

EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN, PERFIL DE UNA NUEVA FIGURA

Magdalena Mut Camacho
magda.mut@fis.uji.es
Universitat Jaume I de Castelló

Resumen:

La presente investigación nos ayudará a fijar conceptualmente la figura del Director de Comunicación a través de la visión de los teóricos de la comunicación corporativa y a través de la visión de los actuales profesionales. El objetivo principal del estudio es definir esta figura directiva primordial en la empresa actual, donde la comunicación corporativa es su razón de ser, y su solidez, importancia y eficacia dependerá de que la figura evolucione y se halle bien definida

Palabras clave: definición conceptual, Director de Comunicación, empresa

Abstract:

The present research will help us to conceptually fix the figure of the Director of Communication through the vision of the corporative communication theorists and through the vision of the present professionals. The main onjecto of this study is to define this directive figure, primordial in the present enterprise, where corporative communication is its reason of being, and its solidity, importance and efficacy will depend on the development and definition of this figure.

Keywords: conceptual definition, Director of Communication, enterprise

La presente investigación nos ayudará a fijar conceptualmente la figura del Director de Comunicación a través de la visión de los teóricos de la comunicación corporativa y a través de la visión de los actuales profesionales. El objetivo principal del estudio es definir esta figura directiva primordial en la empresa actual, donde la comunicación corporativa es su razón de ser, y su solidez, importancia y eficacia dependerá de que la figura evolucione y se halle bien definida.

Entendiendo la Dirección de Comunicación como una columna que contribuye al sostenimiento de la empresa, definir su arquitectura nos ayuda a fijar esta área de gestión de la empresa de una forma clara antes de iniciar la estructura y las conclusiones de la presente investigación. El primer paso en la construcción de la Dirección de Comunicación fue integrar la tarea de comunicación como parte de la estrategia empresarial, el siguiente paso, el que le dio cuerpo, fue convertirse ella misma en estrategia que añade valor a la estrategia de negocio y, por último, la consolidación de la figura del Director de Comunicación, convertido en el estratega de la comunicación corporativa. Deteniéndonos en el concepto comunicación corporativa, con el objetivo de matizar que no nos referimos tan solo a las comunicaciones que la empresa realiza hacia su interior y su exterior, lo comprenderemos con un significado más amplio y actual en el que se integra la completa gestión de la imagen de la empresa a través de la gestión de los intangibles.

Por tanto, comprobamos que las contribuciones teóricas a la figura del Director de Comunicación son variadas y multidisciplinarias, de forma que su perfil varía según el lugar desde el que se observe.

Podemos partir desde las básicas definiciones que nos aportan los diccionarios especializados en comunicación:

Responsable del área de comunicación de un organismo o empresa. Su labor fundamental es establecer el contacto con los diferentes públicos de la empresa, tanto internos como externos, así como la planificación, gestión y

control del plan de comunicación anual.
(VV.AA, 2003, p. 94)

O también:

Director-a de comunicació. Cap de comunicació. Es director de comunicació, jefe de comunicació. El communication manager, director of communication. Director del departament de comunicació que té la responsabilitat executiva de la gestió i el control de la comunicació d'una organització.
(VV.AA, 1999, p. 81)

El diccionario del profesor Martín Martín, recoge la siguiente definición:

Director de Comunicación. Profesional que, dentro de la empresa o institución, dirige un equipo de técnicos especializados en definir la política comunicativa u objetivos y establecer el plan o estrategia de comunicación, creando, coordinando, analizando, desarrollando, difundiendo y controlando la emisión de mensajes internos y externos y sus técnicas, a través de los medios de comunicación propios y ajenos, al mismo tiempo que asumiendo la responsabilidad final de la Imagen corporativa/institucional de la organización, ante sus públicos internos y externos. (Ver Agregado de Prensa, Departamento de Comunicación, Dircom, Gerente de Comunicación, Jefe de Comunicación, Portavoz de Comunicación, Responsable de Comunicación). (Martín, 2004, p.73)

Todas estas definiciones las calificamos como básicas pues, como se puede comprobar, nos presentan a un Director de Comunicación encargado de

gestionar las herramientas de comunicación de que dispone la empresa, es un especialista en comunicación, no necesariamente un estratega de la comunicación.

En estas definiciones encontramos varias paradojas por descifrar:

- nos presenta a un especialista, un técnico, por tanto, ¿qué convierte al Director de Comunicación en estratega?
- su tarea es la comunicación de la empresa, por tanto, ¿se ha de entender toda la comunicación que se efectúa en su seno?
- se le define como un «responsable», por tanto, ¿no se le sitúa orgánicamente en el origen del negocio: el comité directivo?
- suele ser definido por las tareas que efectúa y por un perfil personal, ¿es cuestionable como criterio científico?

Ciertamente, esta visión reduccionista de las auténticas posibilidades de la Dirección de Comunicación (imbricada en el desconocimiento de las auténticas posibilidades de la comunicación corporativa) proviene de planteamientos pasados, cuando se iniciaba la conceptualización de una tarea novedosa dentro del seno de las organizaciones, como señalaba José Luis Córdoba Villar en el Seminario de Cuenca, lugar donde se inició la reflexión en España sobre la figura del Director de Comunicación a principios de los 90,

Es la realidad del mercado moderno y las necesidades de las empresas que lo sirven las que han forjado la figura del Director de Comunicación, como personalización de todos esos requerimientos que es preciso preparar en la empresa de hoy en día, en lo relacionado con el exterior. Al llegar a este estadio traspasamos una frontera bien definida: Antes: la empresa “vendía” una identidad para crear en el mercado una imagen de marca bajo la responsabilidad del Jefe de Publicidad. Ahora: La empresa

“comunica” su concepto para crear en el mercado una imagen global bajo la responsabilidad del Director de Comunicación. (Benavides, 1992, p. 49)

También hallamos en obras de referencia como *La dirección de comunicación* de Westphalen, considerada como la versión española de la enciclopedia francesa sobre el tema, un retrato del Director de Comunicación basado en un organizador de la comunicación de la empresa, incluso, innecesario en algunos casos ateniéndonos a lo que la autora explica. (Westphalen, 1993, p. 47, 77, 103, 505)

Desde la práctica también hallamos criterios restrictivos como los de la Asociación de Directivos de la Comunicación DIRCOM, que estableció en su junta directiva del 13 de abril de 1993 (entonces ADC Dircom) los siguientes criterios para regular la admisión de socios:

1. Desempeñar al menos cuatro de las siguientes funciones, además de las relaciones con la prensa:

- a. comunicación institucional
- b. comunicación interna
- c. publicidad
- d. estudios y sondeos de opinión
- e. imagen corporativa
- f. protocolo
- g. producciones audiovisuales
- h. mecenazgo y patrocinio
- i. relaciones con los inversores y accionistas
- j. publicaciones

2. Ostentar la máxima responsabilidad del área de comunicación en relación

directa con el Presidente o Director General, y poseer rango directivo.

3. Que dirija al menos un equipo de tres personas.

4. Que pertenezca a una empresa con una facturación mínima de 1.000 millones de pesetas (6 millones €) al año.

Finalmente, en el caso de empresas consultoras se podrán variar los criterios anteriores pudiendo el interesado ser admitido una vez analizado su currículum y justificada una antigüedad mínima de cinco años en tareas relacionadas con la comunicación.

Comprobamos como incluso para la Asociación de Directivos de la Comunicación la figura es flexible en las tareas que le definen, por tanto, nos hallamos ante una indefinición de lo que es la comunicación corporativa o una laxitud en la construcción de lo que es la comunicación corporativa. A parte, podemos deducir que se propone la figura de un especialista, en la que si ser estratega le ha de situar en el comité directivo, este no es un requisito imprescindible para ser considerado Director de Comunicación.

El Director de Comunicación definido como un especialista en comunicación, fue descrito por Costa en los años setenta, cuando detalla a un coordinador y especialista, inventando para explicarlo la metáfora de la «orquestación», que ha tenido mucha trascendencia.

Se trataba de los instrumentos diferentes de la comunicación, cada uno de ellos capaz de realizar su rol específico, y por eso diferente y complementario de los demás instrumentos;

siendo así capaces en su conjunto, de cooperar hacia un fin... en la medida de que alguien los dirigiera. Es la idea del “director de orquesta” comunicacional, como coordinador y armonizador de los instrumentos que de otro modo actúan en dispersión. (Costa, 1995, p. 49)

Sin embargo, con el tiempo su concepto del Director de Comunicación evoluciona a raíz de la nueva problemática surgida de la importancia de las comunicaciones en las organizaciones, y de su complejidad. En los años noventa presenta a un nuevo profesional que se sitúa en el campo de las ciencias humanas y la fenomenología. «Allí emplaza sus instrumentos mentales y experimentales: una mezcla de la cibernética, de la noción de retroacción (*feed back*), que aprendimos de la mecánica y la toma de conciencia de los contenidos de la comunicación como “materia medible”: la información propiamente dicha» (Costa, 1995, p. 49)

Costa concluye que es necesidad la que ha creado al órgano y ha hecho surgir de forma imperativa a un nuevo personaje: el generalista polivalente, que sea al mismo tiempo estratega, comunicador (portavoz), gestor de las comunicaciones y guardián de la imagen corporativa.

Pero, aclarámoslo de entrada, la integración de las comunicaciones no se limita a coordinar los instrumentos, tal como se piensa muy generalmente. Ya he empezado este capítulo reconociendo que limitar la gestión de la comunicación a un rol de coordinación es en sí un reduccionismo; sería el trabajo de un superespecialista en un contexto de especialistas. Lo cual, obviamente, no es el objeto del responsable de las comunicaciones. (Costa, 2001, p. 90)

Costa advierte que la especialización de los conocimientos transforma todos los problemas fundamentales en cuestiones parciales, matando el sentido de lo global. Y es esta visión global la que fundamenta las posibilidades estratégicas de la comunicación y, además podríamos añadir, fundamenta la actitud emprendedora y eficaz de la figura.

El cambio radical es que el director de comunicaciones no es responsable de los especialistas, sino de la partitura que éstos ejecutan: la Estrategia de la Comunicación, de la que al mismo tiempo él es precisamente autor, y de cuya estrategia supervisa los procesos de realización y, de un modo general y constante, ejerce el control de la imagen. (Costa, 2001, p. 160)

En consecuencia, el Director de Comunicación que se presenta ya no es un técnico ni un especialista encargado únicamente de la coordinación de los mensajes, sino un estratega. Esta aportación tiene el mérito de ubicarlo en la lógica empresarial, en el ámbito cotidiano donde tendrá que actuar con el colectivo interno del que forma parte, como puente entre los distintos públicos de la organización, y como táctico de la estrategia de comunicación.

Podemos situar en los años noventa el punto de inflexión conceptual de la Dirección de Comunicación, en momento en el que se inicia el camino hacia el estratega. Desde una nomenclatura anticuada (pero que aún persiste, más adelante será tratada) hallamos la aportación al debate de Carrascosa situando al responsable de comunicación en el lugar del organigrama empresarial que le da la posibilidad de participar en la construcción del plan de negocio,

Es fundamental que el gabinete de comunicación forme parte del máximo órgano ejecutivo de la organización, sea ésta una empresa, un partido político o un sindicato. El responsable de comunicación debe ser una

persona que tenga voz y voto en las principales decisiones que debe adoptar esta organización. Si se hace depender de órganos intermedios, se pierde coordinación y se despilfarran tiempo y recursos humanos. (Carrascosa, 1992, p. 24)

Este camino hacia el estrategia también lo hallamos descrito en Johnsson cuando a principios de los noventa decía que la comunicación corporativa debía dejar de lado la comunicación por mecanismo y centrarse en la comunicación por objetivos. Ante el papel estratégico de la comunicación, al que el llama «Estructuración del caos», Johnsson propugna una organización de la función de comunicación basada en el apoyo a la alta dirección en el proceso estratégico. (Johnsson, 1991, p. 332)

Reconociendo esta función básica, la primera exigencia del director de comunicación para hacer manejables las comunicaciones consiste en centrarse sobre la finalidad y las áreas de contacto y pasar por alto canales y medios tanto como sea posible. Las tareas importantes para el director de comunicación suelen consistir sin embargo, en dedicarse a fondo a ellos, cuando en su lugar deberían ser las siguientes:

1. mantener su atención centrada sobre la identificación de prioridades, incluyendo a los grupos prioritarios.
2. averiguar y registrar grados de conocimiento y factores de actitud en ambos lados.
3. planificar y poner por escrito, tan específicamente como sea posible, las áreas de interés común y las áreas de interés divergente

4. definir la situación ideal que desea alcanzar.
5. estimar los recursos que serán necesarios para llegar allí. (Johnsson, 1991, p. 24)

La idea del Director de Comunicación humanista que nos presenta Costa también la recoge García Álvarez, cuando, desde el plano más práctico, defiende la necesidad de un profesional, no sólo encargado de dirigir trabajos dispersos, también:

Un antropólogo, un director de los grupos integrado en su carácter, vigilando su producción, sus negaciones y sus plazos, pero al mismo nivel de competencia. Creo en un Dircom solidario con el diseño, con el producto, el directorio, el cliente y las reglas del juego. Creo en una figura que crea en su empresa y en la gente que la juzga, que no se fía de las encuestas, que pregunta por ahí, más allá del cuello blanco de la jubilación anticipada. Un sinónimo no basta, ni un cambio de nombre en la tarjeta, ni una exigencia difusa de gente formada en algo en lo que cree. Tiene que ser la cara del sujeto que nos da de comer y nos quita el sueño. (Benavides, 1992, p. 30)

En la misma línea podemos incluir las reflexiones de Justicia Vico cuando hablando de las tareas del Director de Comunicación se detiene en el efecto de la comunicación corporativa entendida como estratégica y señala que:

Quizá sea esto lo que la comunicación puede aportar a las empresas: equilibrio, sentido, sentimiento de pertenencia, actitudes

favorables, aptitudes adecuadas, etc. En definitiva una ayuda de mucha importancia que facilita el entendimiento entre las personas, el desarrollo de los procesos de gestión evitando tensiones y los bloqueos y, por lo tanto, facilitando los procesos productivos o de servicios haciendo a la empresa más rentable y eficaz. (Benavides, 1992, p. 30)

Para Weil pese a que la Dirección de Comunicación se define más como una función que como una autoridad jerárquica, pues el mundo de la empresa es un lugar donde racionalidad rima con materialidad de la producción, y donde el objetivo es producir, comercializar, vender, exportar, y no hablar. Propone a un Director de Comunicación que goce de libertad de pensamiento, audacia y de un margen de innovación para que la comunicación sea palanca de transformación de la empresa. El Director de Comunicación necesita de cierta autonomía respecto a las estructuras existentes para que sus propuestas no sean inmediatamente rechazadas en nombre de un realismo temeroso.

La función comprende, como otras muchas nuevas funciones, múltiples aspectos. “muñeco vudú” que concentra las críticas y hace de exorcista, animador, perturbador, diplomático, agitador, el director de comunicación es el que garantiza la imagen final de la empresa, tanto en el interior como en el exterior.

Esto supone, naturalmente, que el director de comunicación tenga la confianza de su presidente y se le reconozca autoridad para ejercer una vigilancia sobre la comunicación

en los servicios de informática, marketing, recursos humanos, etc. (Weil, 1992, p. 206)

Encomendándose a la importancia que tiene la imagen en la estrategia de negocio (corporate), Villafaña define ampliamente el término Dirección de Comunicación diciendo de ella que es el departamento o unidad específica encargada en el seno de las organizaciones de la gestión de su comunicación y su imagen corporativas con la misión de contribuir a la visión estratégica de la organización. «El órgano que debe elaborar y ejecutar el plan estratégico de imagen de la compañía al frente de la cual se encuentra el director de comunicación o dircom, que es el responsable orgánico de la imagen corporativa» (Villafaña, 1999, p. 100), Por tanto, el catedrático exige integrar la política de imagen en el management de la compañía, al mismo nivel que, por ejemplo, su política financiera, ya que ambas son políticas transversales que cruzan toda la organización. La gestión de la imagen es antes una función de *management* que de comunicación (Villafaña, 1999, p. 34), es estrategia de negocio.

Es curioso comprobar como entre toda la bibliografía investigada, en muchos casos, encontramos como todavía existe una cierta tendencia a definir la figura por su práctica profesional, siendo delimitada y definida por sus funciones. En este pensamiento, con intención crítica, hallamos a Benavides y compensa esta visión reduccionista introduciendo un elemento que se resume en el concepto de globalización:

Coordinar las interdependencias, es decir, cualquier acción comunicativa debe contemplar un amplio y extenso campo de relaciones y fluctuaciones donde los medios tienen una especial relevancia y donde el objetivo esencial siempre queda apuntado en la consolidación de una cultura de la organización del mantenimiento de lo que ahora mismo ya se define como reputación corporativa. (Benavides, 2001, p. 31)

Benavides comprende que se está pasando de una mentalidad cuantitativa a otra que valora mucho más los rasgos cualitativos de la realidad comunicativa. «En el ámbito de la comunicación corporativa está casi todo por hacer. Los principales conceptos para la comprensión de la gestión de la comunicación corporativa son: comunicación, imagen, identidad, cultura y discurso» (Benavides, 2001, p. 31). Por consiguiente, nos presenta a un Director de Comunicación que contribuye a estructurar unos procesos, cuya racionalidad también afecta directamente a los intereses sociales proyectando un exclusivo conjunto de mecanismos de legitimación corporativa. Desde esa nueva preocupación cabe pensar que la gestión comunicativa, tanto de las grandes organizaciones como de las pequeñas, puede ayudar, por ejemplo, a introducir en la ciudadanía nuevas informaciones e iniciativas, reforzando la actividad económica local y colaborando positivamente en los instrumentos socializadores de los individuos en un mundo de cambio vertiginoso y constante.

La definición que utiliza Costa del Director de Comunicación como «guardián de la imagen», es la que recoge Ventura i Boleda (VVAA, 2001, p. 216), para reflexionar sobre la figura y preguntarse si ésta debe incidir únicamente en las comunicaciones o, al contrario, si sus funciones no son exclusivamente de comunicación, se le debería denominar «de identidad o de imagen». Otorgándole una misión «superior» al considerar la gestión de la imagen una acción estratégica próxima al *management*.

De forma extensa, Garrido razona en su obra sobre el estrategia de la comunicación corporativa. Considera que en la actualidad ya se ha dejado de lado el confiar esta tarea a profesionales de disciplinas dispares y se buscan manos expertas en comunicación corporativa, considerada como una disciplina nueva: «Las empresas han tratado de cubrir sus necesidades de comunicación a veces intuitivamente y otras con las fuentes “tradicionales” surgidas de las técnicas de marketing, relaciones públicas, publicidad y periodismo» (Garrido, 2004, p. 112). Defiende a un gestor de comunicación con perfil de alta dirección estratégica que se desenvuelva desde una perspectiva integrada, solucionando el todo comunicacional de la organización comprendiéndolo como algo mayor y distinto a una simple suma de las partes en dispersión. Y de una nueva

concepción de la comunicación corporativa también surge un nuevo perfil profesional:

En el área específica de la gestión, análisis comercial y finanzas aplicadas, el DirCom debe poseer los conocimientos y habilidades suficientes, que le permitan participar de modo profundo en la toma de decisiones en la empresa, desde un prisma estratégico y gerencial. Por otra parte el director de comunicación debe velar por la integralidad del discurso de la compañía, lo que lo obliga a desarrollar un doble papel: por una parte debe evitar las interrupciones discursivas de las acciones de comunicación coexistentes en la empresa (relaciones públicas, marketing o publicidad) y por otra deberá permitir el desarrollo propio de cada una de estas unidades, con sus formas y objetivos particulares. La figura del director de comunicación de una compañía hacia el siglo XXI se torna estratégica y necesaria. (Garrido, 2004, p. 114)

La existencia de un Director de Comunicación estratega supone para Cervera un cambio en la filosofía de la empresa, asumiendo a un profesional cuya misión es establecer la concepción, planificación y gestión de cualquier tipo de actividades que afecten a la imagen pública de su organización. Una figura que existe en algunas corporaciones y compañías líderes pero que exigen un cambio de mentalidad en las organizaciones acostumbradas a tener fragmentada su comunicación en diferentes áreas.

El dircom ha de coordinar, integrar, dar coherencia, diseñar, gestionar y tomar iniciativas en estrategias de comunicación, así

como ejecutarlas a través de planes de acción específicos.

Para desarrollar óptimamente su función, ha de tener la capacidad y experiencia en el manejo y gestión de todos los recursos disponibles al servicio de la comunicación integral, incluyendo la gestión de la comunicación corporativa, las relaciones con los medios, la imagen y las relaciones externas.

Por otra parte, el dircom ha de gestionar la comunicación interna, la institucional, la de marketing y la de crisis, sin olvidar las acciones relacionadas con el patrocinio/mecenazgo, y las que tienen que ver con los accionistas inversores. (Cervera, 2004, p. 31)

Tras realizar el análisis de lo que los investigadores contemporáneos sobre la comunicación corporativa han deducido de cómo ha de ser la figura del Director de Comunicación a continuación pasaremos a detallar el trabajo de campo realizado a los actuales actores de la comunicación corporativa, para finalmente derivar una conclusión.

Esta investigación fue realizada a veinticuatro Directores de Comunicación pertenecientes a grandes empresas (Repsol, Gas Natural, 3M, Olivetti, BBVA, La Caixa, Bancaja, Ebro-Puleva, Bayer, etc.), se les interrogó sobre su tarea y también sobre la conceptualización de su tarea. La investigación nos arrojó las siguientes autorreflexiones sobre ellos mismos que nos pueden ayudar a fijar una idea desde la perspectiva práctica sobre la cuestión que nos ocupa esta investigación.

Uno de los pilares fundamentales sobre el que asienta cuál es el lugar “físico” y a la vez conceptual del Director de Comunicación es el consenso en la necesidad de que éste forme parte del comité directivo. Este es el punto de

inflexión que los profesionales fijan para considerarse un mero gestor de la comunicación frente a un estratega de la empresa.

El 96% de la muestra consideró absolutamente necesario el pertenecer al comité directivo. En el decurso de la respuesta hicieron un análisis razonado que pone de manifiesto como a un mismo fin llegan motivaciones diferentes, modeladas por las desiguales percepciones que los profesionales tienen de una Dirección de Comunicación o de qué es la comunicación corporativa.

Consiguientemente, las razones que se adujeron podríamos dividir las en dos aportaciones básicas a su consolidación, pero que en su origen parte de una perspectiva diferente sobre la utilidad de estar en el comité directivo, o más bien, hasta que punto puede servir a la organización y al profesional de la comunicación, el estar en el comité directivo. Por tanto, una de las razones es la necesidad orgánica e instrumental de participar en el comité ejecutivo y, la otra, el papel imprescindible del Director de Comunicación como estratega de la empresa aportando su visión a la estrategia de negocio.

a) Argumentaciones a la posición fundamentada en motivos estructurales

El 66% (del 96%) de la muestra considera que la exigencia de pertenecer al comité directivo está cimentada en una necesidad estructural. Entre todas las argumentaciones ofrecidas destaca la de tener información de primera mano que dé coherencia al mensaje. Otras argumentaciones siguen la línea de servir para favorecer la capilaridad de la comunicación o evitar las distancias jerárquicas entre otras direcciones.

b) Argumentaciones a la posición fundamentada en motivos estratégicos

El 34% (del 96%) restante de la muestra considera que la exigencia de pertenecer al comité directivo está cimentada en una necesidad estratégica. Si se considera que la comunicación es estrategia y favorece al global de la estrategia de la empresa se sitúa en el lugar máximo de decisión. Las argumentaciones aportadas a esta línea argumental recuerdan el cometido de

toda Dirección de Comunicación de aportar la visión exterior, de diseñar estrategia de negocio, de ser una organización preactiva y para estar en el lugar de decisión.

En conclusión, consideramos preciso mencionar que una postura no es excluyente de la otra, más bien la segunda postura viene a complementar la primera y a formalizar de forma jerárquica y estructural el cuerpo que sustenta la Dirección de Comunicación.

El 4% de la muestra no consideraba necesario pertenecer al comité directivo. Este porcentaje corresponde a una opinión que estimaba no ser determinante la figura del Director de Comunicación en el comité ejecutivo para la correcta gestión de su tarea. Por tanto, nos presenta un Director de Comunicación instrumental, lejos de la estrategia de negocio y, tan solo, táctico y reactivo.

Se les solicitó a los profesionales una reflexión epistemológica sobre ellos mismos de forma que definiesen a la figura y las responsabilidades principales.

Es significativo señalar en este punto que la tarea de concreción en una definición, muchos entrevistados, tuvieron que meditarla detenidamente para no caer en la definición fácil y obvia: dirigir la comunicación.

Encontramos en el análisis sobre esta cuestión dos visiones sobre el Director de Comunicación:

- El Director de Comunicación como el «pasador de mensajes» (54%): El Director de Comunicación cumple con la principal función de ser el que coordina mensajes y controla que sean coherentes. Las definiciones que se aportaron fueron:
 - Establece la estrategia de comunicación y se relaciona con el resto de departamentos.
 - Elabora mensajes y el plan de imagen corporativa
 - Es más coordinador de comunicaciones que ejecutor de ellas

- Refuerza la imagen interna y externa
- Con las herramientas de comunicación ayuda a alcanzar los objetivos de negocio
- «Línea caliente» con los medios de comunicación
- El Director de Comunicación ocupa el intersticio entre empresa y sociedad (46%): Ocupa el lugar fronterizo entre los dos mundos en beneficio de ambos. Discursos que se arguyeron:
 - Gestiona los recursos intangibles
 - Direcciona la empresa para lograr los objetivos de negocio
 - Asesora en marca y posicionamiento del *management*
 - Lidera la RSC
 - Trae la voz de los *stakeholders*
 - Construye posicionamiento de la empresa
 - Participa en las decisiones de negocio
 - Analiza el entorno para descubrir amenazas y oportunidades

Conclusión

Tras la investigación se puede concluir que en el afianzamiento sobre el lugar conceptual de la Dirección de Comunicación destaca la aparición de una nueva Dirección de Comunicación influida por las nuevas tendencias en la gestión de los valores intangibles de la empresa. Por tanto, se erige una nueva Dirección de Comunicación que toma el papel que la sitúa en un lugar simbólico entre la empresa y la sociedad, rellenándolo, dándole solidez y mirando hacia ambos lados para velar por el beneficio de ambas, empresa y sociedad.

Así lo reconocen los teóricos al hablar de la empresa/institución y reflexionar sobre las nuevas tendencias alrededor de los intangibles empresariales. Y así lo visionan la mitad de los Directores de Comunicación

que también poseen una perspectiva intersticial de la figura y la definen, entienden y asumen como estratégica, o sea, comprendida como gestión que beneficia la transmisión de coherencia, favorece las sinergias y, sobre todo, alumbró el camino a seguir en la gestión de los intangibles de la empresa hacia los objetivos marcados por la estrategia global. Otorgándole la misión de: responsable de los recursos intangibles de la empresa, cuidador de los riesgos reputacionales, investigador del entorno y adaptador de este entorno a la empresa y representante de los intereses de los *stakeholders*, de forma que se convierte en su portavoz.

Lo cierto es que, aún existe la visión muy instrumental de la Dirección de Comunicación como encargada de las relaciones comunicativas con los públicos y el coordinador de mensajes, la mitad de los profesionales entrevistados así se definió. Si nos remitimos a la investigación cuantitativa realizada por DIRCOM (DIRCOM, 2005, p. 47), a la pregunta sobre «¿En qué medida contribuye la estrategia de comunicación a la estrategia general de la empresa?» Tan solo un 25% considera que influye mucho, el 45% bastante y un 25% poco. El 5% restantes se distribuye entre no contesta, nada y no sabe. Por tanto, comprobamos como aún existe un alto número de Directores de Comunicación que no considera la estrategia de comunicación parte importante de la estrategia de negocio.

En otro orden de cosas, una de las objeciones que encontraron los profesionales en activo es que la existencia de una Dirección de Comunicación en lo alto del resto de las comunicaciones, haciendo un dibujo imaginario, resta posibilidades al resto de las comunicaciones. Sin embargo, como se puede comprobar con las aportaciones teóricas o con los ejemplos de experiencias reales de comunicación corporativa bien aplicada, la Dirección de Comunicación aporta no sólo más posibilidades a la comunicación de la empresa, también aporta frescura, rigor, originalidad. La Dirección de Comunicación bien definida y gestionada servirá para sumarle a la empresa la nueva gestión de intangibles que no se considera en la mayoría de casos, para sumar las nuevas tendencias en comunicación y sus beneficios en la relación con los diversos públicos que interactúan con la organización.

Tal vez, los Directores de Comunicación estén evidenciando un temor ante lo desconocido, ante el asumir más responsabilidades, y traslucen una falta de preparación y de conocimientos actualizados. Sin duda nos enfrentamos a una profesión cambiante que necesita de una alta capacidad de mutabilidad y asimilación. Lo cierto es que el frente está abierto por muchos flancos, la teoría, la práctica, el profesional, la empresa, la alta dirección, la sociedad... flancos que deberán ser ganados batalla a batalla.

BIBLIOGRAFÍA

- BENAVIDES J. (ed.) (1992). Director de Comunicación. Edipo: Madrid.
- CERVERA, A. L. (2004). Comunicación total. ESIC. Madrid.
- COSTA, J. (1995). Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Ciencias sociales: Madrid.
- COSTA, J. (2001). Imagen corporativa en el siglo XXI. La crujía: Buenos Aires.
- CARRASCOSA, J.L. (1992). ComunicAcción. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios. Ciencias de la dirección: Madrid.
- DIRCOM, (2005). Estado de la Comunicación en España. 2º Estudio. DIRCOM: Madrid.
- GARRIDO, F. J. (2004). Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Gestión 2000: Barcelona.
- JOHNSON, H. (1991). La gestión de la comunicación corporativa. Ciencias Sociales: Madrid.
- MARTÍN MARTÍN, F. (2004). Diccionario de comunicación corporativa e institucional y relaciones públicas. Fragua: Madrid
- VV.AA. (1999). Diccionari de comunicació empresarial. Publicitat, Relacions Públiques, Marketing. Enciclopedia Catalana: Barcelona.
- VV.AA. (2001). Dirección de comunicación empresarial e institucional. Gestión 2000: Barcelona.

VILLAFañE, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Pirámide: Madrid.

WEIL, P. (1992). La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. Paidós Comunicación: Barcelona.

WESTPHALEN, M. H. (1993). El director de comunicación. Del Prado: Madrid.