

EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN, ¿HORIZONTE NÍTIDO O BORROSO?

Magdalena Mut Camacho
Roberto Simón Delgado
Universidad Jaime I de Castellón

El momento actual es muy interesante para la figura del Director de Comunicación, por un lado algunas empresas están empezando a tomar conciencia de la importancia de esta figura en una organización moderna, por otro está surgiendo un asociacionismo de la profesión a nivel nacional e internacional y, por último, la sociedad, desde sus estratos académicos y desde hace unos años, está preparando a Directores de Comunicación en las disciplinas y habilidades que deben poseer, con el surgir de profusión de cursos, seminarios, masters, etc.; aunque, tal vez, sin una idea clara y meditada de lo que ha de ser un Director de Comunicación, pero sirviendo para marcar un molde que ya es firme.

Desde el punto de vista empresarial, actualmente vamos hacia una empresa más interrelacionada con el exterior y más transparente, que necesita conocer y atender mejor a sus audiencias clave. La gestión de la comunicación y los factores intangibles en un nuevo modelo de gestión empresarial necesita de expertos profesionales de la comunicación, de expertos en un área de conocimiento cada vez más especializada, cada vez más valiosa y cada vez más sutil.

Sin embargo, esta afirmación teórica que parece tan evidente y obvia, en la práctica significa, hoy en día, un largo camino por recorrer, pero un trayecto que si se camina bien llevará velozmente hacia una auténtica y eficiente Dirección de Comunicación.

Por tanto, la Dirección de Comunicación es a nivel teórico, y principalmente práctico, aún un *horizonte*, entendido como conjunto de posibilidades o perspectivas que una actividad puede alcanzar y explicado como actividad en la que hay mucho por teorizar y en la que hay que marcar pautas, unificar visiones y encontrar convergencias. La meta está clara, gestionar una comunicación eficaz, ese es el objetivo último. El trayecto es la cuestión, ya que es un recorrido en el que se han de encontrar la empresa, la comprensión de la necesidad de buena comunicación por parte de ésta y el profesional preparado e idóneo para esta importante tarea.

Las organizaciones necesitan de profesionales de la comunicación, ya que, nos encontramos en un mundo cada vez más sofisticado y complejo, donde los factores intangibles se convierten en claves de un peso enorme, donde el mundo de la comunicación adquiere un valor estratégico y donde los atributos de las compañías líderes de hoy van a ser distintos a los atributos de las compañías líderes de hace unos años. Vamos hacia una empresa cada vez más interrelacionada con el exterior, cada vez más transparente, que necesita conocer y atender mejor a sus audiencias clave y luchar frente a su competencia, cada vez más, en los sutiles pero determinantes territorios de los intangibles.

A lo largo de la historia, los expertos del *management* han desarrollado numerosos modelos para la producción, aumento en la eficiencia e incluso para los intentos de predicción de continuas circunstancias cambiantes de la organización y de su entorno; sin embargo, los modelos y métodos para una gestión de la comunicación eficiente entre la empresa y una sociedad del conocimiento no se han meditado a fondo y es ahora cuando han surgido con fuerza en los últimos años dentro del mundo académico, pero aún está en pañales en el mundo empresarial.

Tras la segunda guerra mundial, cuando toma impulso el pensamiento empresarial y los gurús del *management* le dieron un vuelco a la forma de dirigir y administrar una empresa, ya se hablaba de comunicación, pero junto a otros términos como liderazgo, excelencia, planificación estratégica, organización, administración de valores. Siempre el significado de comunicación era como herramienta o cualidad a fomentar para la consecución de un logro en el *management* empresarial. Pero ahora la palabra comunicación en una organización es estratégica, es una gestión autónoma, independiente, propiciadora del cambio y correctora del cambio. La palabra comunicación en su más amplio sentido, abarcando a toda la organización e integrándose en ella desde los cimientos.

Hoy en día existen ya empresas que han sabido adaptarse a la sociedad del conocimiento y a la búsqueda de su competitividad. En el escenario actual en el que nos desenvolvemos, la empresa se ve afectada por múltiples variables tales como las tendencias sociales, la *hipercompetencia*, las fuerzas del mercado, etc. Estas, y otras variables, demuestran que las empresas han de desechar sus modelos tradicionales de

comunicación y deben abrir sus mentes a una nueva comunicación estratégica con soluciones exitosas.

El papel de la Dirección en Comunicación se está convirtiendo en un valor importante dentro de la gestión estratégica de las organizaciones, ahora se alza (o debería alzarse) con fuerza la Dirección de Comunicación encargándose de la comunicación corporativa, de la imagen de la organización y de la gestión de intangibles. Pero, para todo esto, es necesaria la concienciación de la alta gerencia en la necesidad de contar con una Dirección de Comunicación para gestionar eficientemente todas estas variables de la organización. La comunicación en sí misma no tiene valor, tiene que formar parte de la estrategia de la organización. Por tanto, el camino comienza con una reeducación por parte de todos.

No se debe ocultar que son todavía hoy escasas las empresas e instituciones plenamente conscientes del valor estratégico de la comunicación corporativa, algo distinto a la situación que disfruta la comunicación de producto. Pero, por suerte, la dimensión estratégica de la política de comunicación corporativa de las empresas poco a poco va aumentando, aunque aún su valoración es inferior a otras políticas corporativas. En testimonios numéricos encontramos que, de acuerdo con los datos del Informe Anual sobre *El estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica 2001*¹, “La política de comunicación de las grandes empresas españolas se halla formalizada por escrito en un 13%. Entre los objetivos de la comunicación corporativa, para el 68% de ésta se orienta hacia el fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa. Otros objetivos secundarios son: elevar su perfil de responsabilidad, intentar influir en las decisiones de las administraciones públicas, informar sobre los servicios, etc.”

La fuerza de las cosas empieza por dejar bien claro que las organizaciones son centros emisores y receptores de señales, informaciones, mensajes, comunicación; que esta se diversifica y se densifica constantemente; que sus técnicas se especializan y proliferan, que el tráfico comunicacional aumenta de volumen y tiende a la saturación y al desorden.²

¹ VILLAFANE, J., “El corporate de las grandes empresas españolas”. *El estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide, Madrid. 2001. Pág. 96.

² COSTA, J., *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. 2001. Pág. 260.

Hoy en día las organizaciones comienzan a ser conscientes de su nuevo papel en la sociedad, además de ser proveedoras de productos y servicios, también son miembros de la sociedad, con un papel importante en ella, con un papel del que no se pueden desvincular. Es en esta naturaleza política de la organización donde se fundamenta su necesidad de estar en permanente diálogo con la sociedad en la que se enmarcan, es por tanto, el uso consciente de la comunicación lo que determina el desarrollo de su actividad, su eficiencia y eficacia. Es aquí donde entra en acción la Dirección de Comunicación en las organizaciones, como la encargada de gestionar la comunicación corporativa, intentando abrir la organización al ciudadano con el fin de adquirir notoriedad, de promover una valoración positiva de su gestión y de posicionar la imagen de ésta. Según J. Villafañe afirma en el *Anuario de la Comunicación 2003* “la valoración corporativa de la política de comunicación ha variado mucho en los últimos años y lo hará más en los venideros”³.

Al hablar de la comunicación empresarial podemos resumir su historia en tres momentos: antes de los años 90 donde había un protagonismo hegemónico de la comunicación de marketing y las relaciones con los medios informativos; en los 90 cuando comienzan las organizaciones a poner la gestión de la comunicación al servicio de la consolidación de la imagen positiva de las empresas; y la época actual cuando la comunicación empresarial ha adquirido un mayor calado estratégico y se comienza a dar la importancia que tiene. Siguiendo los estudios de Villafañe hoy en día se puede señalar que:

“La dimensión estratégica de la política de comunicación es bastante diferente en las grandes corporaciones en las que, desde hace algunos años, está equiparada al resto de las políticas corporativas; sus responsables forman parte de los comités de dirección; la planificación temporal se hace a medio plazo, coincidiendo en algunas empresas con el proyecto empresarial al que se supedita y, lo que es más importante, formulando planes estratégicos explícitos y redactados que integran la gestión de las acciones de comunicación tradicionales y cotidianas con la gestión de los activos intangibles de las empresas, que constituyen el nuevo reto de las modernas direcciones de comunicación y los que le darán a éstas su auténtica dimensión estratégica”.

³ VILLAFAÑE. J., *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Ediciones Pirámide, Madrid. 2002. Pág. 166.

Desde el año 1992, cuando se reunieron expertos en comunicación en el Seminario de Cuenca, hasta hoy, muchas cosas han cambiado y las Direcciones de Comunicación deberían haber evolucionado hacia nuevas áreas de trabajo, tareas que se deben ir asumiendo como necesarias para cumplir con la labor de ofrecer una comunicación integral con sólidos pilares. En la comunicación corporativa actual se consolida la cultura del *corporate*⁴, en la que la imagen corporativa se integra cada vez más en el *management* y donde el valor se asocia de forma creciente a los intangibles empresariales.

La figura que se propugna desde esos papeles es un Director de Comunicación estratega de la comunicación de la organización, el observador, el organizador, el planificador. Un profesional que esté al lado de la alta dirección y sea el consultor en comunicación de la empresa.

El actual Director de Comunicación que encontramos instalado en las organizaciones es el producto evolucionado de un primer paso, que fue la integración de las comunicaciones de la empresa. Este primer paso obedecía a la necesidad de coordinar los diferentes mensajes que la empresa generaba y así evitar incoherencias, contradicciones y dispersión. Sin embargo, también es cierto que este primer paso está todavía lejos de haberse cumplido, puesto que unas empresas han avanzado más en la definición de esta figura y *casi gestiona* como un verdadero *Director*, otras empresas van más rezagadas en esta definición y no han superado el primer paso, y otras, aún no conocen de la necesidad de la gestión profesional de la comunicación corporativa. Los motivos de que esto sea así, posiblemente estén en el tamaño o la actividad de la empresa, en la dimensión de su mercado o en la mayor complejidad.

El paso siguiente, la meta de ese trayecto que propongo, es poner a alguien en la organización que sea el gestor de todas las comunicaciones, más allá de la función integradora, la figura que abarca la gestión de la imagen, de la identidad, de las comunicaciones, así como la estrategia de comunicación inserta en la estrategia global del negocio. Asimismo, el Director de Comunicación funcionaría también como asesor-ejecutor directo de la Presidencia y como asesor-colaborador de las diferentes Direcciones de la empresa, en lo que respecta a las comunicaciones.

⁴ Término estudiado por Justo Villafañe para referirse a la gestión integral de la imagen corporativa.

El futuro (y el presente) del Director de Comunicación es, gracias a este nuevo impulso del que se hablaba al principio, el inicio para que esta nueva figura arraigue en las organizaciones.

Esta panorámica que se ha mostrado aquí viene a corroborar que la Dirección de Comunicación aún es una figura borrosa en el horizonte. Tan solo, encontramos en las grandes corporaciones, más conscientes de que en nuestros días la diferenciación es difícil, la comprensión de que es la Imagen Corporativa lo que otorga distinción, valor y beneficios, y es en las grandes corporaciones donde podemos encontrar esta figura instalada, haciéndose nítida, pero aún borrosa. Esta nueva visión estratégica del *management* moderno y con proyección de futuro se irá extendiendo e integrándose en la Cultura Corporativa como un talante más.

Ante todo este maremagno conceptual y definitorio de territorios conocidos y otros por explorar, lo único que podemos ver lúcidamente es que los objetivos empresariales ya no serán alcanzables sin la Dirección de Comunicación.

BIBLIOGRAFÍA:

VILLAFANE, J., "El corporate de las grandes empresas españolas". *El estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide, Madrid. 2001.

COSTA, J., *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. 2001.

ADC Dircom, *Anuario de Comunicación*. Sopec, Madrid. 1998.

ADC Dircom, *Anuario de Comunicación*. Sopec, Madrid. 1999.

ADC Dircom, *Anuario de Comunicación*. Sopec, Madrid. 2001.

ADC Dircom, *Anuario de Comunicación*. Sopec, Madrid. 2002.

ADC Dircom, *Anuario de Comunicación*. Sopec, Madrid. 2003.

JOHNSON, H., *La gestión de la comunicación*. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid. 1991.

BENAVIDES, J. y otros, *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Editorial Gestión 2000, Barcelona. 2001.

VILLAFANE, J., *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Ediciones Pirámide, Madrid. 2001.

VILLAFANE. J., *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Ediciones Pirámide, Madrid. 2002.

FAJARDO, J.: "El interlocutor de la organización" en *Expansión y Empleo*, diciembre, pág. 14. 2003.