

Reflexiones sobre el management de la comunicación

Reflexiones sobre el management de la comunicación

*Federico Rey Lennon
Javier Bartoli Piñero*

La Crujía
ediciones

Rey Lennon, Federico

Reflexiones sobre el management de la comunicacion / Federico Rey Lennon y Javier Bartoli Piñero - 1ra ed. - Buenos Aires : La Crujía, 2008.

160 p. ; 20x14 cm.

ISBN 978-987-601-043-6

1. Management. I. Bartoli Piñero, Javier II. Título
CDD 658.8

Director de la colección Inclusiones
Damián Fernández Pedemonte

Primera edición:
febrero 2008

La Crujía Ediciones

Tucumán 1999 - C1050AAM
Buenos Aires - Argentina

Tel/fax: (54 11) 4375-0664/0376

E-mail: editorial@lacrujalibros.com.ar

Corrección:
Jorge Galeano

Diseño de interior y de tapa:
Ana Uranga B.

ISBN: 978-987-601-043-6

Impreso en Argentina



La reproducción total o parcial de esta obra por cualquier procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo, quedan rigurosamente prohibidas sin la autorización escrita del editor y estarán sometidas a las sanciones establecidas por la ley 11.723. Quien fotocopia un libro comete un robo y daña el circuito de circulación de los productos culturales

ÍNDICE

Prólogo	
<i>Leonardo Ortiz Villacorta Ramírez</i>	7
Prefacio.....	13
Introducción: “La figura del DirCom: reflejo, resonancia y protector”	17

PARTE PRIMERA. LA FUNCIÓN REFLEJO

Capítulo 1. La captura de información	27
1.1. Ignorancia y aprendizaje	27
1.2. Tipos de información en la organización	33
1.3. Reducción de la incertidumbre en la acción directiva.....	34
Capítulo 2. La “organización inteligente”	37
2.1. La “organización inteligente” o cómo navegar en el espacio del conocimiento	37
2.2. La información sobre el entorno	43
2.3. El “Síndrome de Funes” en las empresas.....	44

PARTE SEGUNDA.
LA FUNCIÓN RESONANCIA

Capítulo 3. Las Relaciones Públicas.	
función del management	53
3.1. Relaciones públicas: entre la estrategia y la táctica	53
3.2. Gestión de <i>issues</i> : prevención de crisis y oportunidad de negocio	63
3.3. Ocho consideraciones finales acerca de la gestión de <i>issues</i> y los Asuntos Públicos	80
Capítulo 4. La Reputación Corporativa.....	83
4.1. Identidad, Imagen y Reputación	83
4.2. Responsabilidad social empresaria. Entre el pragmatismo y las buenas intenciones.....	97
Capítulo 5. La comunicación interna: “construyendo confianza”	107
5.1. La comunicación interna eficaz	107
5.2. El Factor Emocional en la empresa. Una mirada desde la comunicación.....	121
5.3. Liderazgo y comunicación	126
Epílogo. El DirCom protector de la imagen global de la organización.....	141
Bibliografía	143

PRÓLOGO

La función del Director de Comunicación se encuentra entre las más solitarias dentro de una organización, por supuesto además del la función del CEO, que por naturaleza está solo en la cumbre organizacional. Y su quehacer es solitario precisamente porque el del Director de Comunicación es un rol de experto, de especialista. Aunque muchos creen dominar el tema, no es frecuente que haya dentro de una organización –fuera del Departamento de comunicación– alguien que tenga un mediano conocimiento de lo que es reputación, persuasión y el arte de la comunicación.

El rol de un DirCom va más allá de las obviedades, porque –como bien lo plantean Federico Rey Lennon y Javier Bartoli Piñero en este libro– se trata de un asesor cuya capacidad para analizar entornos complejos y para el manejo vasto y amplio de todas las vetas de información que hay en una organización lo llevan a ser una de las pocas personas con una visión de 360 grados de la misma.

Ese *insight* organizacional, lo termina por convertir en un alfil del CEO y pieza clave del equipo directivo, incluso cuando formalmente no pertenece a éste, al que frecuentemente se le asignan roles y delegan responsabilidades que suelen ir más allá de la mera práctica comunicacional –vista desde una óptica tradicional– porque al final de cuentas éstas tienen la posibilidad de impactar en la reputación o en la imagen corporativa de la empresa.

Contra lo que muchos pudieran pensar, más que comunicar el DirCom dedica gran parte de su tiempo a escuchar y aprender; a entender las razones y los detalles de la organización; a conocer las motivaciones y los impulsos de su audiencia objetivo. Porque al final del día su materia prima es la reputación y su herramienta de trabajo es la persuasión.

Y una buena reputación se logra cuando hay pleno entendimiento entre una organización y sus públicos, y ese entendimiento es nutrido por la percepción de que la organización es transparente y abierta, y se cristaliza cuando no hay disonancia entre el comportamiento corporativo y el discurso organizacional.

Pero una buena reputación no se logra sin superar amenazas constantes. En este libro se aborda el concepto de las sociedades de riesgo y esa sensación de que el DirCom se encuentra en un estado de crisis o de *issues management* permanente. Por ello tiene que contar con una gran capacidad para manejar la ambigüedad y conducirse sin titubeos durante situaciones tensas y de incertidumbre. Como también debe saber resistir fuertes embates a la imagen corporativa y entender que habrá batallas que se perderán antes de sortear el temporal y restituir o salvaguardar la reputación de una organización.

Cuán importante me resulta que en este libro no se haya olvidado el tema de la “responsabilidad social corporativa”, concepto que en algunos países comienza a llamarse “ciudadanía corporativa”. Me refiero a la idea de que la empresa se debe a la comunidad en donde hace negocios y que por ser un ente que actúa en el espacio público, cualquier organización tiene responsabilidades y obligaciones con la sociedad.

Sin embargo, reconociendo que la razón de ser de las empresas privadas es obtener ganancias y utilidades, la noción del “altruismo pragmático” que Federico ha abordado en trabajos previos, le da a este tema un sentido muy balanceado sobre el compromiso con la comunidad y el retorno que a final de cuentas una organización debe encontrar en sus acciones de inversión social.

Capítulo especial merece el tan olvidado tema de la comunicación interna. Y de manera muy acertada los autores señalan que la comunicación corporativa efectiva comienza desde dentro. Es decir, el DirCom no debe pasar por alto que una de sus audiencias objetivo más importantes es la interna.

De nada sirve persuadir a los públicos externos si adentro de la organización no hay plena convicción de la misión, los valores y el rumbo que tiene la empresa, así como el convencimiento de que quienes laboran ahí están en el lugar en el que quieren estar, trabajando para lograr los mismos objetivos que sus colegas y sus directivos pretenden alcanzar.

Por último, quiero destacar las diferentes aproximaciones que los autores hicieron en este trabajo al tema de liderazgo. Este atributo no se adquiere por decreto el día que un individuo es nombrado Director de Comunicación, pero para ser un buen DirCom sin duda hay que ser un líder.

Y ese liderazgo se tiene que ejercer no sólo hacia el propio equipo de trabajo, sino también hacia arriba para ser efectivo en las recomendaciones sobre políticas y acciones que se le dan al CEO y su equipo directivo, y de manera horizontal al resto de la organización.

En ese sentido, el DirCom debe saber motivar, servir, reconocer a los otros y reconocerse en los otros en su quehacer cotidiano. Entendiendo por otros no sólo a los miembros de su organización sino también a sus interlocutores en el entorno externo, que terminan siendo periodistas, líderes de opinión, funcionarios de gobierno, legisladores, ejecutivos de otras organizaciones, líderes empresariales, líderes comunitarios, entre otros.

Llevo 15 años desempeñándome en el ámbito de la comunicación corporativa, tanto en el sector público como en el sector privado y por 10 de ellos he ocupado el rol de DirCom. Como cualquier profesional de la comunicación, he leído decenas de libros sobre este quehacer. Y pocas veces había encontrado un texto que si bien parte de un planteamiento académico, refleja con mucha fidelidad y

realismo a lo que nos enfrentamos los DirCom en nuestro trabajo cotidiano como en *Reflexiones sobre el management de la comunicación* de Federico Rey Lennon y Javier Bartoli Piñero.

Conocí a Federico hace un par de años durante uno de mis frecuentes viajes a Buenos Aires. Acompañado por un par de sus ex alumnos –siendo Javier uno de ellos–, tuve ese día la oportunidad de pasar una buena tarde charlando sobre la comunicación corporativa, la prensa, las consultoras con las que frecuentemente trabajamos, las empresas multinacionales, la realidad de Argentina, la de México, y –por qué no– sobre un poco de fútbol. Me llevé de regreso a casa un par de libros suyos, una nueva amistad y sobre todo la idea de que me hubiera gustado contar con textos como los de Federico cuando estudié la Licenciatura en Comunicación a finales de los años ochenta. No menosprecio a los clásicos de la comunicación ni el vasto trabajo que se ha hecho en Estados Unidos, Francia, Italia, España, México, Argentina, Colombia y otros tantos países sobre el tópico. Pero esa claridad con la que Rey Lennon ha abordado a lo largo de su bibliografía los múltiples ángulos que tiene el quehacer comunicacional, le brinda mucha cercanía a su obra con las diversas vicisitudes a las que se enfrentan todos los que participamos de este oficio, y eso le otorga una utilidad invaluable.

A Javier lo conocí hace cinco años, cuando comenzamos a compartir las mismas batallas y muy pronto llamó mi atención su capacidad estratégica, su análisis agudo y su capacidad para leer el entorno contemplando todos los posibles desenlaces de una situación complicada. De todos los colegas con los que he tenido el privilegio de trabajar en el campo de la comunicación, Javier es sin duda uno de los profesionales más confiables que he conocido cuando se trata del manejo de situaciones de crisis. Y ésa es una gran virtud que todos en esta profesión debemos tener pero que pocos manejan con maestría.

En los últimos años me he visto con frecuencia en la situación de recomendar bibliografía a algún colega que comienza su gestión como DirCom. Entre otros títulos, acostumbro siempre sugerir la lectura del libro *The Fall of Advertising and the Rise of PR (La Caída de la Publicidad y el Ascenso de las Relaciones Públicas, Collins)* que el re-

conocido gurú del mercadeo Al Ries escribió junto con su hija Laura Ries, a la vuelta del milenio, para argumentar que es el arte de la persuasión, a través de las relaciones públicas, lo que verdaderamente construye una marca y una buena reputación en los negocios modernos, más allá de la repetición y el alcance de los mensajes publicitarios.

Desde que conocí ese libro me pareció un buen contexto para enmarcar el ámbito de trabajo de un DirCom, pero ciertamente no funciona como guía para los diversos aspectos que éste tiene que tomar en cuenta para desempeñar su función.

Después de leer *Reflexiones sobre el management de la comunicación* me dio mucha alegría saber que ahora tendré un complemento perfecto a ese libro de Ries, que recomendaré a aquellos DirCom o profesionales de la comunicación que me vuelvan a preguntar si hay algo que deban leer que les ayude a desempeñarse mejor en su trabajo.

Enhorabuena por este texto fresco y práctico que nos traen Federico y Javier, el cual en mi punto de vista habrá de ser un libro de cabecera para todo aquel que quiera ser un buen Director de Comunicación.

Leonardo Ortiz Villacorta Ramírez
Director de Asuntos Públicos y Comunicaciones
para América Latina de Microsoft Corporation

Ft. Lauderdale, Florida, Agosto de 2007.

PREFACIO

“Estas reflexiones no forman un cuerpo sistemático ni pretenden satisfacer las exigencias de la forma literaria: no soy un filósofo y Dios me libre de ser un literato; son la expresión irregular de un hombre de nuestro tiempo que se ha visto obligado a reflexionar sobre el caos que lo rodea.”

Ernesto Sábato, *Hombres y engranajes*, p. 11

El presente texto tiene un origen parecido al de mi anterior libro, el *Pequeño manual de encuestas de opinión pública*, ambos surgen de la reflexión de las aulas sumada a la experiencia profesional. En esta oportunidad he intentado compilar las reflexiones que considero más sugerentes de mis últimos diez años de consultoría en relaciones públicas y de docencia universitaria.

Pero hay otra cuestión que tienen en común ambos libros. En la escritura de aquel “pequeño manual” aprendí la riqueza del trabajo en colaboración. Es por eso que pensé que lo mejor sería convocar en esta oportunidad a Javier Bartoli Piñero, uno de mis mejores alumnos, que soportó muchas de estas reflexiones en las aulas y que, por sobre todo, es un amigo entrañable.

Con Javier ya habíamos trabajado realizando consultoría en comunicación y, además, compartimos el dictado de algunas sesiones del Programa de Comunicación Institucional. Hoy Javier es el responsable de las Comunicaciones Corporativas de Microsoft para la Argentina, Uruguay y Paraguay, y desde esta nueva posición le ha dado al texto la aguda mirada de un DirCom.

Por mi parte, no puedo olvidar al *maestro* Fernando Lavore con quién compartí trabajos y charlas inolvidables, ya no está a nuestro lado pero sé que le hubiera gustado leer este libro.

Por supuesto que estas *Reflexiones* tiene una dedicatoria especial al cumplir los primeros 20 años de docencia: a mis alumnos que pacientemente me escucharon y cuyas preguntas motivan todo lo que escribo.

Espero que los lectores disfruten de estas páginas tanto como nosotros de su redacción.

Dr. Federico Rey Lennon
Buenos Aires, Junio de 2007

*Al amor de mi vida, Marcela y al fruto de ese amor:
Manu, Marcos, Juan Ignacio, Pedro Tomás y Mateo.
A mis colaboradores Mercedes y Nacho.
A mis padres y a la memoria de mis abuelos.*
FRL

*A mi mujer Fernanda y a nuestros hijos Gonzalo y Constanza,
quienes llenan de felicidad cada uno de mis días.
A mi madre que me enseñó el significado del esfuerzo en la vida.
A la memoria de mis queridos abuelos.*
JBP

INTRODUCCIÓN

LA FIGURA DEL DIRCOM: REFLEJO, RESONANCIA Y PROTECTOR _____

“Los libros no se han hecho para que creamos lo que dicen, sino para que los analicemos. Cuando tomamos un libro, no debemos preguntarnos qué dice, sino qué quiere decir...”.

Umberto Eco, *El nombre de la rosa*.

La comunicación corporativa es un área de la organización muy compleja y sensible, que requiere de una serie de habilidades que no necesariamente se encuentran en una carrera universitaria. El núcleo básico son las ciencias de la comunicación y sus derivados producto de la praxis de las relaciones públicas, pero la persona encargada de esta área crítica dentro de una organización, evidentemente, debe conocer de comunicación corporativa a lo que deberá sumar las herramientas y los conceptos del *management*, del *marketing* sin olvidar el manejo del panorama político –en sentido amplio–, para no ver desdibujada la imagen y la reputación institucional. Por otra parte, temas como las relaciones internas dentro de una organización, donde un porcentaje muy importante de las comunicaciones tiene que ver con la imagen institucional, han permanecido descuidados por largos años por los profesionales y académicos.¹

Asimismo, la diversidad actual de los medios de difusión y los alcances de las nuevas tecnologías de la información complican aún más el panorama de la comunicación corporativa.

¹ Algunas de estas cuestiones fueron planteadas en la conferencia dictada en la Universidad de San Andrés, Victoria, 3 de Octubre de 2002 y cuyo texto sirviera como documento de trabajo liminar para la Asociación de DirComs de la República Argentina.

Desde aquel libro pionero que Edward Bernays² escribiera en 1923, *Crystallizing Public Opinion*, la comunicación en las organizaciones ha ido alcanzando el lugar de herramienta estratégica indispensable de la alta dirección; los Directores de Comunicación (DirComs) ya no son meros “conductos de información”, sino que desempeñan el papel de asesores estratégicos de la más alta dirección de la empresa.

Se debe entender que la comunicación corporativa es una función estratégica del *management* y no un problema táctico. Esto significa que la función comunicación debe concentrarse en una persona capaz de producir una imagen institucional coherente y la base de ello es una gran cohesión interna de la organización. Lo que suele ocurrir es que muchos empresarios siguen pensando en un tipo de comunicación como algo meramente táctico, relacionada con la venta directa de productos y servicios y no prestan demasiada atención a la integración de todas las formas de comunicación de la organización, y a que una persona coordine los esfuerzos tendientes a lograr una mejora en la reputación de la compañía en el espacio público.

Hace ya algunos años, nos decía Joe Epley, ex-presidente de la influyente Public Relations Society of America, que el DirCom para cumplir con eficiencia sus funciones debe ser el *alter ego* del Director General de la compañía (en inglés el Chief Executive Officer o CEO), una posición que conlleva importantes obligaciones. Estas funciones del DirCom pueden muy bien resumirse en dos conceptos:³ la función “reflejo” y la función “resonancia”, y un tercero que agregamos, la función “protector”.

La función “resonancia” es la que tradicionalmente se le asigna al DirCom, hace referencia a la preparación y ejecución de la políti-

² Edward Bernays (1891–1995), austríaco de nacimiento que vivió prácticamente toda su vida en los EE.UU., es considerado el padre de las relaciones públicas modernas. Una excelente biografía puede verse en el libro de F. Rey Lennon, *Edward Bernays. El día en que se inventaron las relaciones públicas*, Bs. As.: EDUCA, 2006.

³ Cees van Riel popularizó estas funciones como “reflejo y ventana”, vid. VAN RIEL, Cees, *Comunicación Corporativa*, Madrid: Prentice Hall, 1997, pp.1-2.

ca de comunicación, cuyos resultados son mensajes que representan todas las facetas de la organización de forma clara e interesante. Los resultados anticipados de la representación son los cambios deseados por la empresa en el ámbito cognitivo, afectivo y conativo o en las conductas, en aquellos públicos con los que se pretende establecer y mantener una relación.

Retomando a Edward Bernays, el hombre que inventó las relaciones públicas modernas, sintetizaba esta función del comunicador corporativo en “explicar la empresa a los públicos y los públicos a la empresa”.⁴

La otra función que señala van Riel es la “reflejo”, sugerida de alguna manera por la segunda parte de la expresión *bernaysiana* “explicar los públicos a la empresa”. Esta función hace referencia a la supervisión de los cambios relevantes en el entorno y a la “anticipación” de sus consecuencias en las políticas, no sólo de comunicación, de la empresa.

En varias oportunidades escuchamos decir que un buen comunicador corporativo debe tener “la antena girando los 360° las 24 horas del día, todo el año”.

El tema de las “reflexiones en voz alta” que conforman este libro es, por tanto, un tema complejo. La tendencia actual en las empresas es evitar por todos los medios la comunicación fragmentada y asincrónica. Temen la trascendencia de los incidentes que la fragmentación de los modos y los medios de comunicación puedan generar; porque son conscientes del daño que este fenómeno produce en su reputación, e intentan no poner en riesgo la eficacia y eficiencia del esfuerzo de la comunicación integral. Asimismo, en ocasiones dentro de una organización, la comunicación es asincrónica debido a las presiones que se ejercen desde el frente interno de la propia entidad y que el DirCom debe contemporalizar a los efectos de evitar conflictos.

Se busca conseguir una mayor coherencia discursiva basada en una sólida comunicación interna y externa. Una reputación favora-

⁴ Vid. REY LENNON, Federico, *Edward L. Bernays. El hombre que inventó las relaciones públicas*, Buenos Aires: Imagen, 1999.

ble no es un objetivo aislado sino una condición necesaria para crear sólidas bases comerciales desde las que se pueda lograr el éxito de la empresa. En esto radica la tercera función, la de “protector”.

El DirCom es el “protector” de la coherencia comunicacional de la organización, el garante de su imagen global ante los públicos y también el responsable de la imagen pública de las máximas autoridades de una organización. Este comienzo de siglo nos instala en una situación que supone vivir, en palabras de Alejandro Llano, “en un tiempo que tiene mucho de pasado que no termina de pasar y de futuro que no termina de llegar”. Este contexto de incertidumbres y cambios constantes supone transformaciones en la función del DirCom. Hoy se espera mucho más de nosotros de lo que podemos imaginar. La presión de la alta dirección de las compañías sobre sus hombres de comunicación es muy alta; y no menos importante es la elevada incertidumbre del entorno. Hace un tiempo atrás un filósofo de la comunicación nos comentaba, refiriéndose a la vertiginosidad de los cambios sociales, políticos y económicos que nos envuelven, “estamos en medio de una guerra”, lo cual es en sí una obviedad, pero acotaba “el problema es que hasta ahora vamos ganando...”.

La situación socio-política y cultural de este nuevo milenio exacerba la función reflejo del DirCom que, como decíamos, hace referencia a la supervisión de los cambios relevantes en el entorno y a la posibilidad de “anticipación” de sus consecuencias en las políticas de la empresa. Hoy se le pide al DirCom no sólo habilidades de comunicación, sino más bien de **estadista**.

En este contexto, hablar de comunicación de crisis como lo hacíamos hasta el presente no sirve. Tradicionalmente entendíamos que la comunicación de crisis era una “herramienta” de trabajo que aparecía ante un cambio repentino en el desempeño normal de una organización que afectaba su imagen y su equilibrio natural. Por ejemplo, un accidente en una planta industrial, un derrame petrolero, un *recall* de productos por defectos de fabricación, o alguna cuestión atinente a reclamos de grupos ecologistas.

Hoy debemos comprender que la crisis es una constante; en el complejo entorno que nos toca vivir, las organizaciones tienen que

entender y responder con rapidez a los valores, las expectativas, y demandas de un público mucho más activo, con una fuerte carga de frustración personal y colectiva y de unos medios de comunicación cada vez más intrusivos. El punto central está definido por el momento en que cobra visibilidad pública. Por ello, el DirCom debe garantizar que el programa de prevención, reacción y manejo de crisis funcione como un sistema permanente de anticipación y respuesta en toda la organización ante un entorno que, como sabemos, es cada vez más complejo, volátil, incierto y riesgoso.

Existe una expectativa creciente de parte de la mayoría de los grupos de interés para la organización, de que ésta debe comportarse y trabajar de un modo más abierto, preocupándose por aspectos sociales y de una manera responsable. Incluso algunos actores políticos y sociales van más allá en sus reclamos, cuestionando conceptos centrales de las sociedades capitalistas liberales como es el derecho mismo de las empresas de generar beneficios económicos para sus accionistas.

Consideramos que en los próximos tiempos, a las tareas ordinarias de comunicación corporativa, deberán adosárseles las funciones ampliadas de “reflejo del entorno” y aquellas que surjan de estar viviendo una larga situación de crisis. Es en este sentido, que se deberán establecer sólidas bases sobre las cuales funcione un programa autogestionable que le permita a la organización contar con las herramientas necesarias para administrar un sistema de respuesta de manera reactiva, autónoma, sistematizada y proactiva. En otras palabras, hoy –dado lo vertiginoso del cambio– un sistema que necesita la concurrencia de un grupo de acción cada vez que existe alguna señal de emergencia en el entorno no es un sistema eficiente.

Como lo expresa de manera genial la paradoja de Edgar Allan Poe, “la prudencia debiera contar siempre con lo imprevisible”.

Ahora bien, esta situación impone en el DirCom la necesidad de mantener un equilibrio inestable en un triple sentido:

- En primer lugar, un equilibrio entre la incertidumbre y, por momentos, la percepción de cierta anomia social imperante en el

espacio público y la búsqueda de recrear el orden en la organización. Esto no es sencillo, estamos inmersos en la crisis y la sufrimos cada día. Una actitud corporativa así planteada exige entregar lo mejor de nosotros mismos y ponerlo en el trabajo cotidiano. La armonía psíquica de la organización, es muy difícil de mantener en medio de un contexto de incertidumbre y desazón generalizada.

- En un segundo sentido, el equilibrio entre un cliente que demanda afectividad y valor agregado a la vez que ante cada crisis se espanta por la idea del consumo emocional y el despilfarro. Un consumidor cada vez más crítico que busca un consumo socialmente responsable.
- El último punto que se necesita mantener en estado de equilibrio es el del corto plazo –sobrevivir sin perder ni regalar el negocio– y el largo plazo –dónde encontraremos un mercado cada vez más exigente que nos demandará más servicio y mayor valor agregado–.⁵

Las acciones y actitudes que emanen de una estrategia empresarial a través de una política comunicacional como la que pretendemos describir en este libro, deseamos que contribuyan a alcanzar en un alto grado el éxito de la gestión del responsable de comunicación de una organización.

La comunicación es demasiado importante para el logro de la organización como para dejarla exclusivamente en manos de los MBAs o de los creativos publicitarios, por eso buscamos, a través de estas reflexiones, llamar la atención sobre la complejidad de las funciones

⁵ Vid. WILENSKY, Alberto, “Marketing para la subsistencia”, *Clarín*, Sec. Economía, 18 de agosto de 2002, p. 7. La actual magnitud de la crisis argentina (no nos referimos exclusivamente a los coletazos de la crisis pasada entre los años 2001/2002 sino también a la relación de nuestro país con en el contexto internacional) es, esperemos, algo transitorio, en algún momento experimentaremos una mejoría. Por eso, paralelamente debe pensarse y organizarse para la post-crisis dado que va a ser el período que le permitirá a la industria argentina restaurar su imagen y reputación, recuperar y fidelizar clientes, avanzar sobre los clientes potenciales y mejorar el prestigio afectado ante la comunidad nacional y mundial.

que debe asumir un DirCom. En el fondo es un llamado a la capacitación permanente.

Lo que nosotros hacemos, como DirComs o consultores en comunicación, es vital para la organización, y si todavía no es bien comprendido por la alta dirección es una asignatura pendiente en nuestro desarrollo. Por lo tanto debemos capacitarnos adecuadamente y de forma permanente, debemos conocer metodológicamente cómo abordar las investigaciones, debemos saber cómo medir nuestros resultados y también debemos tener la habilidad para explicar la importancia de nuestra función adecuadamente.

