

De la comunicació empresarial i institucional a la comunicació corporativa: reptes de futur

Albert Sáez
Kathy Matilla
Joan Cuenca

Digilab: Media, Strategy and Regulation
Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna
(Universitat Ramon Llull)

El moment de disrupció que viuen els mitjans de comunicació com a conseqüència del canvi d'hàbits de consum del públic comporta també un nou paradigma per a la comunicació empresarial i institucional. En aquest nou escenari prenen nova embranzida els conceptes d'estratègia i professionalització que han estat centrals el bienni 2013–2014 tant en l'àmbit acadèmic com en el professional. Aquest capítol monogràfic reflexiona sobre el debat conceptual a l'entorn de la comunicació corporativa i aporta una radiografia de la professió i dels estudis, així com un seguit de reflexions i propostes per encarar el repte digital en l'àmbit de la comunicació empresarial i institucional.

SÁEZ, Albert; MATILLA, Kathy; CUENCA, Joan (2015): "De la comunicació empresarial i institucional a la comunicació corporativa: reptes de futur", a CIVIL I SERRA, Marta; CORBELLA CORDOMÍ, Joan M.; FERRÉ PAVIA, Carme; SABATÉ I SALAZAR, Joan, eds: *Informe de la comunicació a Catalunya 2013–2014*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Col·lecció Lexikon Informes, 4, pàgs. 243–270. e-Pub gratuït a <http://dogc.gencat.cat/web/.content/Publicacions/docs/InformeDeLaComunicacioACatalunya13-14.epub>

1. Introducció¹

Com en la resta de les activitats professionals i econòmiques vinculades a la comunicació, en l'àmbit de la comunicació empresarial i institucional el bienni 2013–2014 ha estat marcat a Catalunya per la transició a l'entorn digital. Les empreses i les institucions estan immerses en un procés de canvi dels canals que utilitzen per relacionar-se amb els seus públics, ja siguin clients, accionistes, ciutadans, treballadors, col·laboradors o reguladors. De manera que l'impacte de la tecnologia digital s'ha deixat sentir en l'elaboració dels nous plans de comunicació de les empreses i institucions, però també en la gestió de la seva comunicació interna, de les marques, de la seva reputació i en la gestió de les crisis, que ara tenen nous actors i nous escenaris.

Tres fets concrets sintetitzen les claus del bienni: la celebració a Madrid del World Public Relations Forum,² organitzat per la Global Alliance for Public Relations and Communication Management i dedicat a analitzar l'impacte dels canvis socials i tecnològics en la comunicació empresarial i institucional; la publicació el març de 2014 d'*El decàleg dircom: 10 preguntes i 10 respostes sobre la funció de direcció de comunicació*, per part de la principal associació professional del sector, Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) i l'aprovació de la llei de transparència al Parlament de Catalunya el desembre de 2014.

El comú denominador que aplega aquests tres principals esdeveniments és també triple: digitalització, paper central de l'estratègia i nous perfils professionals de la comunicació empresarial i institucional. Aquests són els tres eixos del present capítol en la mesura que el seu desenvolupament esdevé el millor resum del bienni.

La transformació d'aquest sector és de tal magnitud que cal, en primer lloc, fer una breu discussió terminològica. En el terreny professional, els darrers anys s'ha arribat a un cert consens perquè la comunicació empresarial i institucional es passi a denominar preferentment *comunicació corporativa*.³ La comunicació corporativa no és un concepte contradictori amb el de comunicació empresarial i institucional, sinó que fa referència a una posició professional que concep la praxi de manera global, és a dir, sobrepassant la concepció canònica de la funció desenvolupada des d'un departament en línia i dependent de la màxima jerarquia organitzacional. Igualment, el concepte *corporatiu* no fa altra cosa que aplegar en una sola paraula la distinció entre empreses i institucions, superada des del punt de vista de la funció de la comunicació, i aplegar igualment una nova realitat com és la del tercer sector. Així, des d'aquesta perspectiva, el nou director de comunicació, l'anomenat *dircom*, és el responsable d'establir les polítiques i els objectius integrals de comunicació, que, pel fet d'estar alineades amb les polítiques i els objectius corporatius, obliga que la funció formi part del comitè de direcció i, d'aquesta manera, pugui vetllar per la coherència de la totalitat dels missatges emesos des del conjunt de l'organització. S'entén que es comunica també des de la identitat corporativa —el que una organització és i com es comporta— i no només des dels missatges emesos, i que tot plegat configura les percepcions de les persones amb les quals una organització es comunica i es relaciona. És a dir que el sumatori de comunicació i de relació fa possible la gènesi d'una reputació —quan

1. Aquest text s'ha elaborat en el marc del grup de recerca Digilab: Media, Strategy and Regulation (Universitat Ramon Llull), reconegut com a grup de recerca consolidat per la Generalitat de Catalunya per al període 2014–2016 (referència 2014 SGR 613).

2. WORLD PUBLIC RELATIONS FORUM [En línia]. www.webcitation.org/6X91xNzzQ

3. Els treballs de l'associació Dircom, la nomenclatura del mateix World Public Relations Forum i la tendència majoritària en la denominació en l'oferta acadèmica així ho avalen.

parlem de públics— i d'una la marca —quan parlem de consumidors i usuaris— socialment compartides: allò que s'anomena *actius intangibles*. La funció, per tant, a més de gestionar la comunicació des de l'àrea funcional que li correspon a l'organigrama, també assessora la coalició dominant en matèria de gestió de la identitat corporativa, que ha de ser coherent amb el credo fundacional (visió, missió i valors corporatius), alhora que es constitueix en un guardià mediador que vetlla perquè es mantingui la mateixa coherència en els comportaments i els missatges emesos des d'altres departaments en línia (per exemple, màrqueting —publicitat i comunicació comercial en general— o recursos humans —comunicació interna—), dels quals són responsables els seus iguals jeràrquics.

Al final de la dècada dels 70 i començament dels 80 van ser els consultors externs internacionals, sobretot als EUA, els que van prendre el control de la gestió de la comunicació a les organitzacions i els que van propugnar el nou enfocament d'integració total que donaria pas al que ara coneixem com a comunicació corporativa, que defensa la idea d'eliminar les fronteres entre la comunicació comercial —fins a aquell moment responsabilitat exclusiva de l'àrea de màrqueting i basada en la comunicació persuasiva— i la comunicació organitzativa —pròpia de l'àrea de relacions públiques i que es fonamenta en la comunicació d'influència i amb la relació amb els públics clau—. En l'àmbit internacional això va esdevenir realitat a les grans empreses multinacionals, les úniques que comptaven amb recursos suficients per contractar els serveis de consultores amb capacitat d'influència per recomanar als seus clients que establissin comitès directius que desenvolupessin polítiques i estratègies comunes de comunicació, amb un dircom sènior al capdavant. Mentrestant, fora de les grans empreses, la comunicació continuava —i continua encara— gestionant-se de manera instrumental, més que no pas tàctica, emprant només algunes tècniques disgregades i de manera puntual, generalment publiinformació (*publicity*) i organització d'esdeveniments.

Durant el mateix període, a Catalunya, el barceloní Joan Costa va arribar a la mateixa conclusió i, des del Centro de Investigación y Aplicaciones de la Comunicación, defensava aquest enfocament integral que a la veïna França ja era una realitat plenament acceptada a la pràctica professional,⁴ amb un director al capdavant de la gestió global de la comunicació.

Durant la dècada dels 80, malgrat la confusió terminològica existent, apareixen les primeres publicacions entorn del concepte *comunicació corporativa*, que es consolidarà durant la darrera dècada del segle XX, tot pivotant al voltant del binomi conceptual d'identitat corporativa i marca i del de grups d'interès o *stakeholders* i que, ja endinsats en la primera dècada del nou mil·lenni, se centrarà en la idea bàsica de la reputació i d'altres intangibles. El 1992, per defensar aquesta nova figura del dircom com a màxim responsable de la gestió de la comunicació corporativa, neix Dircom, l'associació de directius de comunicació amb seu a Madrid que, el 2007, dóna la benvinguda a la seva primera delegació territorial, Dircom Catalunya. El 1991 es crea l'Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) i el 1999 es funda a Barcelona el Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya.

Durant la dècada dels 80, malgrat la confusió terminològica existent, apareixen les primeres publicacions entorn del concepte 'comunicació corporativa'



4. Segons Natalia Rodríguez (2012: 349), "A partir de 1946, la filosofia de les relacions públiques es va introduir a França de la mà d'Esso-Standard. Prenent com a exemple la seva empresa mare als EUA, va ser la primera companyia a França a establir un departament de relacions públiques, sota la direcció de Jean Choppin de Janvry".

Els mitjans de comunicació han perdut el monopoli com a canals de difusió de la informació i, en conseqüència, els paràmetres tant de funcionament com d'anàlisi del periodisme, de la publicitat i de la comunicació corporativa han canviat



En aquell moment no es pot dissociar el panorama de la pràctica professional a Catalunya del de la resta d'Espanya, no només per manca d'estudis específics, sinó perquè tot apunta que se segueix la mateixa evolució a tot l'Estat, lluny de les èpoques en què Barcelona era la capdavantera en temes relacionats amb la comunicació i actuava de locomotora econòmica del sector. Aquesta tendència s'ha accentuat els anys 2013 i 2014.

La consolidació del concepte de comunicació corporativa en l'àmbit acadèmic i de la figura del dircom en l'àmbit professional han eclosionat en l'entorn digital com a nou paradigma de la comunicació i de la informació que comporta un seguit de nous reptes.

En aquest capítol tractarem tres aspectes de la comunicació corporativa amb un enfocament complementari a les dades del sector que presenten la resta d'apartats: analitzarem l'impacte de la tecnologia digital en la mutació de la comunicació empresarial i institucional en comunicació corporativa, justificarem el paper central de l'estratègia en aquest nou entorn i presentarem els perfils dels nous professionals que se sol·liciten.

2. La disrupció que provoca l'entorn digital

A hores d'ara hi ha pocs dubtes tant en l'àmbit acadèmic com en el professional sobre el fet que la comunicació massiva viu un moment de canvi de paradigma. Els mitjans de comunicació han perdut el monopoli com a canals de difusió de la informació i, en conseqüència, els paràmetres tant de funcionament com d'anàlisi del periodisme, de la publicitat i de la comunicació corporativa han canviat. Quins són els elements substancials d'aquest canvi? El debat en aquest punt s'organitza entre tres hipòtesis: la tecnologia, el canvi de model social i la crisi econòmica. La realitat apunta que possiblement estem en una tempesta perfecta on han confluït alteracions en les tres dimensions. Les sessions del World Public Relations Forum, celebrat a Madrid el setembre de 2014, van evidenciar que la dinàmica social ha marcat en el bienni 2013-2014 l'evolució de la comunicació corporativa en la mesura que la crisi econòmica ha esdevingut una crisi de confiança en les empreses i institucions, la qual cosa ha afectat de ple la tasca de la comunicació corporativa.

Malgrat el soroll que provoquen les constants novetats tecnològiques, el cert és que els elements substancials del nou paradigma tecnològic de la comunicació són tres: la convergència digital en la producció de continguts, la distribució a través de les xarxes digitals de telecomunicacions i la proliferació de dispositius mòbils de connexió a aquestes xarxes. Els telèfons mòbils i les plataformes de microblogs són els estris que catalitzen al final de 2014 la tecnologia de la comunicació massiva. El 66% de la població es connecta habitualment a internet i, d'aquest, el 79% fa servir les xarxes socials regularment (EGM BARÒMETRE CATALUNYA, 2014; IAB SPAIN, 2014) i el 37% ja utilitza el mòbil com a principal sistema d'accés a les notícies, segons el *Reuters Institute digital news report 2014* (NEWMAN, LEVY, eds., 2014). Si mirem aquestes xifres desglossades per edats veurem que el futur és clar pel que fa als hàbits dels usuaris. Els nadius digitals són l'estereotip

hegemònic. D'aquí a dos anys podrien utilitzar les *smart TV* i els canals corporatius de televisió. La veritable novetat no són ni els dispositius ni les aplicacions, sinó la possibilitat de compartir (consumir i publicar) qualsevol mena de contingut des de qualsevol lloc de planeta amb accés a la xarxa 3G o 4G. Aquesta possibilitat ha diluït l'antiga barrera infranquejable entre la comunicació interpersonal i la comunicació pública. El concepte més universalment acceptat per definir la nova realitat ha estat el d'*autocomunicació de masses* (CASTELLS, 2009). Altres maneres d'anomenar-ho són *postindustrial journalism* o directament *disrupció digital*. El nou paradigma es caracteritza per l'apoderament dels ciutadans que comporta la pèrdua del monopoli dels mitjans de comunicació tradicionals en la distribució massiva de continguts. Una pèrdua que es concreta en crisi del seu model de negoci i en un redimensionament de la seva capacitat de gestió de l'opinió pública a favor de nous actors com els bloguers o els mitjans digitals.

La tecnologia és sempre una condició necessària però no suficient per explicar l'evolució de la comunicació. Els telèfons mòbils i les xarxes socials no tindrien sentit en un altre context social. La força que tenen en les societats avançades s'explica pel seu vincle amb els nous paradigmes de la cultura, de la política i de l'economia. La irrupció de la postmodernitat ha fet reprendre la centralitat dels individus en l'organització social en detriment de les comunitats nacionals, de les identitats religioses, de les faccions ideològiques i de les classes socials. La postmodernitat empara i dóna sentit a conceptes com *marca personal*, *timeline* o *mur* en la mesura que alliberen els individus de qualsevol vincle inamovible amb la seva família, amb la seva nació, amb la seva religió, amb el seu partit o amb la seva classe. Aquesta cultura del jo s'expressa millor en les xarxes socials d'individus connectats que en els mitjans de comunicació tradicionals amb alguna mena de sentit de pertinença a una comunitat, sigui lingüística, cultural, nacional o ideològica. El paradigma postmodern apareix en part com a resposta als excessos dels totalitarismes de la primera meitat del segle xx —atesa la seva pulsio relativista—, però avança cap a una superació del paradigma de la cultura il·lustrada en la mesura que renuncia a la ciència i a la raó com a vertebradors del debat sobre la veritat i propugna una relativització dels vincles socials, que passen a ser electius. Hi ha un trencament de les transmissions culturals. La postmodernitat disgrega la vida social en la mesura que no exigeix als individus integrar-se en les institucions per formar part de la societat: "L'audiència atomitzada dels grans mitjans de comunicació generalistes experimenta noves formes d'incipient reagrupació per l'efecte dels nous mitjans socials: Facebook, Twitter, blogs, etc." (FERRARA, 2014: 34).

En el mateix sentit, al començament del segle XXI observem canvis substancials en el paradigma econòmic de les societats avançades. La globalització apareix com a alternativa o superació de l'economia de mercat. La competència com a base d'organització de l'oferta i la demanda s'ha deixat de centrar en els preus per fer-ho en els costos de producció. I dins d'aquests s'ha passat a fixar de manera gairebé única i exclusiva en el preu del treball. De manera que la globalització no és fonamentalment la universalització de les vendes, sinó de les compres. Aquesta lògica ha distorsionat la mateixa dinàmica dels mercats, que en

La força que tenen els telèfons mòbils i les xarxes socials en les societats avançades s'explica pel seu vincle amb els nous paradigmes de la cultura, de la política i de l'economia



Els mitjans de comunicació viuen un moment que s'ha definit com de disrupció, empesa fonamentalment per la desintermediació de la vida social

Les conseqüències de la disrupció són més dramàtiques pels diaris que pels periodistes, per les agències de publicitat que pels creatius, per les televisions que pels guionistes, per les sales de cinema que pels cineastes



comptes de contribuir a la millora de l'eficiència de la producció i de la qualitat dels productes ha passat a pivotar sobre l'especulació entre legislacions laborals i fiscals contradictòries.

Finalment, aquest nou context cultural i econòmic ha esdevingut el marc per al sorgiment d'un paradigma polític alternatiu a la democràcia representativa. La millora de la qualitat democràtica, per la banda baixa, i el canvi radical de sistema, per la banda alta, són avui les bases del debat sobre l'estructura política de les societats avançades. La democràcia basada en l'elecció d'uns representants polítics que exerceixen la sobirania popular està en qüestió des de dos punts de vista radicalment oposats: el que propugna un mandarinat que deixi les grans decisions en mans de les tecnocràcies o plutocràcies i el que empeny cap a l'exercici del que anomenem *democràcia directa*. En ambdós escenaris, el paper dels mitjans de comunicació passaria a ser pràcticament residual, perquè en el primer deixa d'haver debat i en el segon el protagonitzen directament els ciutadans sense intermediaris.

2.1. El trencament

Els mitjans de comunicació viuen, doncs, un moment que s'ha definit com de disrupció, empesa fonamentalment per la desintermediació de la vida social: "Si volguéssim resumir l'última dècada de l'ecosistema de notícies en una sola frase, podria ser aquesta: 'De cop i volta tothom va tenir més llibertat'. Els creadors de notícies, els anunciants, les noves empreses i, especialment, la gent abans coneguda com a públic han rebut una nova llibertat per comunicar-se, reduïdament (en proximitat) i extensament (a una audiència àmplia), fora de les velles estructures dels models de difusió i publicació" (ANDERSON, BELL, SHIRKY, 2012). Aquest fenomen afecta de manera molt més intensa les empreses i institucions que els professionals. Les conseqüències de la disrupció són més dramàtiques pels diaris que pels periodistes, per les agències de publicitat que pels creatius, per les televisions que pels guionistes, per les sales de cinema que pels cineastes. Certament algunes pràctiques professionals han deixat de tenir sentit, però d'altres simplement s'han reinventat. Per entendre el que passa avui en l'àmbit dels mitjans de comunicació ajuda molt mirar el que ha passat en el món de la música en els últims deu anys. La digitalització ha eliminat de cadena de valor del mercat musical als productors, a les discogràfiques i a les emissores musicals de ràdio, perquè els discs o els CD han deixat de ser el tractor de la indústria i han estat substituïts pels compositors, els intèrprets i els concerts. De manera similar, assistim a una relativització del paper dels mitjans informatius en la distribució de la informació i en la creació d'opinió pública en benefici dels periodistes amb marca personal i presència multiplataforma.

La hipòtesi dominant en aquests moments és que en el context de la postmodernitat, la globalització i la democràcia deliberativa, els mitjans de comunicació han deixat de tenir el monopoli de la comunicació pública i massiva. Les xarxes socials han pres força, sigui com a alternativa o com a complement als mèdia, tot i que encara no hi ha perspectiva històrica suficient per determinar si ho són de manera integral o només

en aspectes concrets. Ningú no abona la hipòtesi de la desaparició dels mitjans de comunicació, però tothom dóna per fet que han de viure un procés de transició digital que n'afectarà el volum, els model de negoci, l'organització interna i molt probablement els rols professionals.

La comunicació corporativa no ha viscut ni pot viure al marge d'aquests intensos canvis en l'organització social i en el món dels mitjans de comunicació, que afecten tant la configuració dels grups d'interès com els canals de comunicació per relacionar-s'hi. Com assenyala Miquel de Moragas i Spà, l'autocomunicació de masses representa un nou espai d'interacció social: "La suma de la digitalització, les telecomunicacions i els dispositius mòbils ha donat com a resultat la dissolució de l'antiga separació entre la comunicació mediàtica i la comunicació interpersonal" (2011). El trencament d'aquestes fronteres també es produeix en el camp de la comunicació corporativa: les barreres entre les relacions públiques, la publiinformació, l'atenció al client, la relació amb els mitjans de comunicació, la publicitat i el màrqueting directe han desaparegut des del punt de vista dels canals que utilitzen les corporacions per desplegar aquestes accions. A la xarxa, les empreses i institucions tenen la possibilitat de conversar, escoltar i interactuar amb accionistes, treballadors, clients, reguladors, votants, competidors, proveïdors... La relació amb els diversos públics en l'entorn digital trenca definitivament les sitges que aïllaven abans les diverses àrees dels departaments de comunicació i obliga més que mai a col·locar l'estratègia de comunicació de les corporacions en mans d'un director de comunicació enclavat en el comitè de direcció, tal com estableix *El decàleg dircom*, publicat a començament de 2014 per l'associació Dircom. En el futur, doncs, i de manera paral·lela a com parlem de l'autocomunicació de masses, haurem de parlar de l'*autocomunicació d'empreses*, en la mesura que molts dels canals de comunicació de les corporacions amb els seus grups d'interès no seran responsabilitats de tercers, sinó que seran —ja són— gestionats internament i de manera autònoma.

Les barreres entre les relacions públiques, la publiinformació, l'atenció al client, la relació amb els mitjans de comunicació, la publicitat i el màrqueting directe han desaparegut des del punt de vista dels canals que utilitzen les corporacions per desplegar aquestes accions



2.2. Conseqüències per la comunicació corporativa

El nou paradigma de la comunicació pública comporta, per tant, un nou paradigma de la comunicació corporativa, que altera algunes de les pautes de funcionament vigents fins ara. Una primera reflexió apunta als canvis següents:

1. Més importància de l'estratègia en la mesura que és clau per anticipar els objectius de la comunicació vinculats als objectius de negoci i donar coherència als missatges dirigits als diversos públics definits a través tant dels canals convencionals com de les xarxes socials.
2. Una gestió conjunta i coherent de tots els actius intangibles: notorietat, marca, imatge i reputació.
3. Més rellevància de la posició de la direcció de comunicació en la mesura que el nou paradigma exigeix una visió integral de totes les accions de comunicació —formals i informals— de la corporació.

4. Menys importància estratègica de les inversions en accions de comunicació en els mitjans convencionals: publicitat, *publicity* i relacions amb la premsa.
5. Una importància creixent de les noves formes de comunicació vehiculades per canals i mitjans de comunicació corporatius: lloc web, canal de YouTube, perfils corporatius a les xarxes socials, intranet, etc.
6. La necessitat de formar en habilitats comunicatives a més àrees operatives de les companyies.
7. Més agilitat en detectar qualsevol alteració de la reputació corporativa mitjançant la monitorització de les xarxes socials.
8. Més immediatesa i menor cost econòmic en l'avaluació de les accions de comunicació de l'estratègia global de la companyia.
9. La necessitat d'explorar nous formats de la comunicació corporativa com el contingut de marca (*branded content*) o el màrqueting de continguts .
10. Una visió de la comunicació amb els diversos públics estratègics sota el patró de la conversa i no de la unidireccionalitat.

De tots aquests punts, sens dubte el més rellevant és la nova posició de l'estratègia en el disseny de la comunicació corporativa. La multiplicació dels canals i la dispersió dels emissors de missatges corporatius reforcen la necessitat —àmpliament reivindicada pels mateixos professionals i les empreses del sector de la comunicació corporativa— de refermar la dimensió estratègica en els plans de comunicació per assegurar una bona identificació dels objectius, els grups d'interès i els missatges que es faran arribar per canals cada vegada més segmentats i interactius.

Com passa a la resta de sectors vinculats a la comunicació, la disrupció digital comporta també un nou model de negoci. Com a primeres conclusions podem dir que en el mitjà termini augmentaran els costos vinculats a la creativitat i a la producció de continguts i disminuiran els relacionats amb la compra d'espais als mitjans de comunicació, la tecnologia i el patrocini d'esdeveniments. Com passa en el cas dels mitjans de comunicació convencionals, la comunicació corporativa ja s'organitza —i seguirà aquest camí en el curt termini— amb mentalitat multiplataforma, de manera que qualsevol creativitat o contingut ha d'estar pensat des del primer moment per ser explotat en diverses pantalles i en diversos formats d'interacció amb els públics.

La disrupció suposa també una disminució de la barrera econòmica d'entrada de les empreses a la comunicació corporativa, una tendència que ja ha detectat durant el bienni l'associació Dircom en el treball *Anuario de la comunicación* (2013b). Aquest fenomen té una dimensió doble. D'una banda, fa referència a la disminució dels costos de les accions de comunicació corporativa com a conseqüència de l'ús de la tecnologia digital. I d'altra banda, fa que empreses i institucions de menor dimensió i volum econòmic tinguin necessitat de serveis de

comunicació pels canvis en els models d'intermediació que afecten els sistemes de producció, comercialització i finançament de la majoria de sectors econòmics. Empreses mitjanes i petites poden tenir en l'entorn digital necessitats de comunicació que abans estaven reservades a les grans corporacions i a determinats sectors econòmics.

La confluència d'aquestes dues dinàmiques obliga, per tant, a redefinir el concepte d'estratègia en l'àmbit de la comunicació corporativa i a definir nous perfils professionals per donar resposta a les noves demandes de les empreses i institucions. Com en altres àmbits de la comunicació, la disrupció digital es pot viure com una fatalitat o com una benaurança, com una crisi o com una oportunitat. En realitat permet desenvolupar aspectes dels conceptes normatius de la comunicació pública que fins ara estaven limitats per una tecnologia i uns hàbits de comportament limitats per la unidireccionalitat dels missatges. De manera que conceptes que fins ara eren metafòrics passen a ser paradigmàtics. Les empreses s'han de *relacionar* amb els públics i no només els han de fer arribar un missatge. Aquesta dinàmica ha estat especialment intensa en el sector públic a final del bienni arrel de la crisi de confiança de la ciutadania amb les institucions i amb el conjunt del sistema polític. L'aprovació, a les acaballes de 2014, de lleis de transparència tant a Espanya com a Catalunya apunta en aquesta direcció, en la mesura que la comunicació institucional canvia de perspectiva en el moment en que no són les institucions les que decideixen quina informació donen, sinó que són els ciutadans els que tenen la possibilitat de decidir quina informació demanen.

La revolució digital ha generat una certa inestabilitat conceptual i ha obligat —com demostra ‘El decàleg dircom’— a reivindicar les especificitats del mateix sector professional



3. El valor estratègic de l'estratègia

La reflexió professional en l'àmbit de la comunicació corporativa s'ha centrat en bona part en el bienni 2013–2014 en el concepte d'estratègia. La revolució digital ha generat una certa inestabilitat conceptual i ha obligat —com demostra *El decàleg dircom*— a reivindicar les especificitats del mateix sector professional, i aquí és on el concepte d'estratègia —llargament reivindicat des de l'àmbit acadèmic— ha reprès la seva centralitat.

L'estratègia, entesa des de l'inici com un sistema de pensament i de conducta, va ser concebut fa segles, molt abans que hagués emergit qualsevol gestió comercial o industrial, i molt menys la comunicació empresarial o institucional o comunicació corporativa. La teoria estratègica que avui coneixem es va generar a partir de tres àmbits diferents: el militar, el matemàtic i l'econòmic, i va ser ideada com una sèrie de receptes per millorar l'eficiència i l'eficàcia de tota actuació organitzacional, independentment de la seva naturalesa.

Com explica Igor Ansoff, pioner de la gestió estratègica i de la planificació corporativa, del que es tracta és de produir un patró d'adjudicació de recursos que ofereixi els millors resultats per respondre als objectius de l'empresa en un ambient extern sempre turbulent (1988).

Actualment observem com l'estratègia s'aplica a diferents nivells de l'organització: així parlem d'estratègia corporativa, d'estratègia de negoci i d'estratègia operativa



3.1. Una mica d'història

L'estratègia s'ha concebut de diverses maneres al llarg de la història. Com a determinació a llarg termini de metes i objectius, de cursos d'acció i d'adjudicació de recursos (CHANDLER, 1962), com a proposta de valor única respecte a la competència (PORTER, 1991), com a complex de concessions clares i de presa de decisions sobre el que s'ha de fer i el que no s'ha de fer, com a conjunt d'activitats que es complementen i que s'han de reforçar les unes amb les altres, o com a continuïtat d'una percepció de millora basada en el compromís, la competitivitat i la creativitat i ancorada en la corporació —amb els seus punts forts, els seus punts dèbils i els seus recursos—, el client i la competència (OHMAE, 1982).

Sabem finalment que no és fins que es formula la teoria de jocs, enunciada pels matemàtics John von Neumann i Oskar Morgenstern el 1944 en el marc de les ciències econòmiques, i difosa per un altre matemàtic, John Nash, el 1950 i el 1953, que s'atorga un estatut científic al terme *estratègia*. A partir d'aquest moment s'imposa com una àrea autònoma de coneixement, es constitueix en el cor conceptual de l'activitat de la direcció general (IVERNIZZI, 1980) i s'utilitza per emprendre estudis sobre el lideratge i la creativitat, teoritzar sobre la qualitat i el *management*, i per analitzar les relacions humanes i laborals o per al·lisonar sobre la competitivitat.

En un moment en què les empreses comencen a ser conscients de la necessitat de controlar tots els seus recursos, la idea de decisió estratègica de l'any 1954 del professor Peter Drucker arribarà al zenit tant en l'esfera acadèmica com en la professional. L'estratègia, durant les dècades dels 60 i 70, resulta l'element cabdal per a la presa de decisions i és el concepte més important del *management* d'aquell moment, concepte que es defineix com “el propòsit perseguit i el camí escollit per aconseguir-lo” (MASIFERN, RICART, VILA, 1997). També és en aquesta època que la docència sobre estratègia s'incorpora als estudis de política empresarial a diverses universitats anglosaxones.

Tot i que encara és una idea central de la (disciplina de) gestió empresarial, el concepte d'estratègia no només té a veure amb la gestió i, específicament, amb la comunicació; avui és tema d'un gran nombre de disciplines que l'estudien, el tracten i l'apliquen des de perspectives científiques i professionals diverses, tot i que es trobi principalment instal·lat en l'àmbit polític i empresarial.

3.2. El moment actual

Així, doncs, des d'aquesta òptica empresarial, actualment observem com l'estratègia s'aplica a diferents nivells de l'organització: així parlem d'estratègia corporativa, d'estratègia de negoci i d'estratègia operativa.⁵ I el grau d'estratègia que s'aplica reflecteix el grau de desenvolupament d'una empresa. L'estratègia s'entén com un conjunt de decisions que requereixen una notable maduresa intel·lectual i es caracteritzen per guiar la major part de les accions subsegüents, no ser fàcils de canviar una vegada instituïdes i garantir l'assoliment de les fites establertes de l'organització (COYNE, SUBRAMANIAM, 1996). Avui no s'entén l'estratègia

5. L'estratègia corporativa s'ocupa de l'abast general d'una organització i de com pot afegir valor a les diferents parts (unitats de negoci) de l'entitat. L'estratègia de negoci tracta sobre la manera de competir amb èxit en determinats mercats. I les estratègies operatives s'ocupen de com les diferents parts que componen una organització permeten aplicar eficaçment les estratègies de negoci i de la corporació, quant als recursos, els processos i el personal (JOHNSON, SCHOLLES, WHITTINGTON, 2006: 11–12).

sense una contínua atenció i adaptació a entorns inestables mitjançant la innovació i el canvi.

Hi ha més raons que evidencien la importància de l'estratègia. Estem vivint un moment de grans canvis de paradigmes en moltes direccions, de maneres de pensar, de consum més selectiu i dinàmic, de tendències tecnològiques com les dades massives (*big data*), l'internet de les coses o els portables (*wearables*). Aquests canvis ens han submergit en un estat d'adaptació constant i en una reeducació que està generant actituds i comportaments nous respecte a la manera com ens relacionem o competim.

Per això les empreses d'avui en dia s'organitzen en diferents àrees funcionals que s'administren estratègicament amb l'únic propòsit de ser més competitives. Dins de l'àrea de la gestió comercial i el màrqueting s'inclou la comunicació, que, com qualsevol altra àrea funcional i qualsevol altra funció, s'enfoca amb un plantejament eminentment estratègic.

Més enllà d'això, el pensament estratègic va essent cada cop més necessari en la comunicació atès que l'escenari en el qual aquesta actua es va tornant més complex. Els públics tenen accés a continguts en qualsevol moment i en qualsevol lloc mitjançant una àmplia gamma de dispositius multimèdia cada vegada més assequibles que s'estan modernitzant i expandint contínuament. I el públic no rep únicament informació, sinó que a més s'erigeix com a creador gràcies a les possibilitats de noves formes d'intermediació mediàtica: els microblogs, els mems (*memes*), les etiquetes, els canals RSS, les piulades, els *vines*, els GIF o els AMA. El públic és un mitjà en sí mateix i, en les estratègies per arribar a aquest públic, cada vegada prima més la interactivitat i la relació fiable, sensible, empàtica i segura en la qual és clau la seva participació com a element de difusió de la iniciativa estratègica.

Tant organismes internacionals com l'European Association of Communications Agencies,⁶ l'International Communications Consultancy Organization,⁷ el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación⁸ o l'International Association for Measurement and Evaluation of Communication,⁹ com associacions estatals com l'Asociación de Directivos de Comunicación,¹⁰ el Corporate Excellence–Centre for Reputation Leadership,¹¹ l'Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria,¹² l'Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC)¹³ o l'Account Planning Group,¹⁴ o d'àmbits d'actuació més locals com la Cambra de Comerç de Barcelona,¹⁵ a més de diferents col·lectius, portals temàtics o gremis relacionats amb la comunicació professional, prediquen, a més a més, en fòrums o informes, la necessitat que tot el que es faci en comunicació estigui encaminat a generar valor aprofitant les possibilitats que ofereix aquesta realitat tant diversa i fragmentada.

Aquest debat de màxima actualitat en el si professional i també en l'esfera acadèmica de la comunicació insisteix, sobretot, en què l'aportació d'aquest recurs tingui un impacte directe en el compte de resultats de les organitzacions. I, per aconseguir aquest efecte, es considera fonamental que els fons que es destinin a aquesta funció es planifiquin

6. EUROPEAN ASSOCIATION OF COMMUNICATIONS AGENCIES [En línia]. www.webcitation.org/6XvbhrTVn

7. INTERNATIONAL COMMUNICATIONS CONSULTANCY ORGANIZATION [En línia]. www.webcitation.org/6XvbmFah

8. FORO IBEROAMERICANO SOBRE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN [En línia]. www.webcitation.org/6XvcjMk49

9. INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR MEASUREMENT AND EVALUATION OF COMMUNICATION [En línia]. www.webcitation.org/6XvcdLMpC

10. ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN (DIRCOM) [En línia]. www.webcitation.org/6XvcvNEI5

11. CORPORATE EXCELLENCE - CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP [En línia]. www.webcitation.org/6XvcueJn

12. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE AGENCIAS DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA [En línia]. www.webcitation.org/6XvdADhtd

13. ASOCIACIÓN DE EMPRESAS CONSULTORAS EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN (ADECEC) [En línia]. www.webcitation.org/6XvdH1zO

14. ACCOUNT PLANNING GROUP [En línia]. www.webcitation.org/6XvdNx56V

15. CAMBRA DE COMERÇ DE BARCELONA [En línia]. www.webcitation.org/6XvcNH41u

estratègicament, és a dir que l'actuació es correspongui als objectius que es persegueixen, a la totalitat del mapa de públics i al seu comportament, al valor afegit, a la multitud de canals que han anat proliferant, etc.

Fixar aquests objectius, desenvolupar l'estratègia de les diferents accions de comunicació i poder-ne mesurar l'impacte és indispensable avui en dia. Una organització que coneix bé les persones, les seves opinions, els seus gustos, les seves necessitats i expectatives, les seves motivacions i el seu comportament, i la cultura en què aquestes es mouen té la base necessària per fer una comunicació eficaç. Aquesta organització sap que la comunicació moderna consisteix a connectar-se a si mateixa i a les seves marques amb conceptes culturals estratègics¹⁶ i està preparada per afrontar els quatre desafiaments que, segons veus expertes, comprometen actualment moltes empreses: la internacionalització, el creixement sostenible, el comerç electrònic i la innovació.

Triomfar en un mercat global i tant atomitzat passa inevitablement, doncs, per fer les coses molt ben fetes i no actuar deixant-se portar per l'atzar. El repte, avui, no és aconseguir l'èxit, sinó ser capaç de repetir-lo. L'empresa és intel·ligent si sap escollir bé, és a dir, si pren bones decisions. Però escollir adequadament entre diversos possibles cursos d'acció implica tenir la capacitat de dissenyar una sèrie de mecanismes bàsics que duguin l'organització cap a l'excel·lència i siguin una credencial cap a l'exterior i un motiu d'orgull a l'interior.

Sense aquesta inestimable tasca estratègica la comunicació no assoliria el grau d'exactitud necessari per aconseguir la rendibilitat i eficàcia desitjades. I per fer-les possibles calen uns perfils professionals específics.

4. Perfils professionals: orígens, realitat actual i evolució

4.1. Les agències/consultores de comunicació i relacions públiques

El desenvolupament de les agències/consultores de comunicació i relacions públiques espanyoles va rebre una forta embranzida a la segona meitat de la dècada dels anys 90 del segle xx, coincidint amb una època de recuperació econòmica que va produir el creixement més important del sector, que va passar d'una facturació de 69 milions d'euros l'any 1996 a més de 150 milions d'euros el 2000 (ADECEC, 2002). En l'actualitat, les trenta primeres empreses del sector de les agències/consultores de comunicació i relacions públiques ocupen 1.083 treballadors a Espanya, en un sector amb més d'un miler d'empreses (TORRES Y CARRERA, PRNOTICIAS, 2014). Al rànquing de les agències que més van facturar el 2013 a Espanya, elaborat per prComunicación el 2014 a partir de dades presentades al Registre Mercantil, es van produir moviments importants. Sis noves agències es van incorporar a la llista de les 30 principals. A la de les 10 principals s'hi van incorporar Burson-Marsteller i Globally, fet que va fer baixar posicions a Edelman i a Tinkle. Així, van quedar com a cinc primeres agències (per aquest ordre) Llorente & Cuenca, Inforpress, Ketchum Pleon, Estudio de Comunicación i Burson-Marsteller.

16. Un concepte cultural, segons Ramon Ollé, és una idea que comunica a nivell racional i emocional. Connecta una determinada oferta (producte o servei) amb la nostra realitat, amb la nostra societat, i la dota de significat (SÁNCHEZ-BLANCO, 2001).

A l'últim exercici abans de la crisi financera que encara patim (2008) el sector de les agències/consultores va generar a Espanya un volum de negoci d'uns 450 milions d'euros. En els exercicis següents la facturació global s'ha vist sensiblement afectada per la desfavorable situació econòmica i queden llunyanes les xifres de creixement sostingut d'èpoques anteriors de més bonança. Les dades més recents indiquen davallades properes al 23% el 2009, recuperacions de l'11% i del 2% el 2010 i el 2011, respectivament, i una nova caiguda del 2% el 2012 (PUESTO BASE, 2013; TORRES Y CARRERA, PRNOTICIAS, 2014). El pressupost mitjà assignat a relacions públiques per les organitzacions espanyoles està situat entre els 120.001 i els 200.000 euros i els principals criteris de selecció d'una agència/consultora són: equip de professionals (95,9%); credibilitat dels mitjans (94,6%); experiència prèvia (81,3%) i consultoria estratègica (85,5%).

Els dircoms espanyols declaren treballar simultàniament amb 1,43 agències/consultores (amb una el 71,1%; amb dos el 17,4%; i amb tres el 5,8%), amb una durada mitjana de relació de 4,52 anys. La majoria dels dircoms valora positivament la contribució que fan les agències/consultores en l'acompliment dels objectius estratègics de la seva organització (48%). El 93,4% afirmen estar molt satisfets amb els serveis prestats per les seves d'agències/consultores i un 79% no canviarien de proveïdors. D'altra banda, un 10,7% els demanen més capacitat estratègica (GRUPO CONSULTORES —PRSCOPE—, 2013: 8).

Segons un estudi de la patronal de les agències/consultores espanyoles ADECEC (1995), a la dècada dels 90 la majoria dels seus clients, les empreses i institucions espanyoles, considerava la comunicació una variable estratègica, malgrat que només un 70% comptava amb una política formal en la matèria. A l'època, la meitat de les organitzacions espanyoles mostrava interès per la imatge corporativa, tot i que el desenvolupament de la funció se centrava en els productes comercialitzats més que no pas en les percepcions dels públics (intangibles). Els principals receptors dels missatges eren els empleats, seguits pels clients i, finalment, per l'opinió pública i les institucions públiques, mentre que el canal de transmissió principal eren els mitjans de comunicació de massa, fet que provocava que la tècnica més sol·licitada fos la publiinformació.¹⁷ No existien límits definits entre les feines ni claredat en l'assignació de funcions dins de les companyies. Un fet força destacable era l'absència d'unitat en la denominació dels departaments dels clients, amb estructures de capital humà que oscil·laven entre una i quatre persones de mitjana.

L'espectacular creixement del volum de negoci de les agències/consultores de comunicació i relacions públiques al final de la dècada dels 90 no hauria estat possible sense un desenvolupament similar de les empreses i institucions espanyoles. Tots dos actors es retroalimentaven, ajudant-se en l'assoliment d'una major professionalització en el context favorable del creixement econòmic que va caracteritzar el període. Així, l'ADECEC compta actualment amb un total de 26 empreses associades, de les quals 17 tenen la seu social a Barcelona: ACH, Alicia Comunicación, Apple Tree Communications, Burson-Marsteller, Clotet, Edelman, Evercom, Globally, Grayling, Hill & Knowlton, Ideograma, Inforpress, Kreab & Garvin Anderson, Ogilvy Public Relations, Porter Novelli i Weber

La patronal de les agències/consultores espanyoles (ADECEC) compta amb un total de 26 empreses associades, de les quals 17 tenen la seu social a Barcelona



17. Segons Grunig et al. (1995) l'únic model veritable i universal de professional de les relacions públiques és encara el de la *publicity* o de l'agent de premsa.

18. A més de les esmentades, les empreses que el setembre de 2014 estaven associades a l'ADECEC són Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación, Cohn & Wolfe, Coonic, Ketchum, Mas Consulting Group, Medialuna, Nota Bene, Planner Media, Power Axle i Señor Goldwin.

Són majoritàries les agències/ consultores de mida mitjana, que operen a la ciutat de Barcelona i els equips de les quals estan llicenciats en Periodisme, en menor mesura en Publicitat i Relacions Públiques, i amb presència més residual d'experts en finances i en economia



Shandwick Ibérica.¹⁸ És prevalent la convivència de les grans agències/ consultores internacionals amb les locals, sovint de mida inferior, que ofereixen serveis força diferents, la qual cosa configura un col·lectiu molt heterogeni pel que fa a tipologia de clients i volum de facturació. Segons l'ADECEC (2008) únicament el 12,5% de les agències/consultores espanyoles pertanyen a capital estranger, el que significa que el 87,5% restant són de capital estatal.

Són majoritàries les agències/consultores de mida mitjana, que operen a la ciutat de Barcelona i els equips de les quals estan llicenciats/graduats en Periodisme, en menor mesura formats en Publicitat i Relacions Públiques, i amb presència més residual d'experts en finances i en economia. Atès que el 30% dels pressupostos de comunicació i relacions públiques es destinen a comunicació digital i que, de mitjana, un client sol·licita dos serveis de comunicació digital l'any (GRUPO CONSULTORES —PRSCOPE—, 2013) és important que les agències/consultores de comunicació i relacions públiques de Catalunya disposin d'especialistes en aquest camp. Els serveis de comunicació digital que més valoren els dircoms són l'analítica i el mesurament (30,0%), l'assessorament estratègic (29,0%) i la monitorització de mitjans socials (27,0%), essent només un 7% els que sol·liciten serveis de cobertura internacional (GRUPO CONSULTORES —PRSCOPE—, 2013). A més de l'especialització en comunicació digital, a les agències/consultores espanyoles s'observa una nova tendència a l'especialització en sectors d'activitat.

Aquestes empreses de serveis s'autodefineixen com a “agències”, “consultores” o “assessores” i, tot i que s'utilitza una gran diversitat de termes, és majoritari el de “comunicació”, en detriment del de “relacions públiques”, que ha anat desapareixent progressivament. Les agències/consultores barcelonines posen èmfasi en el concepte de “direcció estratègica” i en força casos fan referència a la “gestió de la reputació”.¹⁹

La perspectiva estratègica de la pràctica professional va penetrar amb força a partir de la segona meitat del segle xx, i es va enriquir amb noves expressions terminològiques, tant entre els teòrics com entre els practicants —comunicació empresarial, comunicació estratègica, comunicació integral, comunicació corporativa, comunicació total, direcció de comunicació, dircom, grups d'interès, reputació corporativa, responsabilitat social corporativa (RSC), direcció estratègica, intangibles...—, derivades de noves teories dominants, que van desplaçar el concepte tradicional de relacions públiques, creant desconcert davant una nova cerca d'identitat professional i d'una adaptació a les diferències culturals específiques de cada país, tal com queda reflectit al *Public relations body of knowledge task force report 1998* (PRSA TASK FORCE, 1988).

4.2. Els dircoms

Per defensar la nova figura del dircom en el també nou entorn de la comunicació corporativa o total, l'any 1992 es crea a Madrid l'Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) i, el 2008, amb el canvi d'estatuts que va permetre la creació de delegacions territorials per comunitats autònomes, neix a Barcelona Dircom Catalunya. Dircom

19. Nota dels autors: la reputació és una percepció humana i, per tant, com el concepte mental que és, mai no pot ésser gestionada.

i Dircom Catalunya han desenvolupat un gran nombre d'activitats de molt diversa tipologia per contribuir a la consolidació de la funció des d'aquesta nova perspectiva integradora. En aquest bienni, destaca especialment la publicació d'*El decàleg dircom*, com ja hem explicat.

Segons un estudi de Dircom (2010), a la primera dècada del segle XXI s'identifica un increment de les grans organitzacions que compten en l'organigrama amb una àrea funcional independent dedicada a la comunicació: del 75,4% el 2000 es passa al 91,3% el 2010. Si parlem de remuneracions, un professional espanyol de la comunicació en nòmina té un salari anual mitjà de 31.772 euros, segons el *II Informe de salarios de la comunicación* (WELLCOM 2013), mentre que els professionals de les agències/consultores, que són majoritàriament dones, amb una mitjana d'edat de 35 anys i una antiguitat a la professió de 3,3 anys, tenen un salari sensiblement inferior, a l'entorn dels 21.000 euros. Citant les dades d'Espanya, els European Communication Monitor (ECM) de 2010 i 2011 descriuen un sector afectat per les retallades pressupostàries i uns professionals que, tot i estar satisfets amb la feina, no ho estan amb les retribucions rebudes ni amb les dificultats en què es troben per conciliar vida laboral i familiar. Segons l'ECM 2011, els professionals espanyols participants al macroestudi europeu van declarar un salari mitjà d'entre 30.000 i 80.000 euros (58,3%), mentre que els seus col·legues europeus rebien uns ingressos inferiors als 30.000 euros (20,5%).

Tot i els esforços de Dircom i Dircom Catalunya per posar un cert ordre, la manca d'homogeneïtat terminològica es continua observant fins i tot quan es tracta de denominar els departaments integrats de les empreses i institucions espanyoles i catalanes. Segons la Fundación EOI (2010) el 28,9% dels participants en un estudi específic sobre la matèria s'identificaven com a "directors de comunicació", en contraposició al 17,8% que declararen que la seva posició era la de "director de màrqueting i comunicació". Altres denominacions del càrrec també van tenir presència a l'estudi: tant "director de comunicació i relacions institucionals" com "director de comunicació i imatge corporativa" van tenir cadascuna un 6,7%. En aquest estudi els participants arriben a citar fins a disset denominacions diferents del seu càrrec, però malgrat les indefinicions nominals, és prevalent que vagi associat al càrrec de "direcció estratègica" (73,3%). Es destaca el fet que els enquestats van declarar treballar a empreses grans i molt grans i de sectors d'activitat molt diversos (consultoria, banca, assegurances i finances, serveis professionals, bufets d'advocats, i tecnològiques/IT). Aquesta indefinició terminològica és palesa fins i tot dins el mateix col·lectiu dels dircoms. Hem analitzat la publicació *Quién es quién en Dircom*, editada per Dircom (2013b), i hem constatat que utilitzen 53 maneres diferents de denominar la funció, tot i que destaquen la de direcció de "comunicació" (35,13%) i, a molta més distància, "comunicació i relacions institucionals" (8,10%) i "comunicació i relacions externes" (7,02%).

La manca d'acord terminològic es constata també entre els professionals participants a l'European Communication Monitor 2011. El terme preferit pels enquestats espanyols para referir-se a la professió és el

Tot i els esforços de Dircom i Dircom Catalunya per posar un cert ordre, la manca d'homogeneïtat terminològica es continua observant fins i tot quan es tracta de denominar els departaments integrats de les empreses i institucions espanyoles i catalanes



de comunicació corporativa (81,2%), seguit de comunicació estratègica (72,5%); gestió de la comunicació (66,7%); comunicació de negoci (44,9%); comunicació integral (37,7%); comunicació organitzacional (37,6%) i, en darrer lloc, relacions públiques (31,9%). El rebuig al terme *relacions públiques* no és tan marcat a la resta d'Europa, on és escollit pel 46,7% dels professionals, per davant d'expressions com *comunicació integral* (45,9%), *de negoci* (34%) i *organitzacional* (32,6%). Seguint la mateixa tendència que a Espanya, els europeus escullen majoritàriament les etiquetes *comunicació corporativa* (67,9%) o *comunicació estratègica* (61,3%) per referir-se a la disciplina.

Hem vist, fins ara, que la referència al concepte d'estratègia és una constant en l'àmbit professional. Però, què és la direcció estratègica? De fet, ¿com es concep l'estratègia des de la perspectiva professional quan en les darreres dues dècades cinc de cada set estratègies fallen? I com es duu a la pràctica per part de dircoms i agències/consultores? Faltava investigació aplicada per donar resposta a aquests interrogants i, amb l'objectiu de conèixer de quina manera es duia a la pràctica el procés de l'estratègia comunicativa a Espanya, el 2012 es va dur a terme una recerca per verificar si a les rutines professionals entre dircoms i agències/consultores de comunicació i relacions públiques se seguïen els principis establerts per la literatura especialitzada que, a partir de Marston (1963), propugna que les quatre etapes del model del procés estratègic han de començar amb una investigació preliminar i finalitzar amb una investigació avaluadora.

Els resultats de l'estudi van ser que tant agències com dircoms consideraven necessari invertir en investigació, però que no ho podien fer, fonamentalment per manca de pressupost (investigació preliminar: 67,95% dircoms i 55,81% agències; investigació d'avaluació final: 65,38% dircoms i 53,94% agències) i, per tant, s'observa que la pràctica estratègica de tots dos col·lectius es troba encara força allunyada de l'excel·lència plantejada per la literatura acadèmica especialitzada. També s'observa que els mals hàbits de la planificació estratègica semblen haver estat acceptats per tots dos actors i que existeix una marcada preferència per la investigació avaluadora (78,75% dircoms i 96,05% agències) en detriment de la preliminar (13,75% dircoms i 3,95% agències), fet aquest que no permet un diagnòstic adequat dels problemes de comunicació i que, per tant, tampoc no permet marcar amb precisió els objectius a assolir ni avaluar empíricament els resultats obtinguts.

En general s'observa una clara tendència cap a una praxi basada únicament en l'emissió de missatges, sense tenir en compte el efectes causats per aquests missatges en les percepcions dels públics (imatge i reputació corporatives), i hi ha incongruències entre el que es diu que es fa i el que finalment s'arriba a fer: "A Espanya, els models asimètrics també són la norma. Malgrat que el 81,18% dels directors de comunicació diuen que defensen el model simètric, les organitzacions no determinen metes i objectius mitjançant recerca formal" (GARCÍA, 2013: 225). Es demostra, per tant, una pràctica estratègica encara immadura a Espanya, amb força elements de millora a incorporar i allunyada dels postulats metodològics més bàsics.

La insuficient assignació de recursos econòmics per fer front a la investigació declarada per tots dos col·lectius (dircoms i proveïdors de serveis) cridava l'atenció, atès que el disseny de les polítiques pressupostàries depèn de l'alta direcció. Per aquest motiu es va dur a terme una recerca sobre les titulacions de màster en administració d'empreses (MBA) del sistema universitari espanyol del curs 2013–2014, amb l'objectiu de conèixer l'oferta d'assignatures de relacions públiques i comunicació corporativa en aquesta mena d'estudis i comprovar si els futurs directors generals comptaran amb formació suficient per dissenyar un organigrama que inclogui un departament de comunicació amb objectius i funcions clarament definits i per establir el perfil professional de les diverses posicions jeràrquiques d'aquesta àrea funcional. De les 53 titulacions analitzades, 29 (54,71%), és a dir, més de la meitat, no oferien cap assignatura sobre la matèria objecte d'estudi; 24 (45,28%) sí que ho feien, però de manera aïllada, minoritària i testimonial, amb una minsa assignació de crèdits ECTS (Sistema Europeu de Transferència de Crèdits) i en cap cas (0%) es va identificar que les relacions públiques, la comunicació o la comunicació corporativa es contemplessin com una àrea funcional independent. Els resultats de l'estudi permeten plantejar la hipòtesi que la dificultat que declaren tenir els dircoms espanyols per obtenir una adequada assignació pressupostària per a la investigació estratègica pot raure en el desconeixement de la matèria per part dels directors generals. A partir de l'anàlisi d'aquests currículums es manifesta una primera gran incongruència entre l'acadèmia i la realitat dels practicants.

A més, la pràctica limitada de la professió a la que fèiem menció anteriorment es constata majoritària a Espanya: “La debilitat en aquests països de la indústria dels mitjans, molt dependent de les oficines de relacions públiques per crear contingut, sobretot en els mitjans de comunicació especialitzats, contribueix al paper destacat de relacions amb els mitjans. Els directius que no entenen plenament el paper de les relacions públiques se senten més motivats per generar resultats ràpids i tangibles. De fet, els voluminosos informes de retalls de premsa són per a molts professionals de les relacions públiques l'única manera de verificar els resultats dels seus esforços. El llibre paneuropeu de Van Ruler i Verčič assenyalava que la relació amb els mitjans de comunicació segueix essent la principal activitat de relacions públiques en els països mediterranis. Espanya n'és la capdavantera (90%), seguida de Portugal (84%) i Itàlia, on la major part dels ingressos de relacions públiques (27%) prové d'aquesta pràctica” (GARCÍA, 2013: 223).

Una altra recerca aplicada duta a terme el 2012 amb els associats a Dircom va donar com a resultat que la figura del professional de la comunicació corporativa, definida a nivell teòric, encara no ha estat duta a la realitat, sobretot si es té en compte que la majoria de les empreses espanyoles encara no tenen un dircom al comitè de direcció, fet que impedeix gestionar la comunicació de la manera integrada, transversal i holística que defensa l'acadèmia. A això, cal afegir-hi el fet que és probable que encara no s'hagi sistematitzat la completa comprensió i actualització de coneixements sobre la gestió de la comunicació basada en els intangibles.²⁰ “La pràctica requereix encara una major professionalització per poder ser considerada una

20. La valoració estratègica dels recursos intangibles (*invisible assets*) ha anat incrementant des del moment en què Hiroyuki Itami, teòric japonès de la gestió empresarial, va presentar el nou concepte a la Universitat de Harvard el 1991, concepte que la investigadora Kathy Matilla considera que té un “marcat biaix financer-comptable” (MATILLA, 2010: 9–10).

Només el 24,2% de les companyies pertanyents a les 500 grans empreses de la llista Fortune tenen un dircom al consell de direcció

Els experts assenyalen que les direccions de comunicació encara no estan tan consolidades com altres departaments



funció que aporta valor al bon govern de les empreses (MORA, 2009). La funció comunicativa de les empreses a Espanya encara sembla estar consolidant-se. Si bé el creixement professional durant les dues últimes dècades ha estat notable, diversos aspectes es poden destacar al respecte. Els directors de comunicació encara no semblen tenir una influència notable en la presa de decisions de les seves companyies” (GUTIÉRREZ GARCÍA, 2010).

Aquests resultats són coincidents amb els de l'estudi *The chief communications officer and the C-suite* (EACD, ASCOR, RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES, 2013), que descobreix que només el 24,2% de les companyies pertanyents a les 500 grans empreses de la llista Fortune tenen un dircom al consell de direcció; que els sectors productius que donen aquesta participació als practicants de la comunicació són els de la salut, el consum massiu, els sectors industrials, la tecnologia i el serveis financers, essent les tasques més habituals la relació amb els mitjans (79,5%), la comunicació interna (69,3%), la reputació corporativa (56,8%), la comunicació de màrqueting (54,4%) i la responsabilitat social (45,5%), seguides de les relacions amb la comunitat (43,3%), les relacions amb el govern (31,8%), l'estratègia corporativa (26,1%), la filantropia corporativa (23,9%) i les polítiques públiques (19,3%). Finalment, pel que fa a les mètriques emprades pels dircoms de la llista Fortune 500, la mesura de la construcció d'opinió pública és la prioritat principal, seguida de la satisfacció dels clients interns [sic], la construcció d'opinió entre els grups d'interès interns, influenciar el cobriment de mitjans i generar impacte sobre objectius estratègics i financers: “Al territori espanyol, les funcions desenvolupades en el nou departament integrador de la comunicació no havien arribat encara a la plena maduresa, si bé semblaven existir indicis suficients que ens apropàvem amb pas ferm i a bon ritme cap a la futura consolidació en els propers anys, especialment en el si de les empreses que gaudeixen d'índexs de facturació més alts”, escriu Matilla (2010: 14), que afirma que el dircom encara té un professiograma imprecís i massa instrumental, tàctic.

Les investigacions aplicades descrites són congruents amb l'estudi desenvolupat per la Fundación EOI (2010:12), que afirma que “no existeix un perfil homogeni de la figura del dircom. En aquest sentit, els experts assenyalen que les direccions de comunicació encara no estan tan consolidades com altres departaments i això explica l'existència d'una alta variabilitat en les companyies respecte a la seva posició i a les funcions que té associades”. Això ens porta a interrogar-nos sobre si existeix consens entre els individus que componen la mostra respecte al concepte d'estratègia o si, per contra, el col·lectiu concep el terme des de perspectives divergents.

D'altra banda, un estudi de l'associació Dircom (2010) va donar uns resultats més optimistes: “(a) Nou de cada deu grans companyies disposen d'un departament de comunicació. El 2005 eren vuit de cada deu (creix més d'un 13%), mentre que el 2000 eren sis de cada deu les que ho feien; (b) Hi ha un únic responsable de tota la comunicació en set de cada deu casos; (c) El 75% dels responsables de comunicació depèn del primer nivell executiu, un 3% més que el 2005; (d) Un

70% participa en el comitè de direcció de l'empresa, un 5% més que el 2005; (e) Un dircom més estratègic i executiu i menys tècnic: perfil del dircom més dedicat a definir l'estratègia (estratègic) i a assessorar l'alta direcció (executiu); (f) La influència en la direcció de l'empresa és l'element que més augmenta. El 60% així ho indica, enfront del 53% de fa cinc anys; (g) És el dircom qui defineix les estratègies de comunicació (nou de cada deu el 2010, davant de vuit de cada deu el 2005), i les aprova (percentatge lleugerament superior al de 2005); (h) En el 90% dels casos l'estratègia de comunicació s'alinea amb la general de l'empresa. Els dircoms són els primers involucrats en la seva definició i desenvolupament. Una de cada dues compta amb un pla de comunicació i un 37% compta amb un pla de crisi”.

Dels resultats de l'estudi de Marco de Comunicación (2008) sobre la situació de les relacions públiques a Espanya es desprèn que una de cada quatre organitzacions no disposa d'un departament de comunicació ni d'una agència/consultora contractada, tot i que el 72% van afirmar que havien incrementat el pressupost, situant-se entorn dels 35.000 euros anuals de mitjana. Per disciplines, els dircoms confiaven principalment a les agències/consultores les accions de comunicació corporativa (87%), organització d'esdeveniments (83%) i publiinformació (81%) i, en menor mesura, les de RSC (44%), comunicació de crisi (38%) i relacions amb els inversors (12%). El sou mitjà dels dircoms era de 45.000 euros anuals l'any 2008, amb variacions importants en funció de si es tractava d'un director funcional o simplement d'un responsable de comunicació, de perfil tècnic. En un 71% dels casos reportaven a la direcció general, mentre que un 17% ho feien a la direcció de màrqueting.

A l'European Communication Monitor 2011 s'observa que la participació dels professionals de la comunicació en els nivells directius o la possibilitat de retre comptes al *chief executive officer* (CEO) són aspectes clau a l'hora de valorar el nivell de responsabilitat jeràrquica i el poder que rep el departament. En aquest sentit, la situació d'Espanya és molt semblant a la de la resta d'Europa: un 60% dels participants va declarar reportar directament al CEO i un 17% a un altre membre del consell d'administració. Un 22,5% dels dircoms espanyols pertanyia al comitè de direcció, enfront del 17,8% dels companys europeus. Només el 27,5% dels enquestats espanyols tenia competències sobre tots els aspectes de la gestió de la comunicació i de la relació amb els grups d'interès, mentre que els europeus la tenien en el 41,7% dels casos. La majoria (55%) va declarar ser responsable de, al menys, tres camps de la comunicació, mentre que un 10% limitava les seves tasques a les relacions amb els mitjans de comunicació i a la comunicació externa. El 87% dels participants espanyols va considerar que l'àrea funcional comunicativa s'anticipava a les situacions i temes de conflicte, i el 82%, que jugava un paper important en el rendiment global de l'organització, atès que generava actius financers i immaterials (70% a Espanya; 47,9% a la resta d'Europa). Gairebé el 70% dels participants espanyols de l'ECM 2011 considerava que el principal repte al que havia de fer front la professió era l'evolució digital i el web social —tema que havia pujat 30 punts els darrers cinc anys—, seguit d'una major vinculació de les estratègies de comunicació amb les de negoci (58%), els nous mètodes d'avaluació (29%) i la globalització (26,1%).

Segons l'European Communication Monitor 2011, a Espanya, les principals àrees desenvolupades pels professionals són la comunicació corporativa (85,3%), la comunicació de màrqueting/marca-consumidor (71,6%) i la comunicació de crisi (60,3%), seguides de la RSC i la sostenibilitat (54,4%), les relacions amb inversors/comunicació financera (48,5%) i la comunicació interna/gestió del canvi (47,1%). Pel que fa a les previsions de creixement de les tècniques, els professionals europeus les situen en la RSC (+31,8%); la comunicació interna (+29,9%); i l'assessorament personal/formació (+29,6%), mentre que els espanyols les centren en els assumptes públics/lobbisme (+33,8%); la comunicació internacional (+29,8%); i l'assessorament personal (+29,4%).

En l'exercici de la professió a les grans empreses i institucions del sud d'Europa —sobretot les multinacionals—, que, com hem vist abans, són les que compten amb més dircoms integrats als comitès de direcció i que se solen inclinar per la gestió integrada de la comunicació que defensa el corrent de la comunicació corporativa, s'ha de tenir en compte que “la prioritat que es dona en la construcció de relacions amb els polítics, els funcionaris del govern i els mitjans de comunicació és de vegades desproporcionada en comparació amb altres grups d'interès. Moltes organitzacions consideren l'oferiment de regals, l'intercanvi de favors i el cultiu de les relacions personals part del menú estratègic de relacions públiques” (GARCÍA, 2013: 219), fet que condiciona extraordinàriament la gestió bidireccional de les relacions i de la comunicació duta a terme per aquests professionals i que “ha inhibit el desenvolupament de campanyes de relacions públiques més sofisticades (més enllà de relacions amb els mitjans tradicionals)”, perquè existeix “interacció entre la pràctica de relacions públiques, el concepte de clientelisme i l'estructura econòmica a Grècia, Itàlia, Portugal i Espanya [...], hi ha una correlació entre clientelisme i ús intensiu de relacions amb els mitjans” i “les corporacions més grans, sovint antics monopolis que operen en absència d'una competència real, es preocupen sobretot sobre les seves relacions amb el govern, a costa dels consumidors i fins i tot accionistes” (GARCÍA, 2013: 220). Aquest panorama “difereix considerablement dels països anglosaxons i del nord d'Europa” (GARCÍA, 2013: 221). En aquesta mateixa línia crítica de la professió, segons Moreno, Verhoeven, Tench i Zerfass (2014: 75), “l'estudi de la professionalitat en la gestió de les relacions públiques i de la comunicació s'ha associat actualment a la investigació de la dimensió del poder social de la pràctica, centrant-se en la forma en què el comportament dels professionals determina la visió de la professió i sobre el paper exercit pels professionals en el seu lloc de treball. Des d'un punt de vista crític, una professió no és neutral, sinó que es relaciona amb els sistemes polítics i econòmics i és ideològicament construïda”.

Més enllà de les nostres fronteres, l'estudi britànic *State of the profession survey 2013/14*, elaborat pel Chartered Institute of Public Relations,²¹ mostra l'estat de la situació al Regne Unit l'any 2013. Així, un 70% dels 2.531 participants considera que la seva funció essencial és el disseny i execució del pla estratègic de comunicació anual, que ha d'aportar valor afegit a les organitzacions. També un 70% destaca la gestió de la relació amb els mitjans de comunicació (exclosos el mitjans digitals)

21. “Fundat el 1948, el Chartered Institute of Public Relations (CIPR) és l'organització professional dels responsables de les relacions públiques al Regne Unit. Amb més de 10.000 membres involucrats en tots els aspectes de les relacions públiques, és l'organització del seu tipus més gran d'Europa. La CIPR promou l'avenç de la professió de les relacions públiques al Regne Unit fent que els seus membres rendeixin comptes a través d'un codi de conducta, desenvolupant polítiques, representant els seus membres i elevant els estàndards mitjançant l'educació i la formació”.

com una responsabilitat bàsica. Un 56% dels professionals britànics considera que la investigació estratègica i la mesura dels resultats són activitats organitzades i sistemàtiques del seu dia a dia, fet que demostra la maduresa que caracteritza la professió en aquell país, on es va molt més enllà de la simple utilització d'indicadors (mètriques) en l'avaluació dels resultats. A les empreses privades es dedica un 20% del pressupost disponible a la relació amb els mitjans i a l'organització d'esdeveniments. De la mateixa manera, a les organitzacions governamentals les prioritats pressupostàries se centren en les relacions amb els mitjans (15%), però en canvi difereixen en les campanyes adreçades als ciutadans i a l'opinió pública (15%). Pel que fa a la distribució de gèneres dels professionals, s'identifica major presència d'homes que de dones (58% homes i 41% dones al sector privat; i 61% i 38%,²² respectivament, al sector públic). Tot i així, els participants declaren que el procés comunicatiu no està prou valorat pels seus comitès directius (13% en el sector privat, 13% en el sector públic i 12% en les ONG), probable motiu pel qual no compten majoritàriament amb una cadira als comitès de direcció (46% al sector privat, 41% a organitzacions públiques i 48% a les ONG). La baixa presència de dircoms entre la coalició dominant amoïna els professionals britànics, que opinen que la fita principal a assolir els propers cinc anys és incrementar la minsa representació de la funció comunicativa al màxim nivell directiu.

El perfil de competències i coneixements dels dircoms de les grans corporacions multinacionals esdevé cada cop més important i el seu lideratge intern hauria de ser prioritari en un context en què s'identifica els CEO de les grans corporacions com les persones més poderoses de la societat (47% als EUA), però que malgrat aquest poder només un 9% considera els més respectats, i es percep que les grans corporacions han estat socialment menys responsables a la darrera dècada (CNBC/BURSON-MARSTELLER, 2014). Per contra, la sobtada disrupció dels mitjans socials ha esdevingut la màxima preocupació del sector, segons s'observa a les diverses edicions de l'European Communication Monitor. "Situacions relacionades amb l'ús d'aquests nous canals, com el flux d'informació o la segmentació dels públics, són algunes de les qüestions que dificulten la tasca dels responsables dels departaments de comunicació. També destaca el desafiament de respondre a les demandes de transparència i diàleg en un món permanentment connectat i globalitzat. Aquests resultats són coherents amb els estudis previs sobre la situació actual de la professió, en els quals es detecta una inquietud creixent respecte als reptes que han arribat de la mà de la ràpida i massiva introducció dels mitjans digitals en la comunicació organitzacional" (NAVARRO RUIZ, HUMANES, 2014) i que ha rebaixat sobtadament la consideració de l'orientació estratègica de la professió com a repte prioritari. Per tots aquests motius i per tal d'acotar i definir millor la funció del màxim responsable de la gestió de la comunicació i el paper estratègic que aquesta juga al si de les organitzacions, sobretot a les grans, l'EUPRERA ha acollit el projecte *Strategic communication and the entrepreneurial role of CCOs*,²³ liderat per Giorgio Invernizzi, començat el maig de 2012 i que finalitzarà el desembre de 2015.

El perfil de competències i coneixements dels dircoms de les grans corporacions multinacionals esdevé cada cop més important i el seu lideratge intern hauria de ser prioritari



22. La font original no especifica si l'1% restant, en cada cas, correspon a persones que hagin respost "No ho sap/no contesta".

23. CCO és l'acrònim de *chief communications officer*, "director general de comunicació".

Els dos actors principals del procés professional de la comunicació corporativa són els dircoms, d'una banda, i les agències/ consultores, de l'altra

Les fortaleeses i les debilitats del sistema universitari català i espanyol es reflecteixen en gran mesura també en l'àmbit de la comunicació corporativa



4.3. La formació universitària de grau i de postgrau dels futurs professionals de la comunicació corporativa

Hem dit abans que els dos actors principals del procés professional de la comunicació corporativa són els dircoms, d'una banda, i les agències/ consultores, de l'altra. No es pot obviar que en la qualitat de tota praxi professional que aspira a l'excel·lència hi juga un paper fonamental la formació superior rebuda. La formació universitària dels futurs dircoms i professionals d'agències/consultores, tant a Catalunya com a la resta d'Espanya, arrossega un fort dèficit des que es van regular els estudis de Ciències de la Informació i es van crear les primeres facultats espanyoles, en el llunyà 1971.

Amb l'arribada de la dècada dels 90 es produeix una eclosió de les facultats i dels estudis de comunicació a Espanya, tant a universitats públiques com privades i, amb elles, de les llicenciatures de Publicitat i Relacions Públiques. A Catalunya van crear estudis d'aquest tipus la Universitat Ramon Llull, la Universitat Oberta de Catalunya, la Pompeu Fabra, la Rovira i Virgili, la Internacional de Catalunya, l'Abat Oliba-CEU i, el 2005, la Universitat de Girona, integrant-los a la Facultat de Turisme. L'any 2001 les Escoles Superiors de Relacions Públiques de Barcelona i de Girona van obtenir la llicenciatura de Publicitat i Relacions Públiques com a centres adscrits a la Universitat de Barcelona i a la Universitat de Girona, respectivament.

La recent integració del sistema universitari espanyol a l'Espai Europeu d'Ensenyament Superior (EEES) —popularment conegut com a Pla de Bolonya— permetia, per primer cop a la història del país, un disseny d'ofertes formatives en règim de llibertat als nous graus universitaris. Gràcies als estudis anuals promoguts per l'Observatori de la Càtedra Dircom.Cat de la Comissió de Formació i Docència de Dircom Catalunya, que compta amb el suport institucional del Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya, un cop tancat el primer cicle complet dels graus s'observa que a Catalunya no s'han produït canvis substancials respecte de les antigues llicenciatures, atès que és majoritària la conservació de l'antiga denominació de Publicitat i Relacions Públiques, així com els programes curriculars caracteritzats per un escàs nombre d'assignatures específiques de relacions públiques, situació pràcticament idèntica a la de la resta de les universitats espanyoles i internacionals.

A partir del curs 2015–2016 els graus de Publicitat i Relacions Públiques catalans seran sotmesos als processos d'acreditació per part de l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya i els centres oferiran uns nous programes d'estudi. La Universitat Ramon Llull ja ha anunciat que canviarà el nom d'un dels graus que ofereix (Periodisme), que passarà a denominar-se Periodisme i Comunicació Corporativa.²⁴

Les fortaleeses i les debilitats del sistema universitari català i espanyol es reflecteixen en gran mesura també en l'àmbit de la comunicació corporativa: “La curta vida de la formació en relacions públiques fins a la data ajuda a explicar la manca de professionalització en els nivells mitjans i superiors de moltes empreses, on la majoria dels professionals de les relacions públiques són periodistes o vénen d'altres procedències” (GARCÍA, 2013: 223). Les funcions del dircom estan

24. Per a més informació sobre el panorama de l'oferta dels màsters oficials i doctorats en comunicació, vegeu el capítol “Els estudis universitaris i la recerca en comunicació a Catalunya” d'aquest mateix informe.

fortament condicionades per la procedència professional des de la qual s'ha accedit al càrrec, que està vinculada majoritàriament a l'exercici del periodisme. Maria Urreiztieta, coordinadora de comunicació de l'associació Dircom, afirma que el 57% dels dircoms d'Espanya provenen de l'àrea del Periodisme, seguits per llicenciats/graduats en Publicitat i Relacions Públiques (12,68%). Els llicenciats en Ciències Econòmiques i Empresariales suposen el 6,57%, i els llicenciats en Dret i Ciències Jurídiques, el 6,1% (prNoticias.com, 10-07-14).²⁵ Possiblement per aquest motiu, tot i que segons una enquesta feta per l'associació de relacions públiques britànica per a la gran majoria dels 114 participants l'actiu més ben valorat és la reputació, els dircoms del Regne Unit tenen com a objectiu principal mesurar la cobertura mediàtica de la *publicity*, fet que demostra un marcat interès per les audiències en detriment dels públics.

A Espanya la situació és força semblant: el 80% dels lectors de la revista prNoticias.com va atorgar importància a la reputació als seus departaments, tot i que el 83% va admetre que les seves companyies mesuren més les aparicions de continguts redaccionals als mitjans (prNoticias.com, 06-10-14).²⁶ La situació descrita és una constant als estudis identificats. Així, a l'informe *The digital PR challenge*, realitzat per la revista *CorpComms* (2014), el 92% dels participants declara involucrar-se de manera quotidiana en la gestió dels mitjans digitals i el 84% gestiona la relació amb els mitjans tradicionals; el 70% publica diàriament continguts en mitjans socials i només el 25% produeix notes de premsa amb la mateixa periodicitat.

Pel que fa a Catalunya, "Si analitzem els missatges dels mitjans, trobem per tant que una gran part del seu contingut prové de gabinets de comunicació o s'hi relaciona. Això ho demostren diversos estudis duts a terme a Espanya, que utilitzen el cas català com a model. Aquests estudis subratllen la importància dels gabinets de comunicació en els esforços de comunicació de qualsevol associació, organització, organisme públic, ONG, partit polític, sindicat o corporació. Els grups que vulguin instigar polítiques efectives de comunicació hauran de tenir la seva pròpia oficina de comunicació o contractar els serveis d'una. [...] A Espanya, l'activitat principal dels professionals de les relacions públiques, tant en les empreses com en departaments de l'organització, són les relacions amb els mitjans. Segons l'informe de l'ADECEC (2008), les relacions amb els mitjans són una activitat clau per al 95,2% dels professionals espanyols, i una activitat complementària per al 2,9%. Catalunya no n'és una excepció, ja que gairebé la meitat dels professionals entrevistats de l'informe ADECEC treballen a Catalunya" (XIFRA, COLLELL, 2009: 85).

Segons l'*Anuario de la comunicación* publicat per Dircom (2013b), els principals reptes del sector professional els propers anys són més habilitats de negoci, el món en línia, l'increment de la influència/lideratge intern i la presència als comitès de direcció del dircom, el mesurament dels resultats i l'ètica. Tot i estar d'acord amb el plantejament de l'associació, la nostra visió parteix més de l'anàlisi de l'origen de la situació que no pas de la solució dels símptomes. Des d'aquest punt de partida, doncs, tenint en compte que analitzem la situació a Catalunya i que aquesta no es diferencia de la de la resta d'Espanya, on és minoritària la presència de grans corporacions amb capacitat per fer comunicació

25. PRNOTICIAS (2014): "6 de cada 10 directores de comunicación estudiaron periodismo" [En línia]. 10 de juliol. www.webcitation.org/6XxKWdzFg

26. PRNOTICIAS (2014). "La reputación, el activo estratégico más valorado dentro de los departamentos de comunicación" [En línia]. 6 d'octubre. www.webcitation.org/6XxKKTkCD

Resta com a assignatura pendent l'aplicació de la comunicació corporativa en petites i mitjanes empreses, sobretot aquelles de caire més familiar i poc o gens professionalitzades



corporativa des del plantejament integrador anteriorment descrit i que és majoritària la de les pimes (més *pi* que *mes*), pensem que serà difícil implantar aquesta filosofia i manera de fer si no canvia de dalt a baix la composició de l'estructura econòmica del país. Restaria, doncs, com a assignatura pendent l'aplicació de la comunicació corporativa en petites i mitjanes empreses, sobretot aquelles de caire més familiar i poc o gens professionalitzades.

5. Conclusions

- a) **La centralitat de l'estratègia.** En l'entorn digital, el repte principal de la comunicació corporativa és definir l'estratègia d'empreses i institucions tant en la seva presència als mitjans de comunicació tradicionals com en la gestió dels canals propis de relació amb els seus públics.
- b) **La formació universitària dels futurs comunicadors.** Segons s'ha pogut observar en els estudis promoguts els darrers anys per Dircom Catalunya, en finalitzar el primer cicle dels nous graus adaptats a l'EEES la situació de les relacions públiques no ha canviat substancialment dels anys 70 a l'actualitat. No ens ha d'estranyar, doncs, que els dircoms espanyols no només no discriminin entre graduats i postgraduats en periodisme, publicitat i relacions públiques, administració d'empreses, dret o econòmiques en el moment de contractar els júnior, sinó que es perpetuï el gabinet de premsa com a orientació única de la funció, atès que portem més de 30 anys amb júnior amb dèficits de formació que, amb el temps, es converteixen en sènior i passen a contractar nous treballadors per al departament.
- c) **La pràctica professional de la comunicació corporativa.** Seguint amb la bola de neu, a Espanya els professionals de la comunicació corporativa es troben CEO sense un criteri clar d'on situar-los a les estructures funcionals; directores de recursos humans amb dificultats per definir les seves funcions; coneixements insuficients i, sovint, erronis adquirits a les universitats que els obliguen a 'aprendre l'ofici' un cop graduats, competint en règim d'igualtat amb graduats no especialistes en la matèria i, tot plegat, amb un escenari de retribucions i d'exigència horària molt per sota de les seves expectatives. Tot això dificulta extraordinàriament una escalada jeràrquica. D'altra banda, una formació rigorosa sobre els principis i la metodologia de la pràctica estratègica permetria als professionals: (a) deixar de parlar d'estratègia aplicada a la comunicació i passar a fer-la realitat; (b) deixar de parlar de gestionar els intangibles i passar a entendre que són els resultat de la gestió de la identitat; i finalment, (c) deixar de mesurar la reputació mitjançant mètriques i passar a invertir en investigació social preliminar per —diagnosticant problemes i definint objectius avaluable empíricament— demostrar també amb proves empíriques el resultat de les seves intervencions en base al ROI (*return on investment* o retorn de la inversió), que és el mateix que dir la contribució assolida en termes de correspondència dels objectius de comunicació amb els objectius de negoci (corporatius).

6. Referències

ANDERSON, Chris; BELL, Emily; SHIRKY, Clary (2012): *Post-industrial journalism: adapting to the present*. Nova York: Columbia Journalism School.

ANSOFF, Igor (1988): *Corporate strategy*. Londres: Penguin Books.

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN (DIRCOM) (2010): *El estado de la comunicación en España*. Madrid: Dircom.

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN (DIRCOM) (2013a): *Quién es quién en Dircom*. Madrid: Dircom.

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN (DIRCOM) (2013b): *Anuario de la comunicación*. Madrid: Dircom.

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN (DIRCOM) (2014): *El decàleg dircom: 10 preguntes i 10 respostes sobre la funció de direcció de comunicació*. Madrid/Barcelona: Dircom.

ASOCIACIÓN DE EMPRESAS CONSULTORAS EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN (ADECEC) (1995): *La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector*. Madrid: Pirámide.

ASOCIACIÓN DE EMPRESAS CONSULTORAS EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN (ADECEC) (2002): *La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector*. Madrid: Pirámide.

ASOCIACIÓN DE EMPRESAS CONSULTORAS EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN (ADECEC) (2008): *La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector*. Madrid.

CASTELLS, Manuel (2009): *Comunicació i poder*. Barcelona: UOC.

CHANDLER, Alfred D. (1962): *Strategy and structure*. Massachusetts: MIT Press.

CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC RELATIONS (CIPR) (2014): *State of the profession survey 2013/14* [En línia]. Londres: CIPR. www.webcitation.org/6YnIgfjOC

CNBC/BURSON MARSTELLER (2014): *CNBC/Burson-Marsteller corporate perception indicator: a global survey from main street to the executive suite*. Nova Jersey: CNBC.

CORPCOMMS (2014): *The digital PR challenge*. [En línia]. Londres: CorpComms. www.webcitation.org/6XrFzv4cU

COYNE, Kevin P.; SUBRAMANIAM, Somu (1996): "Bringing discipline to strategy". *The McKinsey Quarterly*. Núm. 4, pàgs. 14–25.

DRUCKER, Peter (1954): *The practice of management*. Nova York: Harper & Brothers.

DRUCKER, Peter (1973): *Management: tasks, responsibilities, practices*. Londres: Heinemann; Nova York: Harper and Row.

EUROPEAN ASSOCIATION OF COMMUNICATION DIRECTORS (EACD); THE AMSTERDAM SCHOOL OF COMMUNICATION RESEARCH (ASCOR); RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES (2013): *The chief communications officer and the C-suite*. Brussel·les: European Association of Communication Directors. www.webcitation.org/6XvojL7rN

- EUROPEAN PUBLIC RELATIONS EDUCATION AND RESEARCH ASOCIATION (EUPRERA) (2015): "Strategic communication and the entrepreneurial role of CCOs" [En línia]. Brusel·les: EUPRERA, febrer. www.webcitation.org/6XxIknISe
- FERRARA, Alessandro (2014): *El horizonte democrático. El hiperpluralismo y la renovación del liberalismo político*. Barcelona: Herder.
- FUNDACIÓN ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL (EOI) (2010): *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación. Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un dircom*. Madrid: EOI. www.webcitation.org/6YnKJ7bsS
- GARCÍA, César (2013): "Clientelism, economic structure, and public relations in Southern Europe: an example of diversity in the Western World" [En línia]. *Public Relations Journal*. Vol. 7(2), pàgs. 214–241. www.webcitation.org/6Y4kKsDWU
- GRUNIG, James E.; GRUNIG, Larissa A.; SRIRAMESH, Krishnamurthy.; HUANG, Yi-Hui; LYRA, A. (1995): "Models of public relations in an international setting". *Journal of Public Relations Research*. Vol. 7(3), pàgs. 163–186.
- GRUPO CONSULTORES (2013): *prScope España 2013*. Madrid: Grupo Consultores. www.webcitation.org/6YnKVamKS
- GUTIÉRREZ-GARCÍA, Elena (2010). "Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España?". *Palabra Clave*. Bogotá. Vol. 3, núm. 1, pàgs. 147–160.
- IAB SPAIN (2014): *Informe anual de las redes sociales* [En línia]. Madrid: IAB Spain. www.webcitation.org/6Z3Ky4vja
- ITAMI, Hiroyuki; ROEHL, Thomas (1991): *Mobilizing invisible assets*. Boston: Harvard University Press.
- INVERNIZZI, Giorgio (1980): *Casi e materiali di strategia d'impresa*. Milano: Etas Libri.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard (2006): *Dirección estratégica*. 7a edició. Madrid: Pearson Education.
- MARCO DE COMUNICACIÓN; PRNOTICIAS (2008): *El estado de las relaciones públicas en España*. Madrid: Marco de Comunicación/prNoticias.
- MARSTON, John E. (1963): *The nature of public relations*. Nova York: McGraw-Hill.
- MASIFERN, Esteban; RICART, Joan Enric; VILA, Joaquim (1997): *Dirección estratégica*. Barcelona: Ediciones Folio.
- MATILLA, Kathy (2008): *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- MATILLA, Kathy (2010): "Pasado, presente y futuro del 'dircom' en España". *FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora* [En línia]. Any V, núm. 14, volum 4, pàgs. 3–24. www.webcitation.org/6Xvpy3WNH

MORA, Juan Manuel (2009): “Dirección estratégica de la comunicación. El departamento de comunicación, factor de cohesión y dinamismo”, a MORA, Juan Manuel, ed.: *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: Eunsa, Colección Biblioteca Dircom, pàgs. 51–94.

MORAGAS I SPÀ, Miquel de (2011): *Interpretar la comunicación. Estudios sobre medios en América y Europa*. Barcelona: Gedisa.

MORENO, Ángeles; VERHOEVEN, Piet; TENCH, Ralph; ZERFASS, Ansgar (2014): “Increasing power and taking a lead: What are practitioners really doing? Empirical evidence from European communications managers”. *Revista Internacional de Relaciones Públicas* [En línia]. Màlaga. Vol. 4, núm. 7, pàgs. 73–94.
www.webcitation.org/6XvqqqL2L

MORENO-FERNÁNDEZ, Ángeles; ZERFASS, Ansgar; NAVARRO-RUIZ, Cristina (2012a): “Tendencias de comunicación en Europa. European Communication Monitor 2011”, a MORENO-FERNÁNDEZ, Ángeles; Zerfass, Ansgar; NAVARRO-RUIZ, Cristina: “La situación de los profesionales de relaciones públicas y comunicación estratégica en Europa y en España. Análisis comparado del European Communication Monitor 2009”. *Trípodos*, Volumen Extra, pàgs. 299–313.

NAVARRO RUIZ, Cristina; HUMANES, María Luisa (2014): “Liderazgo estratégico en el sector de las relaciones públicas en España: características, retos, factores culturales y estructurales”. *Revista Internacional de Relaciones Públicas* [En línia]. Màlaga. Vol. 4, núm. 8, pàgs. 43–64.
www.webcitation.org/6XvrkPX9

NAVARRO, Cristina; MORENO, Ángeles; ZERFASS, Ansgar (2012): “Análisis longitudinal de la profesión de relaciones públicas en España en los últimos cinco años (2007–2011)”. *Anagramas*. 10 (20), pàgs. 53–66.

OHMAE, Kenichi (1982): *The mind of the strategist*. Nova York: McGraw-Hill.

PORTER, Michael E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.

PRSA TASK FORCE (1988): “Public relations body of knowledge task force report”. *Public Relations Review*. Volum 14, núm. 1, primavera, pàgs. 3–40.

PUESTO BASE (2013): *El sector de las relaciones públicas en España. Análisis económico*. Madrid: Puesto Base.

NEWMAN, Nic; LEVY, David A.L., eds. (2014): *Reuters Institute digital news report 2014: tracking the future of news* [En línia]. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford.
www.webcitation.org/6XvXBPGNI

RODRÍGUEZ SALCEDO, Natalia (2012): “Mapping public relations in Europe: writing national histories against the US paradigm”. *Comunicación y Sociedad* [En línia]. Pamplona. Vol. XXV, núm. 25(2), pàgs. 331–374. www.webcitation.org/6XvUJOror

SÁNCHEZ-BLANCO, Cristina (2001): *Planificación estratégica*. Madrid: Editorial Universitat.

TORRES Y CARRERA; PRNOTICIAS (2014): *Informe PR España 2014* [En línia]. Torres y Carrera, prNoticias. www.webcitation.org/6XxB1wkY2

WELLCOMM (2013): *II Informe de salarios de la comunicación* [En línia]. Wellcomm.

www.well-comm.es/wellcommunity/ii-informe-de-salarios-de-la-comunicacion-nuevos-y-complejos-desafios-para-el-sector

XIFRA, Jordi; COLLELL, Maria Rosa (2009): “Media relations in Catalonia: a co-creational approach” [En línia]. *Cuadernos de Informacion*. Núm. 25, juliol–deseembre, pàgs. 83–92.

www.webcitation.org/6YnLKVJP5