



Directoras de Comunicación

# La imagen de la empresa en sus manos

Pendientes de un teléfono 24 horas al día: son las 'dircom'. Una profesión crucial y con una función estratégica actualmente en las compañías, que ya no solo quieren dar a conocer resultados sino también sus valores. Cada vez más mujeres llegan a este puesto de gran responsabilidad. Hemos reunido a 10 de las más importantes de nuestro país, que nos hablan de su trepidante día a día.

**Inés García Paine**  
BANKINTER  
"A mi marido le da miedo que inventen móviles con implante mental"

**Carmen Valera**  
BURSON MARSTELLER  
ESPAÑA  
"Nuestra labor se traduce en una mejora de los resultados financieros"

**Nuria Vilanova**  
ATREVIEW  
"La comunicación de una compañía ha de implicar a todos sus empleados. Así se consigue el éxito"

# e

n ese mundo de las grandes corporaciones, donde con frecuencia el poder tiene su reflejo en metros cuadrados, número de ventanas, grosor de las alfombras y ausencia de ruidos, el despacho de Begoña Elices, directora general de Comunicación y gabinete de Presidencia de Repsol, no deja lugar a dudas. Se encuentra en la planta noble de la modernísima sede de la petrolera en el sur de Madrid. En ese piso VIP reina el silencio, el suelo está recubierto de moquetas blancas mullidas y gigantescas puertas del mismo color se desplazan sin hacer ruido para abrir paso. Grande y luminoso, se encuentra junto al del presidente, Antonio Brufau, y cerca de la sala donde se reúne el consejo de dirección, del que ella forma parte (acompañada tan solo por otra mujer, Cristina Sanz Mendiola, directora general de Personas y Organización).

**El gigante petrolero**, actualmente con presencia en más de 50 países y una plantilla que supera los 30.000 empleados, siempre ha dado mucha importancia a la comunicación, asegura Begoña. «En cualquier empresa tiene una función clave, pero en esta, al ser una compañía cuyas actividades extractivas entrañan una tensión política, resulta absolutamente vital», añade, de tal importancia que el clima de opinión es un factor más que debe ser considerado, junto con los argumentos de los ingenieros, a la hora de emprender o no una nueva perforación o de seguir adelante con alguna ya en marcha. «La toma de decisiones en este sector es muy compleja, por eso se tiene también en cuenta la repercusión en la reputación a la hora de abordar nuevos proyectos», afirma Elices, casada y con un hijo.

Esto se vio claramente a raíz de la expropiación de YPF por parte del Gobierno argentino en 2012. Ese momento marcó un antes y un después en la forma en la que compañía valoraba la labor de la comunicación. «Nuestra función fue recordar permanentemente, en todos los foros internacionales, que nos habían confiscado algo nuestro y que nos debían dinero. Insistimos en que era Argentina quien tenía que compensarnos y logramos crear un clima de opinión favorable», recuerda Begoña. Debieron de hacerlo muy bien, porque el año pasado el Gobierno argentino accedió finalmente a otorgar a Repsol una indemnización de 4.500 millones de euros.

**Antaño la comunicación se limitaba** a gestionar las relaciones con los periodistas de los diferentes medios, a convocar ruedas de prensa y a enviar comunicados. Hoy en día, en un entorno globalizado, altamente competitivo, hiperconectado y donde hechos que ocurren en el otro extremo del globo pueden tener un impacto directo en una empresa, ha pasado de ser una labor meramente técnica a



**María Echanove**  
MAPFRE  
“Las redes sociales han marcado un antes y un después en nuestra tarea. Ahora convivimos todos permanentemente con la información”

**Teresa García**  
ADECED Y KETCHUM ESPAÑA  
“Una comunicación errónea, o negarse a darla, puede hundir una empresa, hacer desaparecer un producto o una institución”

**Montserrat Tarrés**  
NOVARTIS  
“Es un momento delicado para la gestión de la confianza. Por eso, ahora más que nunca nuestro valor está en alza”

**María Umbert**  
MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL  
“Damos forma al ‘storytelling’ de la compañía, velamos por sus intereses y potenciamos la reputación corporativa”

adquirir un valor estratégico. «Es un elemento esencial para transmitir a la sociedad lo que hace diferente a tu compañía de las otras, y para dar a conocer sus valores», asegura María Echanove, directora de Comunicación del gigante asegurador Mapfre, líder en España, presente en 49 países y con actividad en más de cien.

El departamento que dirige Echanove se encarga de algo clave: la «defensa de la reputación» de esta aseguradora, que cuenta con más de 27 millones de clientes y 37.000 empleados en todo el mundo. Y esa labor puede tener un impacto directo en la cuenta de resultados: «La comunicación adecuada del objetivo de una empresa se traduce en una mejora de los resultados financieros superior al 17%», asegura Car-

men Valera, presidenta desde hace nueve años de Burson-Marsteller España, una consultora internacional de Comunicación y Relaciones Públicas que pertenece a uno de los mayores grupos de este sector en el mundo.

En una época como la actual de profunda crisis, que ha hecho caer el consumo y ha generado una gran desconfianza en los ciudadanos y en los consumidores, la labor de estos equipos es más importante que nunca para lograr los objetivos de la compañía y hacer avanzar su estrategia de negocio. Así lo asegura Montserrat Tarrés, directora de Comunicación del Grupo Novartis España y desde hace pocos meses presidenta de Dircom, la asociación que aúna a estos profesionales en nuestro país. «Es una época delicada para

la gestión de la confianza. Por eso, ahora más que nunca el valor de la comunicación está en alza», afirma Tarrés, casada y con un hijo. Ella ha desarrollado toda su carrera en empresas farmacéuticas: empezó hace 20 años en Sandoz y desde 2000 trabaja para la multinacional Novartis, una de las mayores empresas de este sector del mundo.

**Al igual que ocurre** con otras profesiones, las mujeres ocupan cada vez más los puestos de dirección en los departamentos de Comunicación de todo tipo de empresas e instituciones. No hay cifras exactas de cuántas han logrado romper el techo de cristal que impide el ascenso femenino, pero para hacerse una idea sirve ese 48% de socias de la asociación →

**Begoña Elices**

REPSOL

**“Mi lema es pensar en global pero actuar en local. Nuestro personal se convierte en los ojos y la cara de la compañía en cada país”**

**Nieves Álvarez**  
DIA

**“Ponemos en valor a la empresa y a sus líderes. Creamos marca, que es algo vivo que hay que alimentar si queremos que permanezca en la mente de todos”**

ESTILISTA: NURIA SÁNCHEZ MAQUILLAJE: CRUZ PUENTE PARA MAC PELLUQUERÍA: CRUZ PUENTE PARA MORACCANO L PRODUCCIÓN: CARLA PINA

Dircom. El porcentaje de directivas en nuestro país apenas llega al 26%. La explicación a esta mayor presencia en el sector hay que buscarla en las palabras de Carmen Valera, de Burson Marsteller España, divorciada y sin hijos: «La empatía, la intuición, el perfeccionismo, saber escuchar y encontrar un punto de racionalidad dentro de la emoción son algunos de los parámetros fundamentales entre los que se mueve un buen *dircom* y se trata, sin duda, de habilidades con las que solemos identificarnos más nosotras».

**Estos equipos se encargan**, además, de crear marca. Es decir, de que la empresa sea conocida por los potenciales clientes o consumidores. «La marca es algo vivo, hay que alimentarla si queremos que permanezca en la mente de todos. Sin comunicación, no existe», afirma Nieves Álvarez, casada y con un hijo, y que desde 12 años es la directora de Relaciones Externas de DIA, el gigante español de la distribución que cuenta con una red de más de 4.000 tiendas (propias o en franquicia) en España, y otras 3.000 en Portugal, Brasil, Argentina, y China. En Dia, como en otras empresas que cotizan en Bolsa y que están obligadas a un ejercicio extra de transparencia, el equipo de comunicación se encarga también de

bajando como periodista en Antena 3 y Onda Cero. María Umbert, directora de Comunicación corporativa del grupo Meliá Hotels International, recuerda, como ejemplo de caso en que no se supo aprovechar bien el potencial de la comunicación, la crisis desencadenada entre el Gobierno panameño y las empresas que realizaban la ampliación del Canal de Panamá. «Por ausencia de coordinación y de reacción no se valoraron las implicaciones para nuestra compañía y para la marca España. Panamá dominó los tiempos y los mensajes, y ganó la batalla de la opinión pública».

**Las nuevas tecnologías y las redes sociales** han cambiado radicalmente la forma de comunicar. «Existe un antes y un después», afirma María Echanove, idea en la que insiste Nuria Vilanova, casada y con tres hijos: «Se ha modificado la forma, pero también el fondo. Hoy en día tiene que ser más creativa, espontánea, menos jerárquica, rápida, de tú a tú y con mayor estrategia». Un ejemplo de esta nueva forma de trabajar sería el blog de Bankinter, un portal de contenidos financieros que consultan periodistas y clientes. «Nos hemos convertido en un generador *elegante* de contenidos, es una nueva forma de llegar no

## El porcentaje de directoras de Comunicación está por encima de la media de directivas en nuestro país: 48% (según cifras de la asociación Dircom) frente al 26%.

coordinar y elaborar la información que se proporciona periódicamente a los accionistas e inversores.

«Ayudamos a posicionar muy bien una empresa, un producto o una institución. Una comunicación errónea, o negarse a darla, puede hundir un negocio e incluso hacerlo desaparecer», afirma Teresa García, CEO de la agencia de Relaciones Públicas Ketchum y presidenta de ADECEC (Asociación de empresas consultoras en relaciones públicas y comunicación), que está casada y tiene dos hijos y dos nietos. Trabajan con algo intangible, etéreo, pero fundamental. «Nos referimos a la imagen de marca, al *know how*, a la reputación y la responsabilidad... Conceptos que suponen el 80% del valor de una compañía y que son, en definitiva, comunicación», asegura Felisa Martín, directora de Comunicación y Relaciones Institucionales de Enagás, la principal empresa de transporte de gas en España, que cuenta con 11.000 km de gasoductos en nuestro territorio y varias terminales de almacenamiento. «Una crisis es mi peor pesadilla. Por eso estamos preparados para gestionarlas si se producen. Contamos con protocolos de acción, mapas de riesgos, perspectivas... Los *dircom* nos hemos convertido en gestores de incertidumbres», afirma Felisa Martín (casada y con un hijo), que comenzó tra-

no solo a medios, sino a todo el público, gente a la que antes no accedías», cuenta Inés García Paine, directora de Comunicación Externa y Responsabilidad Corporativa de Bankinter. Y justamente esas nuevas tecnologías, sobre todo los imprescindibles *smartphones*, han hecho que esta sea una profesión sin horarios, que exige una dedicación prácticamente de 24 horas al día, 365 días al año. Son profesionales pegadas a sus teléfonos y tabletas. «A mi marido le da miedo que alguien invente móviles con formato de implante mental», comenta con humor Inés, que es madre de siete hijos. «Hace años podías recibir llamadas o *mails* en cualquier momento, pero si llegaban a una hora extraña sabías que, con una alta probabilidad, era una alerta o la semilla de una crisis. Ahora no. Actualmente, tienes un flujo de información constante a la que debes prestar atención de forma sistemática». La situación se complica aún más cuando el negocio de la empresa se desarrolla en varios husos horarios, como ocurre en las grandes corporaciones. «Madrugamos con Asia Pacífico, seguimos con Oriente Próximo y Europa, y pasamos la tarde-noche pendientes de América», cuenta María Umbert, de Meliá, que está divorciada y tiene tres hijos. Por eso, todas destacan la importancia de saber desconectar, →



**Felisa Martín**  
ENAGÁS  
"Nos hemos  
convertido en  
gestores de  
incertidumbres.  
Lo que más  
tememos es una  
crisis en nuestra  
compañía"

Es una profesión  
que exige habilidades  
como la empatía,  
el perfeccionismo o la  
intuición, consideradas  
tradicionalmente  
femeninas.

de delegar y distinguir lo urgente de lo importante. «El gran reto es conseguir de verdad conciliar la vida personal y laboral para desarrollarte en ambos ámbitos, sin renunciar a nada», afirma María Echavove (casada y madre de dos hijas), de Mapfre. «He tenido la suerte de compaginar la maternidad y mi carrera profesional. Hacen falta esfuerzo, ganas y un marido que te apoye, condiciones que no es fácil que se den al mismo tiempo, pero que no son en absoluto utópicas», asegura Inés García Paine.

**En la mayoría de las empresas** estos equipos se encargan también de la comunicación interna, cuyo fin es informar a los trabajadores de los objetivos de la compañía y ponerles al día de su marcha. «Durante bastante tiempo fue una *asignatura maría*, pero nada más lejos de la realidad, muchas todavía la suspenden. Pero ha pasado a ser una de las prioridades, sobre todo en aquellas empresas que han atravesado situaciones difíciles. Sin comunicación no puede pedirse compromiso. Descuidarla es desperdiciar al mejor prescriptor de tu marca, tu empleado», afirma Carmen Valera, de Burson Marsteller. Y es que, como dice Nuria Vilanova, cuya consultora, Atrevia –antes llamada Inforpress–, asesora a decenas de empresas en España y América Latina, se trata de «implicar a los empleados en el cambio para conseguir el éxito». Algo fundamental, especialmente en el caso de las multinacionales. «La comunicación es vital en el alineamiento de los equipos, para lograr su compromiso y motivación», afirma María Umbert, que tiene su oficina en Palma de Mallorca, en la sede del grupo Meliá, un gigante hotelero que cuenta con más de 38.000 empleados de 130 nacionalidades distintas y que gestiona casi 400 hoteles en 40 países.

**Para desempeñar todas estas funciones** los *dircom* y sus equipos tienen un arma: la credibilidad. «¿Esto implica decir siempre la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad? No, pero sí no mentir nunca. Como dice Fito Cabrales en una de sus canciones: 'No es porque digas la verdad. Es porque nunca me has mentido'. Ahí está el punto de equilibrio que te hace ganar o perder confianza. La relación con todos tus grupos de interés, y especialmente con los medios de comunicación, tiene que basarse en esta máxima absoluta», cuenta Inés García Paine. Y es que un buen *dircom* requiere una serie de cualidades: «Ha de ser una persona honesta, empática. Debe tener una visión global, así como la capacidad de dialogar de forma permanente en cualquier ámbito. Necesita saber escuchar y poseer dotes de dirección», asegura Teresa García, de ADECEC. ■