

Joan Costa

## **DirCom, el Ejecutivo Estratega Global**

CPC Editor  
Barcelona

*La economía es una ciencia social y moral*

*Smith, Keynes, Myrdal,  
padres fundadores de la ciencia económica*

*Sin comunicación no hay comunidad,  
sociedad ni economía*

*Joan Costa*

# ***Índice***



# Índice

<b>Presentación</b> .....	9
<b>Introducción</b> .....	11
<b>La Revolución Científica y el cambio social</b> .....	13
Cibernética, la fuerza desencadenante del cambio.....	14
Las propiedades de los sistemas.....	16
<i>Sistémica y ciencias sociales en la economía posindustrial</i> .....	17
<i>La sistémica en la economía y en la empresa</i> .....	18
La génesis del DirCom .....	20
La semilla del DirCom.....	22
El itinerario DirCom .....	24
<b>1. La singularidad del DirCom</b> .....	27
<b>Los 10 fundamentos clave del DirCom</b> .....	29
1. <i>El ADN europeo</i> .....	29
2. <i>Las bases científicas</i> .....	30
3. <i>Progreso/retroprogreso</i> .....	31
4. <i>Multidimensionalidad y globalidad</i> .....	32
5. <i>Actuar, comunicar</i> .....	34
6. <i>Cultura de Servicio</i> .....	35
7. <i>Tangibilizar los valores</i> .....	36
8. <i>La ética de la responsabilidad</i> .....	38
9. <i>Universalidad del DirCom</i> .....	40
10. <i>Innovar</i> .....	41
<b>2. DirCom, el Ejecutivo Estratega Global</b> .....	43
El perfil del DirCom .....	45
Tres perfiles en uno .....	45
<i>Perfil humano</i> .....	47
<i>Perfil cultural</i> .....	48
<i>Perfil ejecutivo</i> .....	50
<b>Funciones y responsabilidades del DirCom</b> .....	52
1. Posicionamiento y funciones organizacionales .....	52
<i>La nueva conquista del DirCom</i> .....	53
2. Gestión de los valores intangibles .....	53
3. Actividades asociadas.....	53
4. El Departamento de Comunicación .....	54
Legitimación del DirCom .....	54
El tablero de juego .....	56
<i>Estrategia</i> .....	56
<i>Gestión</i> .....	57
Una (vieja) nueva herramienta: la comunicación de síntesis.....	57

<b>3. Las herramientas mentales</b> .....	59
<b>Herramientas para pensar y actuar</b> .....	61
Gestión del conocimiento .....	62
Metodología de las ciencias sociales en la empresa .....	63
<b>Desentrañar la complejidad</b> .....	65
Los sistemas complejos en el pensamiento ejecutivo .....	65
La información es irreversible .....	67
Estructura de la complejidad .....	68
Percibir la complejidad .....	69
Complejidad de las estructuras .....	70
Complejidad de las funciones .....	70
Gestionar la complejidad .....	72
Sobre el cambio .....	73
Las dimensiones de la complejidad .....	74
Pistas para comprender la complejidad .....	75
Complejidad y simplicidad en la práctica .....	78
<b>Estrategia y toma de decisiones</b> .....	81
Elementos estratégicos de la acción .....	82
<i>Ideas sobre la acción</i> .....	82
El arte del estratega .....	84
Premisas para la estrategia y la acción .....	85
<i>Para una racionalización de la acción</i> .....	85
<i>Estrategia y táctica</i> .....	86
<i>Los fines y los medios</i> .....	87
<i>La teoría de los juegos</i> .....	88
<i>El vencimiento de la acción</i> .....	88
<i>Las dimensiones de la acción</i> .....	89
Energía, fuerza, acción .....	90
<i>Fuerzas de acción</i> .....	90
<i>Campos de fuerzas</i> .....	91
<i>La convergencia de las fuerzas</i> .....	92
<i>Energía débil y energía fuerte</i> .....	92
Creatividad e innovación .....	93
Coste de la acción .....	94
<i>Las cuatro derivadas del coste</i> .....	95
Seguridad de la acción .....	96
Logística .....	98
Sobre la decisión .....	98
<i>Decisión y acción</i> .....	99
<i>Eficacia de la acción</i> .....	100
Los caracteres de la acción y de la comunicación .....	102
Colofón. La personalidad del estratega .....	103

<b>La transformación cultural de la empresa</b> .....	105
La cultura en el sistema de comunicación interno .....	105
Comunicaciones y estructuras de poder.....	106
Más allá del organigrama .....	108
Sociología de la organización .....	108
Sociodinámica del cambio cultural.....	110
La fuerza de la cultura .....	111
Cultura y subculturas.....	112
Cambio cultural.....	114
Los enemigos del cambio .....	115
La decisión de cambiar .....	116
Desburocratizar .....	118
La gestión del cambio.....	119
La gestión de la comunicación.....	121
Clases de cambios .....	122
<i>Cambio visionario</i> .....	123
<i>Cambio provocado por una crisis</i> .....	124
<i>Cambio cultural</i> .....	125
<i>Cambio procedimental</i> .....	125
<i>Cambio estructural</i> .....	126
<i>El sustrato del cambio</i> .....	126
<i>Principios básicos</i> .....	127
Modelo general de gestión del cambio .....	129
La organización en red mallada .....	134
El sentido del cambio, el alma del proyecto.....	139
<b>La comunicación de síntesis</b> .....	141
Complejidad, cambio y saturación .....	141
Comunicar sintéticamente.....	143
Buenas comunicaciones de síntesis .....	143
La pista científica.....	145
Las metodologías .....	145
Sobre el rendimiento metodológico .....	147
Análisis, síntesis.....	147
<b>La actitud de síntesis</b> .....	150
Lenguaje de síntesis: los esquemas .....	151
Cómo funcionan los esquemas.....	152
La fuerza de la evidencia .....	153
La Imagen pública, primer intangible global.....	154
1. Génesis de la imagen pública .....	155
2. Influencias en la formación de la credibilidad .....	156
3. Perfil de la Imagen.....	157
Lógicas y ventajas del método .....	160
Herramientas productivas .....	161
La lógica de los esquemas .....	162

El circuito mental.....	168
Un método fácil y provechoso .....	169
<b>Intangibles: valores que general valor .....</b>	<b>171</b>
Introducción.....	171
La economía de los intangibles .....	172
Sociología de los intangibles.....	173
La dualidad tangible-intangible.....	173
Acerca del concepto de intangible .....	174
El sistema de los valores intangibles.....	177
La formación del valor .....	179
Reputación corporativa: la gestión del vínculo .....	182
Stakeholders y Reputación.....	184
Una cuestión clave .....	186
El escenario .....	187
El mercado profesional .....	188
El nuevo Mapa del Mundo de las Comunicaciones .....	189
Conclusiones.....	190
Imagen pública y gran público.....	190
En síntesis .....	191
La gestión de los valores intangibles .....	193
Cuadro de mandos integral .....	195
Metrologías.....	195
Esquematismo.....	197
Ver antes de medir .....	198
Diferencia competitiva, conducta, valores y legitimación social.....	200
Empezar por diagnosticar .....	201
<i>Examen documental y de materiales. Observación ambiental....</i>	<i>202</i>
Tabla de Correspondencias .....	203
<b>Innovar .....</b>	<b>205</b>
Innovación en grupo .....	206
Innovación y tecnología.....	207
La sociedad del conocimiento.....	208
Innovar a contracorriente .....	211