

Instrumentos como el *Manual de Identidad Visual*, que regula la aplicación gráfica de la marca, los *Manuales de Patrocinio* o el *Informe Anual de Responsabilidad Social*, constituyen referentes necesarios para la gestión de la Comunicación Corporativa externa. El dircom tiene que incorporar habilidades y capacidades en **Networking Corporativo**, es decir, en la gestión al más alto nivel de las **relaciones con los públicos clave** (*stakeholders*), como por ejemplo:

- **Cientes, accionistas, instituciones financieras o proveedores.**
- **Instituciones públicas o privadas - universidades, centros de investigación, etc.- (Relaciones Institucionales, Ceremonial y Protocolo, Lobbying y Public Affairs).**
- **Grupos de interés o lobbies - sindicatos, gremios profesionales y sectoriales, cámaras de comercio, asociaciones, colegios profesionales, fundaciones, ONGs, grupos de activistas, etc. - y poderes públicos** locales, comarcales, autonómicos, estatales y supranacionales (**Lobbying y Public Affairs**).
- La **comunidad** que le es más cercana.

Y procurando que sus percepciones y actitudes hacia la organización sean de cariz positivo y favorecedoras del mantenimiento de unas **relaciones de calidad**.

El dircom también asesorará y formará los cuadros directivos y los portavoces de los Comités de Crisis en el ámbito de la comunicación interpersonal, tanto escrita como verbal (**Formación de Portavoces**). También en cuanto al diseño de presentaciones y cuando se tengan que establecer relaciones con líderes de opinión, con periodistas y en general con los medios de comunicación (**Media Training y Media Coaching**).

Un buen dircom sabe muy bien que la Comunicación se convierte en un elemento estratégico de primer orden cuando se produce una crisis y, en este sentido, tiene que saber gestionarla en situaciones de adversidad y ante públicos hostiles (**Comunicación de Crisis**). Pero, como buen directivo, no sólo intervendrá de manera reactiva un vez la crisis haya estallado, sino que, desde una perspectiva proactiva, velará para anticiparse tanto cómo pueda, hasta el punto de procurar evitarlas - y, en todo caso, minimizarlas -. Tendrá que prever los protocolos de actuación organizados en un **Manual de Crisis** y el diseño de los **Comités de Crisis** pertinentes, que ayuden a explicar públicamente la **posición corporativa** en temas clave que puedan afectar negativamente la organización en la consecución de sus objetivos y de su **capital de imagen** (**Comunicación de Vulnerabilidad y Riesgo**).

Los medios y apoyos de comunicación tradicionales, al siglo XXI, se han ampliado considerablemente como consecuencia de los adelantos tecnológicos que han dado a la **comunicación online** y en **Internet**. Por lo tanto, el dircom tendrá que incorporar competencia y conocimiento en los ámbitos de la **comunicación 2.0, redes sociales, webs, blogs e intranets** para comunicarse con sus *stakeholders* también mediante los contenidos propios a los **canales de comunicación digitales**.

- **Publicidad**. El dircom velará porque los mensajes de **comunicación persuasiva** del área de producto o servicio no entren en contradicción con los mensajes de **comunicación de influencia** del área corporativa y, por lo tanto, colaborará estrechamente con el Departamento de Marketing, para actuar juntos y en sinergia, responsabilizándose de la gestión de la **Publicidad Institucional** y del Marketing corporativo cuando sea necesario.

3. El plan estratégico de comunicación corporativa y cuál es su ROI

¿Qué es? El Plan Estratégico Corporativo es la carta de navegación de cualquiera organización, el documento a través del cual se formulan por escrito las políticas directrices, las estrategias y las acciones operativas que permitirán conseguir los objetivos globales deseados.

Al amparo del **Plan Estratégico Corporativo**, y para contribuir activamente a los objetivos generales y de negocio, los directores de las diversas áreas funcionales diseñan anualmente unos planes estratégicos específicos (de Finanzas, de Recursos Humanos, de Marketing, de Producción, Comerciales, de Logística, etc.) y, en este mismo sentido, el dircom también lo hace, diseñando un **Plan Estratégico de Comunicación Corporativa** que define los **objetivos intangibles** - de **notoriedad pública**, de **posicionamiento de la marca** y de **reputación corporativa** - que se pretenden lograr dentro de cada ejercicio y también a largo plazo.

Relevancia del Plan Estratégico

En esta línea, en 2010 el 76% de las principales empresas españolas afirmaban contar con un **Plan Estratégico de Comunicación Corporativa**, en el diseño y elaboración del cual los primeros niveles ejecutivos y el Comité de dirección habían tenido una implicación fundamental, dado que la comunicación afecta de manera transversal la totalidad de las áreas funcionales, porque **todas comunican**, de una forma o de otra, durante el desarrollo de su actividad diaria. Así, la Comunicación Corporativa, en casi el 80% de las organizaciones del estado español es considerada un **factor estratégico** que, por lo tanto, tiene que contar con la complicidad, el compromiso y el consenso del conjunto de la organización para estar perfectamente alineada con la **estrategia de negocio**.

Etapas Un Plan Estratégico consta de 4 etapas:

- a) Investigación preliminar.
- b) Estrategia.
- c) Pla de acción.
- d) Control de la eficiencia y evaluación de la eficacia del plan de acción.

Por lo tanto, sin **investigación empírica preliminar y de evaluación final** no se puede hablar de estrategia en sentido estricto.

Importancia de la investigación por el ROI

En efecto, del mismo modo que el director de Marketing administra un presupuesto anual destinado a investigación de mercados, para identificar las necesidades que le permitirán crear sus “satisfactores de necesidades”, bajo la forma de productos o servicios, el dircom tiene que disponer de los **recursos** necesarios para hacer frente a esta primera etapa, con criterios científicos y empíricos, alejados de los criterios subjetivos característicos de etapas profesionales anteriores, mucho menos maduras que las actuales, sin los cuales no podría llevar a cabo un **diagnóstico** cuidadoso y, en consecuencia, tampoco concretar adecuadamente los **objetivos de Comunicación Corporativa** que se pretenden lograr. Y, sin un diagnóstico preciso previo, la investigación para hacer realidad la **evaluación final** no tendría sentido, ni las intervenciones operativas desarrolladas podrían ser evaluadas en términos de **capital intangible** —notoriedad, imagen y reputación corporativas—, que son los principales activos y objetivos de la Comunicación Corporativa y la verdadera **materia prima** con que trabaja un dircom.

Un directivo tiene que ser un estratega. Y ser un estratega significa anticiparse a las incertidumbres de lo que se acontecerá. Es decir, que los estrategas, de alguna manera, **gestionan el futuro**. Un dircom eficaz tiene que actuar **proactiva y preventivamente** a la vez. En cierta medida, tiene que anticiparse al futuro y tiene que estar preparado para reaccionar en el

presente. Tiene que identificar los **asuntos o temas (issues) emergentes** —legislativos, económicos, políticos y sociales— que condicionan su desarrollo, sobre todo si pueden influir negativamente en los futuros intereses y los objetivos corporativos y de negocio de su organización, y generar futuras **controversias públicas** indeseadas que, a menudo, acaban desembocando en intervenciones de los poderes legislativo y ejecutivo bajo el formato de normativas y leyes que pueden resultar perjudiciales para los intereses corporativos.

El valor del plan estratégico

Desde esta actitud de anticipación, que tiene que inspirar las políticas comunicativas que tendrá que diseñar y, posteriormente, gestionar, el dircom tiene que invertir en investigación de futuribles y gestionar los mecanismos que le permitan identificar futuras tendencias en nuevos **temas**, nuevos **escenarios** y nuevas **percepciones** y **actitudes de los públicos**, para gestionar anticipadamente el discurso antes de que lo haga su entorno competitivo, desarrollando **estrategias de influencia** en la **gestión de su comunicación** y en la **gestión de las relaciones con los stakeholders (issues management)**. Esto debe permitir al dircom establecer una **agenda de futuros conflictos potenciales** que facilitará la **anticipación corporativa frente al cambio**, detectando los **futuros primeros indicios** sobre aquellos **issues** —asuntos o temas— que puedan suponer **futuras amenazas**, evaluando sus posibles impactos en las etapas iniciales de emergencia de estos temas, así como sus grados e intensidades.

¿ A qué responde el Plan Estratégico?

Partiendo de los resultados del análisis de la investigación preliminar y de futuribles y del diagnóstico que se derive, el dircom diseñará el **Plan Estratégico de Comunicación Corporativa**, con el fin de marcar la **hoja de ruta comunicativa** que permita determinar:

- **A quién** se tiene que comunicar
= **Públicos Clave (Stakeholders)**

- **Por qué** se tiene que comunicar
= **Objetivos**
- **Cómo** se tiene que comunicar
= **Estrategias**
- **Sobre qué** se tiene que comunicar
= **Issues (Asuntos o Temas)**
- **Qué** se tiene que comunicar
= **Ideas fuerza y mensajes clave**
- **En qué contexto** se tiene que comunicar
= **Escenarios de actuación**
- **Mediante qué** se tiene que comunicar
= **Tácticas y plan de acción**
- **Dónde** se tiene que comunicar
= **Canales y apoyos de comunicación**
- **Cuándo** se tiene que comunicar
= **Calendario**
- **Con qué coste** se tiene que comunicar
= **Presupuesto**

Los hechos lo explican por sí mismos: son minoría (34%) las organizaciones españolas que todavía realizan acciones de Comunicación exclusivamente tácticas, sin que previamente se haya establecido un **Plan Estratégico de Comunicación Corporativa**, y cuando esto sucede, las acciones llevadas a cabo son improvisadas, inconsistentes, imposible de medir la eficacia y, en definitiva, totalmente ineficientes.

*¿Qué se puede
evitar con el Plan
Estratégico?*

Disponer de un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa significa que la política comunicativa de una organización estará muy orientada, evitando la confusión y la improvisación, propiciando la transparencia de **la información y de la identidad corporativa** —su comportamiento—, aportando un mensaje corporativo único que consolide su credibilidad y, lo que es más

importante, permitiendo **cuantificar económicamente** y con toda exactitud cual ha sido el **ROI** (retorno de la inversión) de las acciones desplegadas a partir de criterios objetivables.

La Comunicación Corporativa deja, así, de ser considerada un gasto y pasa a ser una **inversión con impacto y retorno demostrables, cuantitativa y cualitativamente, sobre los objetivos de negocio**. En paralelo, la planificación de acciones permite prever las oportunidades y anticiparse a los obstáculos que deparará el entorno turbulento y en transformación permanente en que vivimos; aprovechar y agrandar las fortalezas internas y minimizar las debilidades, aportando **sinergias de valor añadido** a la visión global de la organización.

4. El perfil profesional ideal del dircom

*Procedencia
profesional del
dircom*

En la actualidad, buena parte de los dircoms provienen del campo del Periodismo, de las Relaciones Públicas o de ámbitos formativos y de experiencia profesional diversos, dado que, hasta hace pocos años, la función comunicativa todavía era considerada por CEOs, directivos de Recursos Humanos y *headhunters* una simple función emisora de mensajes persuasivos dirigidos a audiencias amplias y no segmentadas con criterios de *stakeholders*. Por este motivo, la función del dircom sólo preveía, básicamente, la emisión de mensajes a través del único canal de los medios de comunicación social y, de hecho, era concebida como un tipo de gabinete de prensa interno.

Esta histórica indefinición o falta de identidad propia de la posición del dircom y su visión limitada, según el estudio ya citado del 2010 "*El estado de la Comunicación en España*", ha conducido a que, hoy, 3 de cada 10 dircoms del estado español tengan formación universitaria previa en Periodismo, y 2 de cada 10 en Ciencias Económicas o Derecho y que se hayan tenido que reciclar adquiriendo conocimientos en Comunicación Corporativa por la vía autodidacta o de la formación específica

en másters y postgrados en Dirección de Comunicación Corporativa impartidos por universidades y escuelas de negocios, para adaptarse al perfil profesional exigido por un entorno en cambio permanente y con una exigencia creciente.

*Funciones
del dircom*

Fruto de la evolución que ha experimentado en las últimas décadas tanto la posición del dircom cómo de sus funciones, según hemos descrito anteriormente, los directivos de Comunicación Corporativa tienen que ser profesionales con formación superior que a su formación específica de origen sumen, por un lado, una sólida base de formación directiva y de gestión en el área de la Dirección general, y, de otro, el conocimiento y la formación específicos orientados a la adquisición de competencias en las **técnicas y las herramientas de la Comunicación y de las Relaciones Públicas Corporativas y de la Publicidad**. De manera específica, en los ámbitos de **Estrategia, Comunicación Estratégica, Lobbying, Public Affairs, Issues Management, Publicity y Relación con los Medios de comunicación, Protocolo, Mecenazgo, Fundraising, Comunicación de Crisis, Comunicación Interna, Formación de Portavoces, Creación de Acontecimientos, Patrocinio o Comunicación de la RSC**, por poner sólo algunos ejemplos relevantes.

Es sólo integrando esta visión generalista del *management* con el dominio de las habilidades específicas de la función que un dircom será capaz de poner la estrategia comunicativa al servicio de los objetivos de negocio de la organización a la cual presta sus servicios desde el Comité de Dirección.

Un dircom, por lo tanto, tiene que responder al siguiente **perfil profesional**:

*Competencias
y habilidades de
un dircom*

Formación y experiencia económica y empresarial.

Para comprender perfectamente las dinámicas empresariales y alinear los objetivos de comunicación a los objetivos de negocio, el dircom tiene que tener conocimientos de **economía**, de **contabilidad** y de **empresa**, y específicamente, por

lo tanto, tiene que estar formado en **management, gestión económica y gestión empresarial**. Tiene que tener experiencia en tareas directivas y de gestión. En este sentido, tendrá que ser capaz de diseñar planes estratégicos y de organizar, dirigir y controlar las acciones comunicativas de su organización, asignar y administrar presupuestos, evaluar el ROI de sus intervenciones profesionales y gestionar equipos.

Formación y experiencia en investigación social.

Para diagnosticar de forma precisa los problemas de comunicación generados entre los *stakeholders* y marcar los objetivos oportunos que hay que lograr dentro de los planes estratégicos de comunicación que diseñará, el dircom tendrá que estar familiarizado con sofisticados **métodos y técnicas de investigación social** aplicada para poder encargar e interpretar los resultados de las **auditorías de comunicación más adecuadas**.

Formación y experiencia en el sector de la Comunicación Corporativa y de la Publicidad.

El dircom tiene que ser un especialista en intangibles. Por eso, por un lado, tiene que conocer en cantidad suficiente el mundo de la **Comunicación de Marketing (de productos/servicios)**, para ayudar a lograr los objetivos de **posicionamiento de la marca** mediante las técnicas de la **comunicación persuasiva**, como por ejemplo la **Publicidad Convencional** y todas las modalidades de la **Publicidad no Convencional (below-the-line)**. Por el otro, tiene que conocer en profundidad la **Comunicación y las Relaciones Públicas Corporativas**, para conseguir hacer realidad los objetivos de **notoriedad** y de **imagen** y de **reputación corporativas**, haciendo uso de las técnicas de la **Comunicación de Influencia**.

También tiene que comprender qué papel juegan los **mass media tradicionales y los de nuevo formato online**, en tanto que canales de transmisión de mensajes, pero sobre todo el de los periodistas como públicos clave -líderes de opinión - generadores de amplios estados de opinión y de percepciones

y actitudes, cuáles son sus dinámicas de funcionamiento y el tipo de relaciones que se establecen internamente. También es importante que disponga de una buena agenda de contactos entre periodistas y *bloggers*, puesto que la facilidad de acceso favorece la posibilidad de establecer sinergias positivas y también contactos institucionales de calidad para establecer posibles alianzas estratégicas.

Habilidades personales.

Un dircom tiene que estar muy dotado para la **comunicación**, tanto escrita como interpersonal; tener **visión estratégica**; ser accesible a los *stakeholders* y a los medios de comunicación, y tener **capacidad de influencia (liderazgo)** sobre la alta dirección de las organizaciones y sus homólogos funcionales, a los cuales tendrá que asesorar permanentemente en materia de comunicación, a nivel *staff*.

Estas son las cualidades imprescindibles de cualquier persona que tenga que ocupar un cargo de dircom, pero, además, también serán indispensables otras cualidades personales, como la **capacidad de conducción de equipos de trabajo**, tener **flexibilidad para adaptarse a los cambios**, hacer frente a los **retos con actitud positiva y creativa**, tener un **espíritu proactivo y resolutivo**, con una fuerte **capacidad de análisis y de síntesis** para diagnosticar certeramente situaciones complejas.

Ser **convinciente, persuasivo, empático** y **excelente negociador** (capacidad retórica), **con inteligencia emocional** contrastada y **capacidad relacional** muy alta será de gran ayuda para actuar como mediador entre su organización y sus públicos clave. Hay que valorar también una clara **vocación de formación continuada**.

5. La ubicación del dircom en el organigrama

Relevancia en el organigrama

La función del dircom, como hemos visto anteriormente, es esencialmente estratégica. La manera óptima, eficiente y eficaz de gestionar la **Comunicación Corporativa** es que el dircom se sitúe en el máximo nivel directivo funcional dentro del organigrama de la organización y que, integrado en el **Comité de dirección**, desarrolle las funciones de **asesoramiento en comunicación (staff)** que le son propias. Sólo así el Dircom podrá disponer del conocimiento organizacional global y profundo necesario para desarrollar sus funciones y podrá disfrutar de una interlocución directa y con atribuciones y autoridad suficientes con los máximos cargos directivos internos y con los públicos internos y externos, imprescindible para el diseño y el desarrollo de las políticas de **Comunicación Corporativa**.

En 2010, el 75% de los Dircoms de las principales empresas españolas dependían directamente del primer nivel ejecutivo de la empresa: más del 30% directamente de presidencia, un 31% de dirección general, y un 13% del consejero delegado. Un 70% de los Dircoms también participaba en el Comité de dirección.

Su ubicación en los primeros niveles ejecutivos de la empresa o institución permite al Dircom ejercer su papel como directivo y como estratega. En este sentido, el estudio llevado a cabo por **Dircom** en 2010 indica que las funciones del Dircom están cada vez más encaminadas a asesorar a la alta dirección en cuanto al diseño de las estrategias corporativas generales de las organizaciones.

Este rol del directivo de comunicación plenamente implicado en la alta dirección y gobierno de la compañía o institución en la cual está insertado, también tiene su traducción en una política de retribución que pondera y reconoce adecuadamente el nivel y la responsabilidad logrados.

6. Por qué contratar un dircom

Razones Las empresas e instituciones con políticas de Comunicación Corporativa más sólidas y de resultados contrastados son las que disfrutan de una mejor **reputación** entre sus *stakeholders* y de mejor **posicionamiento de marca** en el mercado y entre sus clientes, como lo demuestra el hecho de que 9 de cada 10 grandes organizaciones españolas dispusieran en 2010 de un departamento de Comunicación Corporativa.

Una buena política de comunicación permite que los públicos clave no sólo conozcan la organización y la marca (**notoriedad**), sino que identifiquen y reconozcan qué **beneficios** puede aportar el hecho de confiar en ellas. Una gestión excelente de la Comunicación Corporativa y de las relaciones de calidad con el mapa de públicos relevantes aporta **resultados positivos en el balance corporativo de los activos intangibles**, influyendo directamente en los resultados de negocio.

En tiempos de crisis En tiempo de crisis económica, como los actuales, algunas empresas e instituciones podrían pensar que, puestos a recortar gastos, disponer de un departamento de Comunicación Corporativa que se dedica a mejorar el capital corporativo de activos intangibles, es una partida prescindible. Nada más lejos de la realidad. Es justamente en épocas de crisis que hace falta, más que nunca, invertir en todo aquello que suponga valor añadido a largo plazo y aportación de beneficios económicos medibles empíricamente.

Análisis del EACD Un estudio del 2010 de la Asociación Europea de Directores de Comunicación (EACD) indica que el 72% de los Dircoms europeos cree que la Comunicación Corporativa se ha convertido en más importante en su organización durante el periodo de crisis económica. Y es lógico que así sea, dado que, como ya hemos comprobado anteriormente, existe una correlación directa entre una buena **estrategia comunicativa**, la **retención del talento**, la **fidelización** de los clientes, la buena **conside-**

ración social (reputación corporativa y posicionamiento de la marca) y los buenos resultados de negocio.

7. La evaluación del rendimiento y la rentabilidad de un dircom

Gestión de los intangibles

La intervención de la Comunicación Corporativa en la génesis del capital de activos intangibles es, hoy, un hecho innegable que, además, como ya hemos comprobado anteriormente, se puede medir empíricamente. Una buena política de Comunicación Corporativa es aquella que trabaja sobre aspectos básicos para la viabilidad futura y el prestigio social de una empresa o institución: **la marca y la reputación.**

Retorno de la inversión (ROI)

Para evaluar la rentabilidad de un Dircom, el principal instrumento de medición de su eficacia y eficiencia que hay que tener en cuenta será la medición del logro de los resultados en cuanto a los **objetivos de comunicación** y a su **ROI**, fijados en el **Plan Estratégico de Comunicación Corporativa**. Cuando el Plan Estratégico de Comunicación Corporativa se cumple, el **Plan de Negocio se beneficia**. Por lo tanto, el grado de desempeño del Plan Estratégico de Comunicación Corporativa determinará la medida del **éxito de la política comunicativa organizacional** diseñada por el Dircom.

Indicadores de medida de resultados

En paralelo, hay también varios **indicadores** que pueden ayudar a medir empíricamente el grado de éxito de la política de Comunicación Corporativa, a través de **sistemas de medición de resultados**. Básicamente, podemos determinar 3 tipos de **indicadores de medida**:

1. Indicadores genéricos

Objetivos medibles asociados al **posicionamiento de la marca y de la reputación corporativa**, como por ejemplo estudios periódicos sobre notoriedad y reconocimiento de la **marca** y de sus atributos; encuestas de opinión de los clientes

consumidores y rankings internacionales de **reputación corporativa** con índices externos que miden el reconocimiento de sus valores y de sus ejes de identidad.

2. Indicadores de actividad

Estudios que miden el nivel de **presencia/mención** de la organización en los medios de comunicación convencionales, digitales y en las redes sociales, y si el tratamiento de los contenidos se corresponde con el deseado (análisis de contenidos de los mensajes).

3. Indicadores de logro de los objetivos de negocio

Estudios sobre la **fidelidad de los clientes**, de la **calidad de las relaciones** con los *stakeholders* y de la **retención del talento**. Ránkings de *reportings* de **información ASG-ambiental, social y de gobernanza**, de los principios de la **transparencia**, de la **adecuación** y de la **accesibilidad informativas**, etc.

8. Organizaciones que necesitan un dircom

¿Quién necesita un dircom?

Empresas e instituciones son organizaciones inmersas en un sistema social con el cual interactúan dialógicamente y del cual no pueden, aunque lo pretendan, quedar aisladas. La Comunicación Corporativa es el ámbito funcional a través del cual empresas e instituciones se hacen sentir en su entorno e intentan, en función de sus objetivos, **movilizar en sentido favorable las percepciones de sus públicos clave y de sus clientes**.

La comunicación no es un hecho opcional, sino que es una realidad consustancial e implícita en cualquier organización. Por lo tanto, **todas las empresas, incluso las más pequeñas, comunican espontáneamente** y, por lo tanto, necesitan gestionar de manera integral su comunicación, para evitar que sus **activos intangibles** se desboquen y, incluso, que puedan acabar generando un efecto *boomerang* que las perjudique por carencia de una adecuada dirección de sus recursos comuni-

cativos. Por eso hace falta que las herramientas, las técnicas y los recursos comunicacionales **estén en manos de un profesional muy formado que las domine eficaz y plenamente.**

¿Por qué? Todas las grandes compañías hacen una **apuesta clara por la gestión proactiva de su Comunicación Corporativa**, y especialmente las empresas que son líderes en el mercado encomiendan la gestión de esta área a profesionales competentes y cualificados, igualmente homologables a los profesionales excelentes de cualquier otra área funcional. En Cataluña, actualmente, las grandes empresas e instituciones han integrado la figura del Dircom en su organigrama. Independientemente de su tamaño, son precisamente las empresas e instituciones que tienen más buena reputación las que disponen de un **área de comunicación** profesionalizada, que les permite gestionar la comunicación en su favor, especialmente en circunstancias difíciles, cuando es más probable generar percepciones negativas entre los públicos clave y los clientes.

Por todo esto la existencia del Dircom como alto directivo al frente de un área funcional independiente es, hoy, una realidad extendida y consolidada.

Colaboradores externos Aun así, hay que destacar que, para llevar a cabo adecuadamente sus tareas, el Dircom puede contar con la asistencia de un conjunto de **colaboradores externos**. Por poner sólo algunos ejemplos se destacan:

- **Institutos de investigación social y grupos de investigación universitarios** para llevar a cabo investigaciones de mercado, auditorías de percepciones y de relaciones, o investigación de futuribles, para disponer de datos que le permitan realizar diagnósticos de comunicación precisos y cuidadosos.
- Para diseñar las políticas de comunicación y las estrategias de alineación con los objetivos de negocio puede acceder al **Asesoramiento de consultores especializados en Estrate-**

gia, en Estrategias de Comunicación y en Comunicación y Relaciones Públicas Corporativas.

- Para ejecutar los planes de acción de Comunicación Corporativa, **agencias especializadas y empresas de contratación outsourcing de personal auxiliar.**
- **Servicios de agencias de publicidad convencional y below-the-line y de centrales de compra de medios** para contribuir a la proyección pública de los mensajes publicitarios.
- Si procede, cuando la comunicación se tenga que transmitir y medir vía online o cuando se tengan que crear medios propios (*webs, blogs, TV corporativa, etc.*), el Dircom podrá contar con la colaboración de **consultoras y agencias especializadas en comunicación digital.**

*Sobre la
contratación
de externos*

La contratación de colaboradores externos, como por ejemplo institutos de investigación, consultoras y agencias, era en 2010, de hecho, una práctica extendida entre los Dircoms españoles, tanto de forma habitual (34%) cómo esporádica (42%) y se aprecia, aun así, una tendencia de incremento notable de la contratación de servicios de investigación aplicada altamente especializada a las universidades españolas, en línea con el que sucede desde hace décadas en otros países occidentales con una tradición bastante consolidada en este tipo de colaboraciones universidad-empresa, como por ejemplo los EE.UU., Australia y buena parte de los países europeos de origen anglosajón.

9. El coste de no tener un dircom

*Riesgos de optar
por el silencio*

El silencio no es rentable: no comunicar equivale a dejar que sean los otros quienes **comuniquen por ti** y, siempre, que sean los otros quién **generen sus percepciones hacia ti** de manera espontánea y, por lo tanto, incontrolada.

Cuando una empresa o institución no gestiona la propia comunicación, la percepción que se tiene, interna y externamente, se puede acabar distorsionando, puesto que no se puede evitar que sean los otros los que la generen. **Sólo cuando una organización cuenta con un Dircom** podrá gestionar su **comunicación** y su **identidad** y conseguir el nivel de notoriedad pública suficiente que le permita lograr los objetivos de **marca** y de **reputación** deseados.

*Reto: evitar la
confusión*

Una buena comunicación no garantiza que se eviten las críticas, pero sí la confusión, y, por lo tanto, que las empresas e instituciones tengan que **invertir esfuerzos y energías** para desmentir continuamente rumores y noticias imprecisas para **reconducir las percepciones** que estos **generan**, actuando de forma reactiva, con el **desgaste** y el **coste económico** que esto comporta.

La **proactividad** y la **transparencia** suelen ser las **estrategias más rentables y eficaces** y, por lo tanto, contar con un Dircom en el equipo directivo de una organización significa disponer de un **estratega** y de un gestor que dirige y controla la emisión de los mensajes de todo tipo adecuados a la imagen y al **posicionamiento de la marca ideales**, previamente marcados, que le permitirán hacerlos coincidentes lo más posible con la imagen y el **posicionamiento de la marca reales**.

*Reto: evitar
bajadas en
ventas y pérdidas
de clientes*

En el peor de los casos, una mala reputación corporativa puede comportar, incluso, que se tenga que cesar la actividad, dado que si la empresa o institución no ha sabido generar una buena percepción en su entorno, porque **no ha gestionado**

proactiva y adecuadamente su identidad corporativa y la comunicación en el día a día desde el comportamiento y desarrollo integral de su actividad, puede llegar a tener graves problemas y todo tipo de dificultades para justificar socialmente su continuidad.

No comunicar o comunicar mal ha provocado el cierre de organizaciones o bien ha dificultado el desarrollo fluido y normalizado de sus proyectos, inversiones y también infraestructuras, que se han visto frenados o que simplemente no se han podido materializar. Si la imagen que se tiene socialmente de estas organizaciones es negativa, su reputación se resentirá, hasta el punto de generar tanta desconfianza que puede hacer **perder clientes y ventas o alianzas estratégicas vitales con públicos de interés** basadas en la confianza.

En resumen En definitiva, la carencia de un director y de un gestor de la Comunicación Corporativa **puede comportar obstáculos difíciles de superar, con consecuencias nefastas en el balance económico** que incluso pueden llegar a conducir al cierre.

Cuando pensamos en comunicar, casi siempre pensamos en hacerlo de dentro a fuera, es decir, con los públicos externos y, sobre todo, con los clientes. Pero la comunicación es un factor estratégico que tiene que contar con el compromiso del conjunto de la organización y no sólo de su equipo directivo. Por eso la **Comunicación Interna** juega un papel primordial. Una plantilla muy integrada y partícipe de los valores y objetivos corporativos y de negocio es también garantía sólida de la expresión de la política comercial y de hacer realidad las estrategias de diferenciación que demandan los nuevos tiempos, y en tiempos de crisis, es la mejor defensa de las organizaciones.

10. Cómo puedo encontrar a un buen dircom

La Asociación de Directores de Comunicación **Dircom Catalunya** es una entidad profesional que reúne a los **Directivos de comunicación** de las empresas e instituciones más importantes, así como a los directivos de las principales **agencias y consultoras de comunicación y profesores-investigadores especializados en Comunicación y Relaciones Públicas Corporativas** de las facultades de Comunicación y escuelas de negocios de Catalunya. En este sentido, desde la Asociación nos ponemos a disposición de las empresas y organizaciones con objeto de facilitarles criterio y apoyo en su tarea de investigación de un profesional adecuado a sus necesidades.

*La misión de
Dircom Catalunya*

Dircom Catalunya trabaja para mejorar la profesionalización del sector de la Comunicación y de las Relaciones Públicas Corporativas y de sus directivos, por lo cual dispone de una **amplia red de relaciones que le facilitará la búsqueda individualizada de la persona más adecuada para diseñar y gestionar la política comunicativa de su organización.**

Nos puede encontrar en:

Dircom Catalunya

Avda. Diagonal, 452, 8aª planta

Edificio Cambra de Comerç de Barcelona

(entre Rambla de Catalunya y Paseo de Gracia)

08006 Barcelona

Tel.: (+34) 93 416 92 70

cat@dircom.org

@Dircomcat

<http://www.dircom.org/delegaciones/dircom-catalunya>

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

Persona de contacto:

Isabel Villalonga

Gerente

isabel.villalonga@dircom.org

Tel.: (+34) 93 416 95 93

dircom
Asociación de Directivos de Comunicación

catalunya

Dircom

Madrid

917 02 13 77

dircom@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

**Para conocer más entra en nuestra
web www.dircom.org**

dircom

Asociación de Directivos de Comunicación

catalunya

Avda. Diagonal, 452, 8a^a planta
Edificio Cambra de Comerç de Barcelona
(entre Rambla de Catalunya
y Paseo de Gracia)
08006 Barcelona
Tel.: (+34) 93 416 92 70

cat@dircom.org
@Dircomcat