gabinet de premsa intern.

Aquesta històrica indefinició o falta d'identitat pròpia de la posició del dircom i la seva visió limitada, segons l'estudi ja citat del 2010 *El estado de la Comunicación en España*, ha conduït que, avui, 3 de cada 10 dircoms de l'estat espanyol tinguin formació universitària prèvia en Periodisme, i 2 de cada 10 en Ciències Econòmiques o Dret, i que s'hagin hagut de reciclar tot adquirint coneixements en Comunicació Corporativa per la via autodidacta o de la formació específica en màsters i postgraus en Direcció de Comunicació Corporativa impartits en universitats i escoles de negocis, per tal d'adaptar-se al **perfil professional** exigít per un entorn en canvi permanent i amb una exigència creixent.

*Funcions del dircom*

Fruit de l'evolució que ha experimentat en les darreres dècades tant la posició del dircom com de les seves funcions, segons hem descrit anteriorment, els directius de Comunicació Corporativa han de ser professionals amb formació superior que a la seva formació específica d'origen sumin, d'una banda, una sòlida base de formació directiva i de gestió en l'àrea de la Direcció General, i, de l'altra, el coneixement i la formació específiques orientats a l'adquisició de competències en les **tècniques i les eines de la Comunicació i de les Relacions Públiques Corporatives i de la Publicitat**. De manera específica, en els àmbits d'**Estratègia, Comunicació Estratègica, Lobbying, Public Affairs, Issues Management, Publicity i Relació amb els Mitjans de Comunicació, Protocol, Mecenatge, Fundrising, Comunicació de Crisi, Comunicació Interna, Formació de Portaveus, Creació d'Esdeveniments, Patrocini o Comunicació de la RSC**, per posar només alguns exemples rellevants.

És només integrant aquesta visió generalista del *management* amb el domini de les habilitats específiques de la funció que un dircom serà capaç de posar l'estratègia comunicativa al servei dels objectius de negoci de l'organització a la qual presta els seus serveis des del Comitè de Direcció.

Un dircom, per tant, ha de respondre al següent **perfil professional**:

*Competències i habilitats d'un dircom*

**Formació i experiència econòmica i empresarial.** Per tal de comprendre perfectament les dinàmiques empresarials i alinear els objectius de comunicació als objectius de negoci, el dircom ha de tenir coneixements d'**economia**, de **comptabilitat** i d'**empresa**, i específicament, per tant, ha d'estar format en **management, gestió econòmica i gestió empresarial**. Ha de tenir experiència en **tasques directives i de gestió**. En aquest sentit, haurà de ser capaç de dissenyar plans estratègics i d'organitzar, dirigir i controlar les accions comunicatives de la seva organització, assignar i administrar pressupostos, avaluar el ROI de les seves intervencions professionals i gestionar equips.



**Formació i experiència en investigació social.** Per diagnosticar de forma precisa els problemes de comunicació generats entre els *stakeholders* i marcar els objectius escaients que cal assolir dins els plans estratègics de comunicació que dissenyarà, el dircom haurà d'estar familiaritzat amb sofisticats **mètodes i tècniques d'investigació social aplicada** per poder encarregar i interpretar els resultats de les **investigacions de futurs i d'issues** i **auditories de comunicació** més adients.

**Formació i experiència en el sector de la Comunicació Corporativa i de la Publicitat.** El dircom ha de ser un especialista en intangibles. Per això, d'una banda, ha de conèixer a bastament el món de la **Comunicació de Màrqueting (de productes/servis)**, per ajudar a assolir els objectius de **posicionament de la marca** mitjançant les tècniques de la **Comunicació Persuasiva**, com ara la **publicitat convencional** i totes les modalitats de la **publicitat no convencional (below-the-line)**. I, de l'altra, ha de conèixer en profunditat la **Comunicació i les Relacions Públiques Corporatives** per aconseguir fer realitat els objectius de **notorietat** i d'**imatge** i de **reputació corporatives**, tot fent ús de les tècniques de la **Comunicació d'Influència**.

També ha de comprendre quin paper juguen els **mass media tradicionals i els de nou format online**, com canals de transmissió de missatges, però sobretot el dels periodistes com a públics clau -líders d'opinió- generadors d'amplis estats d'opinió i de percepcions i actituds, quines són les seves dinàmiques de funcionament i el tipus de relacions que s'hi estableixen internament. També és important que disposi d'una bona agenda de contactes entre periodistes i *bloggers*, ja que la facilitat d'accés afavoreix la possibilitat d'establir sinergies positives i també contactes institucionals de qualitat per establir possibles aliances estratègiques.

**Habilitats personals.** Un dircom ha d'estar ben dotat per a la **comunicació**, tant escrita com interpersonal; tenir **visió estratègica**; ser **accessible** als públics clau, als *stakeholders* i als

mitjans de comunicació, i tenir **capacitat d'influència (lideratge)** sobre l'alta direcció de les organitzacions i els seus homòlegs funcionals, als quals haurà d'assessorar permanentment en matèria de comunicació quant a *staff*.

Aquestes són les qualitats imprescindibles en qualsevol persona que hagi d'ocupar un càrrec de dircom, però, a més, també seran indispensables altres qualitats personals, com la **capacitat de conducció d'equips de treball**, tenir una cintura fina i flexible per **adaptar-se als canvis**, fer front als reptes amb **actitud positiva i creativa**, tenir un **esperit proactiu i resolutiu**, amb una forta **capacitat d'anàlisi i de síntesi** per diagnosticar certerament situacions complexes.

Ser **convincent, persuasiu, empàtic i excel·lent negociador (capacitat retòrica)**, amb **intel·ligència emocional** contrastada i **capacitat relacional molt alta** serà de gran ajuda per actuar com a mediador entre la seva organització i els seus públics clau. Cal valorar també una clara **vocació de formació continuada**.

## 5. La ubicació del dircom a l'organigrama

*Rellevància a l'organigrama*

La funció del dircom, com hem vist anteriorment, és essencialment estratègica. La manera òptima, eficient i eficaç de gestionar la Comunicació Corporativa és que el dircom se situï en el **màxim nivell directiu funcional** dins l'organigrama de l'organització i que, **integrat en el Comitè de Direcció**, desenvolupi les **funcions d'assessorament en comunicació (staff)** que li són pròpies. Només així el dircom podrà disposar del **coneixement organitzacional global i profund** necessari per desenvolupar les seves funcions i podrà gaudir d'una **interlocució directa i amb atribucions i autoritat suficients** amb els màxims càrrecs directius interns i amb els públics interns i externs, imprescindible per al disseny i el desenvolupament de les polítiques de Comunicació Corporativa.

El 2010, el 75% dels dircoms de les principals empreses espanyoles depenien directament del **primer nivell executiu de l'empresa**: més del 30% directament de Presidència, un 31% de Direcció General, i un 13% del conseller delegat. Un 70% dels dircoms també participava en el Comitè de Direcció.

La seva ubicació en els **primers nivells executius** de l'empresa o institució permet al dircom exercir el seu paper com a **directiu** i com a **estrateg**. En aquest sentit, l'estudi dut a terme per **Dircom** l'any 2010 indica que les funcions del dircom estan cada vegada més encaminades a assessorar l'alta direcció pel que fa al disseny de les estratègies corporatives generals de les organitzacions.

Aquest rol del directiu de comunicació plenament implicat en l'alta direcció i govern de la companyia o institució en la qual està inserit, també té la seva traducció en una política de retribució que pondera i reconeix adequadament el nivell i la responsabilitat assolits.

## 6. Per què contractar un dircom

*Raons* Les empreses i institucions amb polítiques de Comunicació Corporativa més sòlides i de resultats contrastats són les que gaudeixen d'una millor **reputació** entre els seus *stakeholders* i públics clau de més bon **posicionament de marca** en el mercat i entre els seus clients, com ho demostra el fet que 9 de cada 10 grans organitzacions espanyoles disposessin el 2010 d'un departament de Comunicació Corporativa.

Una bona política de comunicació permet que els públics clau no només **coneguin l'organització i la marca (notorietat)**, sinó que **identifiquin i reconeguin quins beneficis pot aportar el fet de confiar-hi**. Una gestió excel·lent de la Comunicació Corporativa i de les relacions de qualitat amb el mapa

de públics rellevants aporta **resultats positius en el balanç corporatiu dels actius intangibles**, tot influint directament en els **resultats de negoci**.

*En temps de crisi*

En temps de crisi econòmica, com els actuals, algunes empreses i institucions podrien pensar que, posats a retallar despeses, disposar d'un departament de Comunicació Corporativa que es dedica a millorar el capital corporatiu d'actius intangibles és una partida prescindible. Res més lluny de la realitat. És justament en èpoques de crisi que cal, més que mai, invertir en tot allò que suposi **valor afegit a llarg termini i aportació de beneficis econòmics mesurables** empíricament.

*Anàlisi de l'EACD*

Un estudi del 2010 de l'Associació Europea de Directors de Comunicació (EACD) indica que el 72% dels dircoms europeus creu que **la Comunicació Corporativa ha esdevingut més important en la seva organització durant el període de crisi econòmica**. I és lògic que així sigui, atès que, com ja hem comprovat anteriorment, existeix una **correlació directa** entre una **bona estratègia comunicativa**, la **retenció del talent**, la **fidelització dels clients**, la **bona consideració social (reputació corporativa i posicionament de la marca)** i els **bons resultats de negoci**.

## 7. L'avaluació del rendiment i la rendibilitat d'un dircom

*Gestió dels intangibles*

La intervenció de la Comunicació Corporativa en la gènesi del **capital d'actius intangibles** és, avui, un fet innegable que, a més, com ja hem comprovat anteriorment, es pot mesurar empíricament. Una bona política de Comunicació Corporativa és aquella que treballa sobre aspectes bàsics per a la **viabilitat futura** i el **prestigi social** d'una empresa o institució: la **marca** i la **reputació**.

Retorn de  
la inversió  
(ROI)

Per avaluar la rendibilitat d'un dircom, el principal instrument de mesurament de la seva eficàcia i eficiència que cal tenir en compte serà el **mesurament de l'assoliment dels resultats** pel que fa als objectius de comunicació i al seu ROI, fixats en el Pla Estratègic de Comunicació Corporativa. Quan el Pla Estratègic de Comunicació Corporativa es compleix, el Pla de Negoci se'n beneficia. Per tant, el grau d'acompliment del Pla Estratègic de Comunicació Corporativa determinarà la **mesura de l'èxit** de la **política comunicativa organitzacional** dissenyada pel dircom.

Indicadors  
de mesura  
de resultats

En paral·lel, hi ha també diversos **indicadors** que poden ajudar a mesurar empíricament el grau d'èxit de la política de Comunicació Corporativa, a través de **sistemes de mesurament de resultats**. Bàsicament, podem determinar 3 tipus d'**indicadors de mesura**:

### 1. Indicadors genèrics

Objectius mesurables associats al **posicionament de la marca i de la reputació corporativa**, com ara estudis periòdics sobre notorietat i reconeixement de la **marca** i dels seus atributs; enquestes d'opinió dels clients consumidors i rànquings internacionals de **reputació corporativa** amb índexs externs que mesuren el reconeixement dels seus valors i dels seus eixos d'identitat.

### 2. Indicadors d'activitat

Estudis que mesuren el nivell de **presència/menció** de l'organització als mitjans de comunicació convencionals, digitals i a les xarxes socials, i si el tractament dels continguts es correspon amb el desitjat (anàlisi de continguts dels missatges).

### 3. Indicadors d'assoliment dels objectius de negoci

Estudis sobre la **fidelitat dels clients**, de la **qualitat de les relacions** amb els *stakeholders* i de la **retenció del talent**. Rànquings de *reportings* d'**informació ASG-ambiental, social i de governança**, dels principis de la **transparència**, de l'**adequació** i de l'**accessibilitat informatives**, etc.

## 8. Organitzacions que necessiten un dircom

Qui necessita  
un dircom?

Empreses i institucions són organitzacions immerses en un sistema social amb el qual interactuen dialògicament i del qual no poden, ni que ho pretenguin, quedar aïllades. La Comunicació Corporativa és l'àmbit funcional a través del qual empreses i institucions es fan sentir en el seu entorn i intenten, en funció dels seus objectius, **mobilitzar en sentit favorable les percepcions dels seus públics clau i dels seus clients**.

La comunicació no és un fet opcional, sinó una realitat consubstancial i implícita en qualsevol organització. Per tant, **totes les empreses, fins i tot les més petites**, comuniquen espontàniament i, per tant, necessiten **gestionar de manera integral la seva comunicació** per evitar que els seus **actius intangibles** es desboquin i, fins i tot, que puguin acabar generant un efecte bumerang que les perjudiqui per manca d'una adequada direcció dels seus recursos comunicatius. Per això cal que les eines, les tècniques i els recursos comunicacionals **estiguin en mans d'un professional ben format, que les domini eficaçment i plenament**.

Per què?

Totes les grans companyies fan una **aposta clara per la gestió proactiva de la seva Comunicació Corporativa**, i especialment les empreses que són líders en el mercat encomanen la gestió d'aquesta àrea a professionals competents i qualificats, igualment homologables als professionals excel·lents de qualsevol altra àrea funcional. A Catalunya, actualment, les grans empreses i institucions han integrat la figura del dircom en el seu organigrama. Independentment de la seva grandària, són precisament les empreses i institucions que tenen més bona reputació les que disposen d'una àrea de comunicació professionalitzada, que els permet gestionar la comunicació a favor seu, especialment en circumstàncies difícils, quan és més probable generar percepcions negatives entre els públics clau i els clients.

Justament per tot això és que l'existència del dircom com a **alt directiu al capdavant d'una àrea funcional independent** és, avui, una **realitat estesa i consolidada**.

*Col·laboradors  
externs*

Cal destacar, tanmateix, que per dur a terme adequadament les seves tasques, el dircom pot comptar amb l'assistència d'un conjunt de **col·laboradors externs**. Així, per posar només alguns exemples:

- **Instituts d'investigació social i grups de recerca universitaris** per dur a terme investigacions de mercat, auditories de percepcions i de relacions, o investigació de futuribles, per tal de disposar de dades que li permetin realitzar diagnòstics de comunicació precisos i acurats.
- Per dissenyar les polítiques de comunicació i les seves estratègies d'alineació amb els objectius de negoci pot accedir a l'assessorament de **consultors especialitzats en Estratègia, en Estratègies de Comunicació i en Comunicació i Relacions Públiques Corporatives**.
- Per executar els plans d'acció de Comunicació Corporativa el dircom pot comptar amb l'ajuda d'**agències especialitzades i empreses de contractació outsourcing de personal auxiliar**.
- Per contribuir a la projecció pública dels missatges publicitaris, aquest professional pot tenir al seu abast els **serveis d'agències de publicitat convencional i below-the-line i de centrals de compra de mitjans**.
- Si escau, quan la comunicació s'hagi de transmetre i mesurar via *online* o quan s'hagin de crear mitjans propis (*webs, blogs, TV corporativa, etc.*), el dircom podrà comptar amb la col·laboració de **consultores i agències especialitzades en comunicació digital**.

*Sobre la contractació  
d'externs*

La contractació de col·laboradors externs, com ara instituts d'investigació, consultores i agències era, el 2010, de fet, una pràctica estesa entre els dircoms espanyols, tant de forma habitual (34%) com esporàdica (42%), i s'hi aprecia, tanmateix, una tendència d'increment notable de la contractació de serveis de recerca aplicada altament especialitzada a les universitats espanyoles, en línia amb el que succeeix des de fa dècades en altres països occidentals amb una tradició força consolidada en aquesta mena de col·laboracions universitat-empresa, com ara els EUA, Austràlia i bona part dels països europeus d'origen anglosaxó.

## 9. El cost de no tenir un dircom

*Riscs d'optar pel  
silenci*

El silenci no és rendible: no comunicar equival a deixar que siguin els altres els qui **comuniquin per tu** i, sempre, que siguin els altres qui **generin les seves percepcions envers tu** de manera espontània i, per tant, incontrolada.

Quan una empresa o institució no gestiona la pròpia comunicació, la percepció que hom en té, internament i externament, es pot acabar distorsionant, ja que no es pot evitar que siguin els altres els que la generin. **Només quan una organització compta amb un dircom** podrà gestionar la seva **comunicació** i la seva **identitat** i aconseguir el nivell de **notorietat pública** suficient que li permeti assolir els objectius de **marca** i de **reputació** desitjats.

*Repte: evitar la  
confusió*

Una bona comunicació no garanteix que s'evitin les crítiques, però sí la confusió, i, per tant, que les empreses i institucions hagin d'esmerçar esforços i energies per desmentir contínuament rumors i notícies imprecises per **reconduir les percepcions** que aquests generen, actuant de forma **reactiva**, amb el **desgast i el cost econòmic** que això comporta.

La **proactivitat i la transparència** solen ser les estratègies més **rendibles i eficaces** i, per tant, comptar amb un dircom a l'equip directiu d'una organització significa disposar d'un **estratèg** i d'un **gestor** que dirigeix i controla l'emissió dels missatges de tota mena adequats a la **imatge i al posicionament de la marca ideals**, prèviament marcats, que li permetran fer-los coincidents el més possible amb la **imatge i el posicionament de la marca reals**.

*Repte: evitar  
davallades en  
vendes i pèrdues  
de clients*

En el pitjor dels casos, una mala reputació corporativa pot comportar, fins i tot, que s'hagi de cessar l'activitat, atès que si l'empresa o institució no ha sabut generar una bona percepció en el seu entorn, perquè **no ha gestionat proactivament i adequadament la seva identitat corporativa i la comunicació** en el dia a dia des del comportament i desenvolupament integral de la seva activitat, pot arribar a tenir **greus problemes i tota mena de dificultats per justificar socialment la seva continuïtat**.

No comunicar o comunicar malament ha provocat el tancament d'organitzacions o bé ha dificultat el desenvolupament fluid i normalitzat dels seus projectes, inversions i també infraestructures, que s'han vist frenats o que simplement no s'han pogut materialitzar. Si la imatge que hom té socialment d'aquestes organitzacions és negativa, la seva reputació se'n ressentirà, fins al punt de generar tanta desconfiança que pot **fer perdre clients i vendes o aliances estratègiques vitals amb públics d'interès** basades en la confiança.

*En resum*

En definitiva, la manca d'un director i d'un gestor de la Comunicació Corporativa **pot comportar obstacles difícils de superar, amb conseqüències nefastes en el balanç econòmic** que fins i tot poden arribar a conduir al tancament.

Quan pensem en comunicar, gairebé sempre pensem a fer-ho de dins a fora, és a dir, amb els públics externs i, sobretot, amb els clients. Però la comunicació és un **factor estratègic** que ha de comptar amb el **compromís** del conjunt de l'organització i no

només del seu equip directiu. Per això la **Comunicació Interna** hi juga un paper primordial. Una plantilla ben integrada i particip dels valors i objectius corporatius i de negoci és també garantia sòlida de l'expressió de la política comercial i de fer realitat les estratègies de diferenciació que demanen els nous temps, i en temps de crisi és la millor defensa de les organitzacions.

## 10. Com puc trobar un bon dircom

L'Associació de Directius de Comunicació **Dircom Catalunya** és una entitat professional que aplega els **directius de comunicació** de les empreses i institucions més importants, així com els directius de les principals **agències i consultores de comunicació i professors-investigadors especialitzats en Comunicació i Relacions Públiques Corporatives** de les facultats de Comunicació i escoles de negocis de Catalunya. En aquest sentit, des de l'Associació ens posem a disposició de les empreses i organitzacions a fi de facilitar-los criteri i suport en la seva tasca de recerca d'un professional adequat a les seves necessitats.

*La missió de Dircom  
Catalunya*

**Dircom Catalunya** treballa per millorar la professionalització del sector de la Comunicació i de les Relacions Públiques Corporatives i dels seus directius, per la qual cosa disposa d'una àmplia xarxa de relacions que **li facilitarà la cerca individualitzada de la persona més adequada per dissenyar i gestionar la política comunicativa de la seva organització**.

Ens pot trobar a:

**Dircom Catalunya**

Av. Diagonal, 452, 8<sup>a</sup> planta  
Edifici Cambra de Comerç de Barcelona  
(entre Rbla. de Catalunya i Pg. de Gràcia)  
08006 Barcelona  
Tel.: (+34) 93 416 92 70

**cat@dircom.org**

**@Dircomcat**

**www.dircom.org**

**<http://www.facebook.com/DircomSpain>**

Persona de contacte:

**Isabel Villalonga**

Gerent

isabel.villalonga@dircom.org

Tel.: (+34) 93 416 95 93

## Seu Dircom

Madrid

917 02 13 77

dircom@dircom.org

Per conéixer més entra  
al nostre web [www.dircom.org](http://www.dircom.org)

### Dircom Aragón

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

### Dircom Canarias

Tel. 607 39 21 93  
CEOE - Tenerife  
Rambla de Santa Cruz,  
nº 147 - Edificio Tulipán,  
planta baja. 38001 Santa  
Cruz de Tenerife  
canarias@dircom.org

### Dircom

#### Castilla y León

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

### Dircom

#### Catalunya

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

### Dircom

#### Comunitat Valenciana y Región de Murcia

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

### Dircom Galicia

Avda. de Arteixo, 171  
15007 A Coruña  
Tel. 654 31 48 12  
galicia@dircom.org

**dircom**

Asociación de Directivos de Comunicación

---

catalunya

Av. Diagonal, 452, 8<sup>a</sup> planta  
Edifici Cambra de Comerç de Barcelona  
(entre Rbla. de Catalunya  
i Pg. de Gràcia)  
08006 Barcelona

Tel.: (+34) 93 416 92 70  
cat@dircom.org  
@Dircomcat