

Regreso al futuro

Las funciones del Director de Comunicación deben estar claramente definidas. Eso clarifica su posición en la organización y ayuda a identificar cuáles son las cualidades que buscamos en este tipo de profesionales. A veces existe confusión entre quienes buscan un directivo con habilidades de comunicación y quienes optan por un comunicador con habilidades directivas. Lo cierto es que el Director de Comunicación debe reunir ciertas habilidades específicas e inherentes a su cargo.

SILVIA ALBERT Y ROSA MATÍAS, de Wellcomm, Talento para Comunicar
www.well-comm.es

“Soy directora de Recursos Humanos de una empresa de tamaño medio. Las cosas marchan relativamente bien a pesar del entorno en el que nos encontramos y eso me anima a pensar en qué mejoras puedo implementar en mi organización. En la Junta de Dirección del mes pasado notamos que hay algo que no cuadra. La cuenta de resultados está en positivo, las previsiones para los próximos meses son, cuando menos, optimistas y el clima laboral es óptimo. Pero, ¿por qué no existe esa percepción fuera de nuestra casa? ¿Por qué no identifican nuestra marca con nuestros valores?”

Contamos con un Departamento Comercial que se ocupa muy bien de colocar nuestros productos en los mercados adecuados y de hablar de vez en cuando con algún periodista “pesado” que nos llama insistentemente y no sabemos qué decirle. Además, desde el Departamento de Marketing invierten mucho en publicidad y eso deja contentos a los medios de comunicación. Sin embargo, estoy pensando en que un joven muy simpático y extrovertido, que trabaja en marketing y que tiene un par de colegas en radio y en Internet, dedique alguna horilla de su jornada laboral a charlar con los de la prensa, para que vean que nuestra empresa es una empresa muy bien posicionada, para que les diga lo que tienen que escribir sobre nosotros y para que se nos identifiquen como lo que realmente somos. Seguro que funciona.

Sin embargo, mi marido sí que lo está pasando mal. Él es director general de una empresa fabricante de productos químicos y el mes pasado tuvieron un accidente que ha producido un vertido incontrolado en el río de la ciudad sede de la fábrica. Los periodistas se les echaron encima, las organizaciones ecologistas, las administraciones locales y regionales y los propios ciudadanos. Cuando ocurrió el accidente estábamos de vacaciones y a penas había nadie en la fábrica. Una chica que trabaja en el Departamento Jurídico acertó a hablar con algunos de los que llamaban pero después decidió que no iba a

FICHA TÉCNICA

Autor: ALBERT, Silvia y MATÍAS, Rosa.

Título: Regreso al futuro.

Fuente: Capital Humano, nº 226, Extra Selección y Desarrollo, pág. 68. Noviembre, 2008.

Resumen: Siempre ha habido cierta controversia sobre el perfil del Director de Comunicación. Ni siquiera los profesionales se ponen de acuerdo, aunque en los países anglosajones y latinoamericanos lo suelen tener más claro que en España. La confusión llega a tal punto que mientras que la búsqueda de todos los cargos directivos se encarga a especialistas, las de estos profesionales no siempre siguen este conducto y se recurre a personas con “buenos contactos” antes que con las habilidades necesarias para llevar a cabo su tarea. Las autoras defienden que las funciones de un Director de Comunicación son tan importantes como las de cualquier otro directivo.

Descriptor: Selección de Personal / Director de Comunicación / Habilidades.

hablar con nadie más porque no le estaban entendiendo. Los medios de comunicación no han parado de hablar de la fábrica, con afirmaciones que no son ciertas y que no se sabe de dónde han salido. Ahora, mi marido, ha contratado a unas personas expertas en comunicación de crisis a las que ha dicho que le solucionen el problema de forma inmediata. No quiere saber más del asunto ni quiere que le molesten con estas historias”.

Lejos de hacer una caricatura o de menospreciar el desconocimiento de los profesionales ajenos a la actividad comunicadora, este relato es tan real como la vida misma.

La comunicación es la gran desconocida de la gestión empresarial. El hecho de que todos los seres humanos, con mayor o menor acierto y gracia, nos comuniquemos nos da juego para manifestar una fácil capacidad para aplicar la comunicación humana a las organizaciones. Ese es el primer gran error. El segundo es considerar el todo por las partes porque, dentro de las organizaciones, las responsabilidades, coberturas o “marrones” que nadie sabe en dónde “integrar” se mandan al Departamento de Comunicación, si es que con un poco de suerte, existe.

Decir que la comunicación es la gran desconocida es ya aburrido y cansino pero, desgraciadamente, así es. Lo importante no es insistir –cual Calimero lastimoso– en esta pobre suerte de los profesionales de este campo sino dar a conocer de forma adecuada, en los foros adecuados y ante los públicos objetivos, la idiosincrasia de esta tarea.

¿Por qué los miembros de una organización deben conocer el contenido de las responsabilidades de un profesional de la comunicación? Primero, porque –como ya hemos dicho– es parte fundamental de la gestión empresarial. Segundo, porque todas y cada una de las facetas de la actividad empresarial tienen que ver con la comunicación y, por lo tanto, deben participar adecuadamente y estratégicamente de ella. Y, tercero, porque todos conocemos los cometidos del Director Financiero, del de RR.HH., del de Informática, del Director General... Entonces, ¿por qué desconocer la responsabilidad del Director de Comunicación? Más aún, ¿por qué para ese puesto sirve cualquiera y para el de Director Financiero hay que buscarlo expresamente? ¿Es más importante un Director Financiero que uno de Comunicación? ¿Es lógico recu-

IMAGEN CORPORATIVA	
Responsabilidades	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> • La marca (arquitectura, posicionamiento, manual de identidad, correcta utilización...) • La Web corporativa. • El material corporativo (folletos, memorias, presentaciones), gráfico y audiovisual... • El plan de marketing y publicidad corporativos. • Las campañas de publicidad institucional y la contratación de espacios. • Los patrocinios corporativos. • Los regalos institucionales. • Los estudios de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber determinar sus competencias. • Gestionar diversos proveedores. • Gestionar recursos financieros. • Visión a largo plazo. • Capacidad de organización y logística. • Persona con criterio y con resistencia a la presión.

COMUNICACIÓN INTERNA	
Responsabilidades	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> • Definir necesidades, tiempos de la información interna, medios y herramientas para su gestión eficaz. • Captar los flujos internos de información, detectar puntos conflictivos y puntos fuertes. • La producción de materiales informativos internos: revistas internas, intranet, manual de acogida... • Asesorar sobre las estrategias más oportunas y proponer iniciativas que estimulen al personal en su trabajo. • Colaborar con las áreas de Recursos Humanos y de Formación en la transmisión de “valores”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buen nivel de relaciones. • Carácter extrovertido. • Capacidad de diálogo. • Capacidad de abstracción. • Creativo. • Capacidad de diálogo y empatía.

rrir a una empresa de selección de personal o *head hunting* para buscar perfiles directivos de todas las especialidades y no lo es cuando se trata del Director de Comunicación? Y si se hace, ¿se hace desde el mismo desconocimiento que tienen las organizaciones de la tarea comunicadora?

IDEAS PARA EL DEBATE

De todo ello queremos proponer algunas pautas de debate.

Intentar explicar las tareas de un Director de Comunicación es arduo y difícil porque ni los propios profesionales del sector logran un acuerdo al respecto. En países anglosajones –e incluso en Latinoamérica– lo tienen bastante más claro de lo que lo tenemos en España y, a pesar de que se ha llegado a un cierto consenso, no logramos unanimidad.

La Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) puso en marcha hace un par de años una mesa de trabajo con el objetivo de definir las tareas propias de un Departamento de Comunicación y su ubicación dentro del

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Responsabilidades	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> Las relaciones "oficiales" y cotidianas con los medios. Identificar, recuperar y dar forma a la información generada internamente que sea susceptible de ser transmitida a los medios. Nutrir de contenidos el área "prensa" de la web corporativa. Colaborar en la comunicación interna al transmitir "hacia dentro" la información emitida "hacia fuera" por la empresa u organización, así como por la competencia. Aconsejar la mejor herramienta comunicacional en cada ocasión. Controlar y formar la capacidad comunicativa de los portavoces. Identificar focos de interés por tipo de medio, sectores y profesionales. Gestionar la comunicación "de crisis" ante los medios de comunicación. Seguimiento de los medios y análisis de contenidos (de la empresa u organización, del sector y de la actualidad económica o política que pueda afectarle), así como su gestión y archivo documental. 	<ul style="list-style-type: none"> Controlar los tiempos periodísticos. Identificar la noticia frente a la propaganda. Ver a través de las necesidades de los periodistas. Resolutivo. Estar muy cerca de la actualidad. Conocer muy bien los medios y a sus responsables. Capacidad de elaborar mensajes, adecuados a la estrategia.

casi nada. Destacar que en este listado no se incluye ni la Publicidad ni el Marketing por entender que estas disciplinas tienen mucho más que ver con las tareas comerciales.

Muy a menudo las relaciones con los medios de comunicación son tomadas como la única tarea de este departamento por el que la parte se toma por el todo. Sin lugar a dudas, esta responsabilidad es la piedra angular de la comunicación pero no la única. El gran desconocimiento de cómo funcionan los medios de comunicación en general, la tarea de un periodista, las vías de entendimiento, de negociación o de trabajo, hacen de esta tarea una de las más complicadas y sofisticadas del departamento y ello requiere una formación específica.

Y, obviamente, el Director de Comunicación tiene que reportar directamente a la máxima autoridad dentro de las organizaciones ya que el desarrollo de las tareas comunicativas incidirá en todas y cada una de las demás áreas de gestión empresarial.

RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Responsabilidades	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar, impulsar y coordinar las acciones de responsabilidad social y gestión ética. Diseñar y supervisar la implantación del código de conducta de la organización. Definir y dirigir el plan social (conjunto de acciones sociales en beneficio de colectivos desfavorecidos). Actuar como coordinador de la comisión de ética o responsabilidad social. Representar a la organización en foros y plataformas que promuevan la interrelación entre la organización y su entorno social. Ejecutar, en coherencia con las directrices corporativas, la estrategia y las acciones en materia de responsabilidad social. Coordinar las acciones de responsabilidad social con los distintos departamentos o unidades de la organización. Definir indicadores para medir la eficacia y establecer la trazabilidad de las acciones de responsabilidad social mediante publicaciones externas e internas. Contribuir a la difusión de las políticas de responsabilidad social mediante publicaciones externas e internas. 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad. Buena relación con las Organizaciones sociales. Conocimiento y cercanía de ámbito social. Empatía social.

Tal y como relata Joan Costa¹: "En los primeros tiempos en que se hablaba del DirCom (Director de Comunicación) en Europa (mediados de los 90) sus funciones eran interpretadas equivocadamente, debido a la novedad del concepto y a los antiguos prejuicios. Se pensaba que el DirCom era alguien que vendría a la empresa a coordinar los diferentes medios y los mensajes que emitía y que, por estar descoordinados tendían a la dispersión y a la incoherencia. Era la interpretación, en parte correcta pero bastante simplista por parte de quienes entendían la comunicación empresarial exclusivamente como una herramienta, es decir, un 'medio'.

Dado que entonces se consideraba que las comunicaciones eran función de los medios 'de comunicación', se creía que integrar las comunicaciones no sería sino coordinar los medios. (...) Por otra parte, el posicionamiento del recién llegado DirCom en el nivel más alto del management hacía resaltar su rango en el organigrama: el de 'Director'. Y eso coincidió con una metáfora que se hizo célebre y que popularizó la idea de DirCom como un 'director de orquesta' que lograría que todos los instrumentos (los medios) afinaran en la difusión de cada melodía (el mensaje unitario). Esta metáfora tuvo la virtud de llamar la atención sobre el trabajo en equipo (...) Pero la metáfora también tuvo

organigrama. Así, según el documento que se elaboró con las conclusiones, la responsabilidad de un Director de Comunicación engloba la Imagen Corporativa, la Relación con los Medios, la Comunicación Interna, Eventos y Protocolo, Relaciones Institucionales y Responsabilidad Corporativa. Total,

un inconveniente: sin quererlo, reforzaba el prejuicio "instrumental" de la comunicación. En todo caso, la necesidad de integrar las comunicaciones fue el origen del actual perfil del DirCom caracterizado por promover la idea de que *La comunicación eficaz antes de ser un 'instrumento para' es, necesariamente, una 'estrategia'.*"

En este mismo sentido, y en opinión de José Manuel Velasco, presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación, la función de los DirCom es "anticipar las expectativas de los grupos de interés para su consideración en el rumbo de la organización, contribuir a construir la visión de la organización y el camino hacia ella, asegurar el carácter integral del plan estratégico de la organización en una triple dimensión: económica, social y medioambiental, dirigir a todos los acto-

res que intervienen en la percepción de los grupos de interés de una empresa u organización para alcanzar unos objetivos, gestionar el diálogo con los medios que tienen capacidad para orientar la percepción de los grupos de interés y generar valor mediante la gestión de los intangibles, fundamentalmente la marca". Ni más, ni menos...

PROFESIONALES QUE IDENTIFICAN PROFESIONALES

Una cosa es saber cuáles son las responsabilidades del Director de Comunicación y de su Departamento y otra muy distinta es que todo el mundo, dentro de la organización, tenga que entender de comunicación. Nada más lejos de nuestra pretensión.

Lo que los profesionales de la comunicación reclamamos es que, definitivamente, tengamos un reconocimiento laboral, ya que la especialización corre de nuestra cuenta. Tenemos que lograr una dignificación de nuestras tareas y que se puedan asemejar a las de cualquier otro profesional de la organización. Ese es nuestro gran reto para los próximos años.

Es por ello que, en este sentido, consideramos que los procesos de selección de perfiles de responsables de comunicación que llevan a cabo personas ajenas al mundo de la comunicación, no son del todo acertados. ¿Buscamos un directivo con habilidades destacadas en comunicación o buscamos a un comunicador con habilidades directivas? ¿Debe ser un profesional de la medicina el responsable de la comunicación de un laboratorio farmacéutico o debe ser un comunicador especializado en el sector salud? ¿Buscamos a un DirCom o un responsable de relaciones con los medios?

Consideramos que sólo desde la consultoría especializada se pueden ofrecer soluciones ante el reto que supone incorporar la comunicación a la gestión estratégica a empresa ya sea con la selección de un profesional que pueda asumir su liderazgo interno, auditando las necesidades y recursos de los equipos de comunicación o a través del diseño completo del departamento. ▲

NOTAS

¹ Joan Costa "La especificidad del DirCom". www.joancosta.com

EVENTOS Y PROTOCOLO	
Responsabilidades	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidades. Organizar los actos públicos, propios o de terceros, así como la participación en seminarios, ferias, conferencias, encuentros y eventos de todo tipo. Elaborar y supervisar el manual interno de protocolo. Coordinar la realización de visitas a la sede social. Prestar asesoramiento (concreto y personalizado) a la Alta Dirección en materia de protocolo, así como en sus encuentros con autoridades e invitados especiales. Controlar efemérides y nombramientos de personas clave para la organización o empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Don de gentes. Saber estar, elegancia y educación. Discreción. Capacidad de organización y logística. Capacidad de síntesis. Habilidades sociales.

RELACIONES INSTITUCIONALES	
Responsabilidades	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> Coordina las relaciones de la organización o empresa con instituciones de tipo local, regional, estatal e internacional. Definir las necesidades de proyección de la organización o la empresa. Identificar foros adecuados para la participación de la Alta Dirección (seminarios, congresos, foros, debates, asambleas...). Identificar interlocutores en ambos lados para la consecución de los objetivos previstos. Crear y mantener los canales adecuados de conocimiento. Diseñar áreas de actuación complementaria entre la organización o empresa y los públicos objetivo. Identificar herramientas e instrumentos, según objetivos y necesidades. Coordinar relaciones con analistas del sector y enviar información. 	<ul style="list-style-type: none"> Debe conocer las instituciones públicas muy de cerca. Debe contar con una cartera importante de contactos. Don de gentes. Capacidad para la dialéctica. Capacidad de escucha.