

La labor del DirCom en una organización

Efectos de la mirada estratégica integral

PARTE I

Por: Gaby Fuentes

Contribuir al liderazgo del máximo responsable de una organización, desarrollar y gestionar la política de comunicación y alinear los objetivos corporativos con los comunicativos son algunas de las funciones de un Director de Comunicación o un DirCom. Su labor como estratega es vital, ya que gracias a su mirada holística se logra trabajar de manera articulada con las diversas áreas de la organización viendo el todo y las partes que componen una entidad con el fin de sumar a la gestión del negocio. Tres expertos en la materia nos cuentan su experiencia.



Polivalente, generalista y estratega, esas son algunas de las características de la figura del DirCom según Joan Costa, referente de la comunicación corporativa y visionario de lo que sería el nuevo perfil del director de comunicación, ubicado en la alta dirección como máximo responsable de la comunicación empresarial.

Sebastián Cebrián, director general de la Asociación de Directivos de Comunicación de España (dircom), explica que en los últimos 20 años el profesional de la comunicación ha ido evolucionando desde un perfil más técnico -donde básicamente su responsabilidad se centraba en la relación con los medios de comunicación-, hacia un modelo más de gestión, que exige un tratamiento más directivo de las cosas. Y es en esa línea donde precisamente trabaja la Asociación dircom, para que el profesional de la comunicación esté mejor formado y pueda aspirar a puestos de mayor responsabilidad con perfiles directivos.

Según un reciente estudio realizado por la Asociación, el 33 % de los directores de comunicación tienen formación periodística, otro 33 % son licenciados en economía, empresarial o derecho, y el otro 34 % son de diversa procedencia. Es decir, que cualquier profesional con capacidad de gestión directiva puede asumir en la actualidad la función de director de comunicación dentro de una organización, puesto que este va a contar con un equipo de técnicos específicos como el director de comunicación interna, el director de relaciones con los medios, director de reputación online, etc. “La evolución viene desde el jefe de prensa, que era un periodista contratado por la empresa, hacia un perfil directivo con una formación diferente, no necesariamente de periodismo, que incorpora bajo su responsabilidad perfiles más técnicos que coordinan las distintas áreas de comunicación dentro de la organización, esa es la tendencia” explica Cebrián.



Sebastián Cebrián
Director General de la Asociación
de Directivos de Comunicación
de España

Sin embargo, para el director general de la Asociación dircom aún queda mucho camino por recorrer, pues la propia profesión es muy heterogénea y se puede encontrar organizaciones que cuenten con un DirCom que está en el Comité Ejecutivo y otras en donde todavía es un planteamiento más de segundo nivel, con una dependencia de secretaría general o de la dirección de marketing.

Casos vivenciales

Antes de ser directivo de la Asociación dircom Sebastián Cebrián nos cuenta que ingresó a trabajar a Carrefour como jefe de prensa donde su tarea específica era la relación con los medios. Pasa a ser DirCom después de tres años de fusiones corporativas. “Cuando se integran los dos departamentos (Carrefour y Promodes) yo asumo la dirección de medios, es decir ya se reconoce la categoría directiva dentro de la nueva estructura y dejo de depender de marketing para depender de la secretaría general del consejo. A los tres años dejo de depender del secretario general y paso a depender del primer ejecutivo, del CEO, y se amplían las funciones”.

Desde la coyuntura que le tocó vivir, señala que hubo un cambio de cultura organizacional que pasó precisamente por admitir que esta figura, que venía a ser un jefe de prensa, se fuera integrando y asumiendo el liderazgo del posicionamiento corporativo de la organización, de tal forma que todos los públicos estuvieran alineados. “Para eso te tenían que dar el poder, si tú no tienes el poder de la organización o no tienes los galones es muy difícil desde abajo hacia arriba influir, porque al final si no se tienen las directivas claras desde la dirección general es imposible. Por eso para estos cambios organizacionales es siempre vital

... en los últimos 20 años el profesional de la comunicación ha ido evolucionando desde un perfil más técnico - donde básicamente su responsabilidad se centraba en la relación con los medios de comunicación -, hacia un modelo más de gestión, que exige un tratamiento más directivo de las cosas.



y necesario la implicación y el compromiso de la dirección general.” Por ello, para el ejecutivo, más que depender es convencer a la estructura directiva el valor añadido que puede dar a una organización que la comunicación se estructure desde una dirección de comunicación, entendido como aliado del negocio.

Desde su labor como DirCom en Carrefour se centró en posicionar la marca corporativa de la empresa de acuerdo a los valores con los cuales querían ser identificados. “Carrefour de España desea posicionarse como la empresa más económica del mercado, la que ofrece buenos precios y proximidad, sin embargo el formato hipermercado por defecto nos atacaba como un formato que está fuera de la ciudad y que por ende se necesitaba coger el coche para llegar. El pequeño y mediano comercio decía que eso era incómodo, que ellos ofrecían surtidos interesantes en cercanía, donde el ciudadano podía ir. Nosotros luchamos contra eso. En realidad el hipermercado es un formato de proximidad que ofrece un surtido que no ofrece nadie y que en una sola compra puedes conseguir todo lo que necesitas...”, señala el ejecutivo.

Dentro de las funciones primordiales de un DirCom está el lograr articular identidad, cultura corporativa, comunicación interna, comunicación de marketing, comunicación financiera y otras formas de comunicar hacia los diversos públicos con los que la organización se relaciona. Otro caso de los efectos de la labor de un DirCom en una organización es el de Juan Briz, director de Comunicación de BNP Paribas de España, quien refiere que su trabajo como DirCom es posible gracias a una fuerte coordinación y compartiendo objetivos con todas las áreas de la empresa, así como dejando claras las reglas y métodos de



Juan Briz
Director de Comunicación
de BNP Paribas de España

trabajo en común e intercambiar regularmente información. Su tarea no sería posible sin el respaldo de la alta dirección y el compromiso de la organización con la reputación.

Del mismo modo, el DirCom debe alinear los objetivos comunicativos con los objetivos corporativos globales de la entidad a la que representa. Para José María Palomares, gerente de Comunicación de Telefónica Empresas, hacerlo le ha resultado fácil desde su experiencia. “La verdadera dificultad se produce a la hora de pasar a la acción”, señala. Y es que poner en marcha las acciones planificadas requiere sortear, en algunos casos, obstáculos que se puedan presentar con los diversos públicos de interés que la organización ha identificado.



José María Palomares
Gerente de Comunicación
de Telefónica Empresas

Respecto a los retos con los que se han encontrado para encaminar sus acciones estratégicas, el DirCom de BNP Paribas sostiene que el principal está en la cantidad de pequeños asuntos que pueden parecer menores pero que no lo son y que hay que atender en el día a día. “En realidad el reto es mantener por una parte la visión estratégica y por otro lado estar en todos los detalles, minuto a minuto, de las necesidades de comunicación de la organización”. Mientras que para Palomares, el punto álgido se encuentra en el presupuesto y la adecuación de los perfiles profesionales a los retos estratégicos.

El valor del DirCom

Para un DirCom queda claro que su labor estratégica está encaminada a lograr una imagen positiva y posterior buena reputación agregando valor a la marca que se refleje en resultados tangibles. La tarea es ardua pero posible. ¿Cómo se logra esto? Pues a través de hechos.

Como refiere el director general de la Asociación dircom España, el marketing consigue generar ventas, y por ende mostrar los resultados de su trabajo a través de cifras, sin embargo, el asociar valores corporativos a esa empresa es un trabajo

que se hace desde comunicación. “Somos nosotros quienes definimos el posicionamiento y en base a ello preparamos toda una estrategia para que todas las áreas de la organización trabajen en la misma dirección de comunicación. Si todos coincidimos en nuestros mensajes con un argumentario y un Q & A amplio, que nuestra imagen de marca es un asociado a precios económicos y lo demostramos con hechos, al final todos los mensajes que salen de la organización estarán alineados”, sostiene el especialista.

El ex directivo de Carrefour añade como ejemplo que para demostrar que su trabajo se convertía en un tangible primero miró el clima laboral de los empleados antes y luego lo comparó una vez implementadas determinadas acciones desde la comunicación. Es así que impulsó la realización de encuestas con el fin de lograr un diagnóstico y luego puso en marcha una estrategia de

...el marketing consigue generar ventas, y por ende mostrar los resultados de su trabajo a través de cifras, sin embargo, el asociar valores corporativos a esa empresa es un trabajo que se hace desde comunicación.



comunicación interna con determinados elementos para que el empleado se sintiera parte activa de la empresa. “Como resultado, los empleados valoran muy positivamente esta mayor transparencia y generalmente hay un clima laboral mejor, con el cual el comité empieza a ver que hay colaboradores más contentos, más alineados, y ahí ya hay un tangible”.

Medición de Resultados

Si hablamos de indicadores de gestión hay muchos. Briz considera que los indicadores más usados por el DirCom y que ayudan a visibilizar las labores de comunicación son de dos tipos. “Por un lado, herramientas como un barómetro de marca anual, para medir el grado de conocimiento de la marca, los valores que se le atribuyen por los diferentes grupos de interés, el efecto de las actividades de patrocinio, etc., y por otro, algunas métricas que se pueden seguir de manera semanal o mensual como pueden ser las apariciones en prensa, el número de noticias publicadas en nuestra intranet y la participación de los empleados en ella o la presencia en los medios de la marca por un patrocinio deportivo”.

En el caso del gerente de Comunicación de Telefónica Empresas, para demostrar a la alta dirección que el trabajo realizado en el campo de lo intangible se manifiesta luego en resultados tangibles, utiliza los mismos parámetros de medición de la percepción de calidad y satisfacción, tanto externa –clientes- como interna –empleados.

Por su parte, Cebrián enfatiza que la clave está en ser capaz de medir lo que se hace. “Lo que tú no puedes llevar a cifras es difícil defenderlo porque está en el terreno de los intangibles. Desde comunicación estamos obligados a gestionar esos



intangibles y a medirlos. Como se sabe se tiene una serie de frentes abiertos para poder cuantificar o medir la reputación y ahí tenemos por ejemplo el Global Reporting Initiative, la norma a adquirir para el tema de memoria sostenibles, y entidades que miden la reputación como Reputation Institute, que es una organización norteamericana que tiene su red en distintos países.”

En suma, son múltiples las formas en las que un DirCom puede demostrar la eficiencia de su labor. Lo fundamental radica en que su perfil de estrategia, ejecutivo capaz de articular el todo y las partes de la organización logre el reconocimiento y por ende el total respaldo de los altos directivos de una entidad, ya que será él quien encabece un equipo multidisciplinario que dirigirá sus acciones hacia un mismo norte con la intencionalidad de lograr una imagen positiva y una reconocida reputación.

(Lea la segunda parte de este informe en el siguiente número de la revista Imagen y Comunicación, en la que los tres especialistas hablarán del papel del DirCom en la era de las redes sociales, el plan de comunicación 2.0 y la tendencia del posicionamiento del DirCom en las empresas).

Por su parte, Cebrián enfatiza que la clave está en ser capaz de medir lo que se hace. "Lo que tú no puedes llevar a cifras es difícil defenderlo porque está en el terreno de los intangibles. Desde comunicación estamos obligados a gestionar esos intangibles y a medirlos..."



La labor del DirCom en una organización

Efectos de la mirada estratégica integral

PARTE II

Por: Gaby Fuentes

En la primera parte de este informe publicado en la edición anterior, dimos cuenta de las repercusiones de las acciones emprendidas por un DirCom y el aporte de su visión global de la comunicación al hacerla visible como el eje transversal en una organización, que alineada al plan estratégico logra agregar valor al negocio. En esta segunda parte conoceremos cómo opera el DirCom en la llamada comunicación 2.0 y cómo su ámbito de acción traspasa las fronteras de la entidad que representa gracias a su pensamiento estratégico.



El Director de Comunicación o el DirCom es un estratega generalista y polivalente que se encarga del posicionamiento corporativo de una organización. Es la persona que con su amplio criterio y experiencia hace uso de sus conocimientos comunicativos para desarrollar toda la estrategia que logra generar fidelización a la marca. Esta enorme responsabilidad que se le adjudica al DirCom se desarrolla gracias a que cuenta con el respaldo de la alta dirección y que trabaja en conjunto con las demás áreas de la organización, con el fin de que todas las acciones realizadas estén alineadas y comprometidas con los objetivos de la empresa.

El DirCom es el responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en la organización con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva. Asimismo contribuye a gestionar de manera coherente y homogénea las tres áreas que abarca el modelo de comunicación integral: comunicación de marketing/comercial, comunicación institucional y comunicación organizacional.

A todas estas funciones encomendadas al Director de Comunicación se le suma una más a la que debe extender su mirada estratégica: la comunicación 2.0. La evolución de las nuevas tecnologías de la información le obliga a adaptarse a este nuevo entorno y estar a la par de lo que exige el mundo moderno de hoy. En este contexto, todo lo que se diga o comente de una marca o empresa en Internet también deberá ser vigilado y tratado con la minuciosidad que merece, ese pensamiento ya está incorporado en la mente del DirCom.

José María Palomares, gerente de Comunicación de Telefónica Empresas de España, es también responsable de la estrategia de comunicación 2.0 y de su implantación, su apreciación es muy clara y precisa: “La estrategia en este ámbito responde a los mismos objetivos del negocio que el resto de actividades de comunicación”, señala.

De otro lado, Sebastián Cebrián, director general de la Asociación dircom de España, sostiene que al igual que otras áreas que dependen del DirCom,



La labor del DirCom en una organización

la función del posicionamiento digital debe ser liderada por un community manager que dependa de la dirección de comunicación. “Todo el tema digital es estratégico, por eso debe estar implementado en la estrategia de la coordinación. El modelo que tenemos de DirCom y hacia donde evolucionamos es hacia un área importante que sea dirigida por un perfil de community manager, de técnico, de persona que conozca el tema y que se adecue a las directrices marcadas por el DirCom”.

Es así que el plan de comunicación 2.0 debe estar alineado con el plan global de comunicación encaminando ambos hacia los objetivos estratégicos del negocio. ¿Cómo logra el DirCom esto? Palomares señala que en su caso determinando qué mensajes quieren transmitir, a quién quieren transmitirlo y a través de qué canal, además de evaluar y controlar la acción.

Para su colega de la Asociación dircom, hacer encajar ambos planes en la misma línea quiere decir que en el ámbito online también hay una coherencia con toda la estrategia. “Imagínate un DirCom que está coordinando la comunicación interna, el tema digital, las políticas de RSC, las relación con los medios y con sus diferentes directivos, eso tiene una fortaleza brutal, porque en todos los frentes llega una imagen consolidada, alineada y eso está creando una imagen de marca”, recalca.

Sobre el community manager

El gestor de comunidades online o community manager es una figura nueva que nace junto con el auge de las redes sociales. Su presencia va cobrando mayor relevancia en las empresas ya que es el que se encarga de ejecutar el plan de comunicación en los social media.



Sebastián Cebrián
Director General de la
Asociación de Directivos
de Comunicación de
España



José María Palomares
Gerente de Comunicación
de Telefónica Empresas
de España



Juan Briz
Director de Comunicación
de BNP Paribas de España



La importancia que le dan los DirCom al community manager es significativa, no solo porque es el que vigila y está en permanente contacto con los públicos objetivos en la comunidad virtual, sino porque todas las acciones que desarrolle en este ámbito deben estar alineadas con la estrategia de comunicación y la posición de la empresa. Por ello el community manager debe conocer perfectamente a la organización en la que trabaja, saber cuál es su política de relacionamiento, su cultura, su sentir frente a lo que hace como empresa y su interés sobre lo que dicen sus perceptores. En pocas palabras, es quien vela por la reputación online.

Para el gerente de comunicación de Telefónica Empresas tiene un papel central en la ejecución, mientras que para Cebrián es un perfil estratégico que ha aparecido en los últimos años pero que está aún por definirse. “Encuentras a un nativo digital que por tener un amplio conocimiento de redes se puede pensar que ya está capacitado para definir

la reputación de una organización, pero no es así, porque no tiene una mirada estratégica, conoce la red pero no conoce el posicionamiento corporativo de esa organización”, indica. Por ello añade que el community manager es una figura estratégica pero siempre y cuando se supedita a la estrategia de la organización, la misma que debe ser diseñada por el DirCom.

La tendencia

Para Palomares, la tendencia en cuanto al posicionamiento del DirCom en una organización es cada vez más importante cuando logra un alineamiento evidente entre negocio y comunicación, y en los casos en los que hay una apuesta decidida por el nuevo entorno 2.0. “En otros casos, donde los DirCom han decidido mantenerse al margen de este nuevo contexto, veo que cada vez se vuelven más irrelevantes”, enfatiza.

Para su colega Juan Briz, Director de Comunicación de BNP Paribas en España, el DirCom es cada vez más una persona respetada dentro de los comités de dirección, dada la creciente importancia de la comunicación, de la reputación, de la imagen y de la RSC en el desarrollo de la estrategia. “Las organizaciones que escuchan a sus clientes, a sus empleados, a sus reguladores, entre otros, saben que deben de contar con la opinión del DirCom al momento de elaborar sus decisiones estratégicas”. Mientras que para Sebastián Cebrián la imagen de este estrategia es cada vez más valorada. “Cada día está más consolidada pero queda mucho camino por recorrer. Depende de la organización y de la cultura directiva también. Hay que tener en cuenta que muchos directivos no entienden esto de la comunicación porque es algo relativamente nuevo, por eso estamos trabajando con las escuelas de negocios para que se incorporen estos módulos y para que un directivo de MBA sepa qué es comunicación, de lo contrario no lo considerará estratégico ni clave.”

El DirCom la figura en alza

Según el DirCom de BNP Paribas el Director de Comunicación es sin duda un personaje que día a día se abre más paso en el mundo corporativo. “En el siglo XXI, cuando el intercambio de información es una de las variables con más importancia en el mundo de los negocios, el DirCom contribuye con cada vez más fuerza a la mejora de la posición competitiva de la empresa. Un buen DirCom dispone de buen acceso a todos los públicos meta de su organización, y puede movilizar a los miembros de esta hacia sus objetivos” refiere.

De otro lado, Cebrián considera que es una figura en alza pero que la falta de conocimiento sobre sus funciones y competencias hace que todavía

La importancia que le dan los DirCom al community manager es significativa, no solo porque es el que vigila y está en permanente contacto con los públicos objetivos en la comunidad virtual, sino porque todas las acciones que desarrolle en este ámbito deben estar alineadas con la estrategia de comunicación y la posición de la empresa.



no se haya conseguido posicionar su imagen en la empresa. “Mientras sigamos evangelizando, mientras sigamos consiguiendo que cada día se contraten más DirCom o se tomen en cuenta consultoras de comunicación para llevar estas funciones; mientras los organigramas entiendan que la comunicación no debe depender de marketing y mientras se entienda que esto es estratégico para ayudar el desarrollo del negocio y a la venta, por supuesto, definiremos un escenario en el que en algunos años podamos haber normalizado esta situación de forma que nadie ponga en duda su rol. Tenemos que conseguir normalizar esa figura como un directivo estratégico. No es un tema de ansia de poder, es que desde esa posición es de donde realmente tú puedes construir imagen corporativa. No se puede construir imagen corporativa de abajo hacia arriba sino tienes el apoyo de la dirección general”, aclara el ejecutivo.

El DirCom, estrategia de la complejidad, como lo define Joan Costa en una de sus publicaciones, está siendo cada vez más requerido por las grandes y medianas empresas de España. Este profesional cuya personalidad se caracteriza por ser innovador, generador del cambio, inspirador, motivador y de claro pensamiento global, viene demostrando a través de su accionar que su enfoque es clave en la construcción de la imagen y comunicación corporativa. Hace ya un tiempo que el comunicador corporativo dejó de ser el jefe de gabinete de prensa para ascender a ocupar un cargo directivo, para ello debe saber de management, de esta manera podrá lograr alinear el plan estratégico del negocio con el plan global de comunicación.

En definitiva, el DirCom se proyecta como una figura en alza que logrará tener cada vez más presencia en empresas de diverso tamaño tanto en Europa como en Latinoamérica. Su ascenso se hace inminente.

...el DirCom es cada vez más una persona respetada dentro de los comités de dirección, dada la creciente importancia de la comunicación, de la reputación, de la imagen y de la RSC en el desarrollo de la estrategia.

