

## RUMBO TRAS LA PERSPECTIVA COMPARADA DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

Magdalena Mut Camacho

Universitat Jaume I de Castelló

[magda.mut@com.uji.es](mailto:magda.mut@com.uji.es)

### C.V.

Doctora en Comunicación empresarial e institucional por la Universitat Jaume I de Castellón y licenciada en Ciencias de la información por la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesora del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I de Castelló. Ganadora del I Premio Prat Gaballí del Colegio de Publicitarios y Relaciones Públicas de Cataluña. Dirige el Seminario de Expertos Dircom y es miembro del Grupo de Investigación como "Observatorio de nuevas tendencias y procesos de innovación en comunicación". Es miembro fundador del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación y miembro de la Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM. Pertenece a la asociación para la promoción de la comunicación AdComunica.

[magda.mut@com.uji.es](mailto:magda.mut@com.uji.es)

Tel. 696551862

### RESUMEN

En los últimos años la figura del Director de Comunicación ha experimentado, y aún está en proceso, transformaciones profundas basadas en nuevas formas de concebir la teoría que sustenta y justifica sus funciones; y esta teoría a su vez, parece ir fundamentándose en una nueva visión de la empresa más holística, cercana y perceptiva. Es por ello que desde diversos orígenes y motivaciones se han realizado en los últimos tiempos investigaciones alrededor del profesional de la comunicación corporativa. Éstas arrojan luz sobre la figura e invita a una reflexión tras el análisis pormenorizado y crítico de algunas cuestiones que en ellas se observan. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es

25

la extracción y replanteamiento del futuro del Director de Comunicación, el estratega y ejecutor. Así, se plantea una detenida meditación sobre el lugar hacia dónde debe evolucionar la figura. El objetivo principal del estudio es definir a este directivo conceptualmente, donde la gestión de los intangibles es su materia de trabajo y su escenario, por tanto su peso y eficacia en la organización dependerá de que la figura evolucione y se halle bien definida.

Los principales resultados nos muestran como las nuevas tendencias en gestión de los intangibles nos está poniendo ante una nueva figura del Director de Comunicación

La metodología empleada es en análisis comparado de diversos estudios. Una vez realizado, se aporta la meditación fruto de este trabajo de campo junto con una tarea documental y la reflexión deductiva.

## **ABSTRACT**

### AFTER THE COMPARATIVE PERSPECTIVE OF THE DIRECTOR OF COMMUNICATION

In recent years the figure of the Director of Communication has experienced and is still in process. That is why from diverse backgrounds and motivations have been made in recent years research about corporate communication professional. Therefore, the objective of this work is the removal and rethinking the future of communications director, strategist and implementer. Thus, we propose to think carefully about the place where the figure must evolve. The main objective of this study is to define conceptually management, where management of intangible assets is its setting, so its weight and efficiency in the organization depend on firmly defined. The methodology used in comparative analysis of three current studies.

## **Palabras clave**

Director de Comunicación, Función directiva, Comunicación corporativa, Comunicación estratégica.

## **Key words**

Communication Manager, Management Company, Corporate Communications, Strategic Communication.

## 1. Introducción

La articulación entre Dirección de Comunicación y futuro es un ejercicio necesario y posible. Ciertamente es que el futuro o la promesa de “lo que puede llegar a ser” presentan numerosas disparidades y fisuras, pues, tras todo ello está la paradójica realidad de la comunicación corporativa. Destacable desde dos realidades evidentes, que la comunicación corporativa avanza hacia gestión de intangibles y cuando hablamos de comunicación en la organización, lo que es futuro para unas empresas, para otras es presente o incluso pasado. Todo ello sin enfrentarnos a lo que pueden ser los nuevos interrogantes para una sociedad y una empresa en continua evolución por el momento socioeconómico que atravesamos y que afectan, obviamente, a la comunicación corporativa.

Los últimos años han proyectado a la comunicación corporativa al encuentro de una nueva idiosincrasia. Este movimiento es resultante de lógicas y actores muy dispares, y sería, pues, un error reducirlo a los cambios que proponen las teorías críticas y analíticas. Los profesionales de la comunicación han estado también muy involucrados en esta mutación. No debe sorprender, por lo tanto, las numerosas divergencias que se observan en cuanto al sentido que dichos actores han atribuido al término mismo de la comunicación corporativa y a los usos que se ha hecho de él.

Otra paradoja es aproximarnos a lo que es “futuro”, si lo entendemos como “la incertidumbre que está por venir”. Pero si por futuro entendemos “cómo debería ser” a la vista de los planteamientos y las necesidades del presente, podemos definirlo. Por tanto, proponemos que lo que nos interesa es indagar en ese futuro predecible y deseable a través de los signos presentes que son portadores de futuro. Indagar en lo que revelará dicho fenómeno articulado en todos los niveles de la realidad: el teórico y el práctico. Llámese presente o futuro.

La presente investigación nos ayudará a fijar conceptualmente la figura del Director de Comunicación a través de los estudios realizados sobre el profesional. El objetivo principal del estudio es definir este directivo primordial en la empresa actual, donde la gestión de intangibles 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 al

profesional de una forma clara antes de iniciar el análisis y las conclusiones de la presente investigación. Haciendo un repaso diacrónico, 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 consolidar al Dircom como un estratega de la empresa, por último, la consolidación de la figura del Director de Comunicación pasa por la gestión de intangibles.

### 3. Metodología

Este artículo centra su reflexión sobre el futuro de la Dirección de Comunicación parándose a comparar tres investigaciones cuantitativas sobre el Director de comunicación. El objetivo de este análisis es comprobar el futuro que se vislumbra desde la perspectiva profesional, ya que los estudios son métodos cuantitativos donde el universo han sido los Directores de Comunicación. Por tanto, hablaremos discursivamente de evolución de pasado-presente-futuro centrándonos en estos trabajos:

- *El estado de la Comunicación en España 2010*<sup>1</sup>, realizado y publicado por la Asociación de Directivos de Comunicación – DIRCOM
- *European Communication Monitor 2010*<sup>2</sup>, realizado por académicos de universidades europeas, la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) y la European Association of Communication Directors (EACD)
- *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación*<sup>3</sup>. *Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting*

---

<sup>1</sup> Metodología de la investigación: Técnica de encuesta estadísticamente representativa del universo objeto de estudio: 993 empresas. Realizado a los responsables de comunicación de las empresas de mayor facturación en España. Cuestionario on line de 37 preguntas. Muestra final: 265 empresas (26,7% del universo). Trabajo de campo realizado durante enero y febrero de 2010.

<sup>2</sup> Aims and focus: to monitor trends in communication management, to analyse the changing framework for the profession in Europe, to evaluate specific topics like communication strategy and planning, indicators of excellence and power, contribution to organisational objectives, development of the discipline and communication instruments, strategic issues, critical aspects of social media, leadership styles, salaries and job satisfaction. Target group. Communication executives and PR professionals working in organisations and consultancies throughout Europe.

<sup>3</sup> Ficha técnica: Objetivo del estudio cuantitativo. El objetivo prioritario de este estudio ha sido identificar cuál es el nuevo rol del Dircom y cómo encaja dentro de él la gestión de los intangibles. Qué intangibles gestiona el Dircom, cómo lo hace y cómo los define y denomina. Técnica de investigación. Estudio cuantitativo: Encuesta realizada on line mediante el envío de un cuestionario estructurado, 81 entrevistas de una duración aproximada de 10 minutos y

*de intangibles para un Dircom*, realizado por el Instituto de Análisis de Intangibles y publicado en 2010.

En estos estudios la metodología, basada en encuestas dirigidas a los profesionales españoles en unos casos y abarcando a profesionales de diversos países, en otro, permite una gran colección de datos. Esta investigación utilizará estos estudios para la interreferencialidad y la comparación de los cuestionarios.

### **3. La evolución del Director de Comunicación. De ayer a hoy.**

En la evolución de la comunicación de la empresa podemos distinguir tres etapas: antes de los noventa, durante los noventa y la década actual (Villafañe, 2007, p. 193).

La primera etapa, en la que en el mundo profesional no se hablaba de Dirección de Comunicación, está caracterizada por las dos prácticas comunicativas hegemónicas en la empresa, las relaciones informativas y la comunicación de marketing, y básicamente la publicidad. Atendiendo a esta visión, comprobamos que las primeras contribuciones teóricas a la figura del Director de Comunicación eran variadas y multidisciplinarias, de forma que su perfil variaba según el lugar desde el que se observase. Pero todas se centraban en un profesional tecnólogo.

Así, 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:

---

estudio cualitativo: Grupo de discusión estándar, de una duración aproximada de 90 a 120 minutos, y con asistencia de 6 a 8 participantes.

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.

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)

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. Costa, avanzándose a su tiempo con una preclara visión de futuro, 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)

Nos adentramos en la segunda etapa, caracterizada por una fuerte revalorización de la imagen corporativa que afectará a la figura del Director de Comunicación. La necesidad creará al órgano y hará 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, acláremoslo 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, matado 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.

Este camino hacia el estratega también lo encontramos 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 negociaciones 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)

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), Villafañe 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. Y añade una cuestión muy importante que sitúa al profesional en el organigrama de la empresa al decir que la gestión de la imagen es antes una función de *management* que de comunicación (Villafañe, 1999, p. 34), es estrategia de negocio.

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)

Comprobamos como a nivel teórico la figura del profesional de la comunicación corporativa ha caminado por delante de la realidad profesional. Llegamos así a la tercera etapa caracterizada por la emergencia de la gestión de los intangibles. Es preciso detenerse en el concepto comunicación corporativa, con el objetivo de matizar, hoy en día hemos de comprenderlo con un significado más amplio y actual. Es una nueva filosofía inspirada en la completa gestión de los valores intangibles de la organización.

Con los años, y asumido que el Director de Comunicación es un estratega, se define de una forma muy clara:

(...) un *controller* de la información dirigida a los *stakeholders*, *controller* heredero del director de comunicación, pero con un cargo que muestra una orientación completamente distinta. Es el CRO (siglas de Chief Reputation Officer), una realidad en Estados Unidos, pero que en España aún no se ha aplicado. El CRO ha de ser una figura, no encargada de la gestión de los activos, sino que ha de encargarse de la gestión de los valores y riesgos de reputación en su conjunto, es decir, debe haber un marco de gestión integrado 'bajo el paraguas' del CRO (Alloza, García-Perrote y Panadero, 2007, p.219).

Es el momento de retomar la idea que esbozábamos en el inicio pues hay que remarcar que hoy en día, como señala Villafañe, el término de comunicación se ha quedado estrecho para denominar la multiplicidad de actividades que en la

actualidad desarrollan las Direcciones de Comunicación (Villafañe, 2007, p.195).

En los últimos años ha aumentado de forma considerable el nivel de profesionalización de los departamentos de comunicación en España. La creciente experiencia de los profesionales junto con el avance de la teoría sobre la comunicación corporativa y las investigaciones pertinentes ha dado paso a que las empresas incorporen responsables altamente cualificados.

#### 4. Perspectiva del Director de Comunicación. De hoy a mañana.

Los datos que ofrecen los trabajos analizados y, a veces, la lectura que se puede hacer entre líneas, nos permite el evaluar las tendencias que proponen los Directores de Comunicación para una detenida reflexión.

Las Direcciones de Comunicación se han consolidado en los últimos años y muchas han escalado hasta el comité de dirección. El *European Communication Monitor 2010* (ECM) centra el rol estratégico que los profesionales desempeñan dentro de las organizaciones. El estudio distingue dos modos de relacionar la estrategia corporativa con la estrategia de comunicación, y de cómo los comunicadores profesionales pueden fomentar los objetivos del negocio: a) “comunicadores” que apoyan los objetivos corporativos resolviendo problemas que se derivan de las estrategias funcionales o del negocio y probablemente pueden resolverse con actividades de comunicación y b) “facilitadores” que ayudan a definir los objetivos corporativos añadiendo las dimensiones comunicativas a la formulación de estrategias.

Por tanto, encontramos aún dos tipos de profesional, uno más próximo a la comunicación herramienta y otro más próximo a la comunicación estrategia, la del profesional que se coloca en el origen de la estrategia de negocio y aporta con autoridad. Esto explica la existencia de una alta variabilidad en las compañías respecto a su posición y a las funciones que tiene asociadas.

En esta misma línea hallamos los resultados que arroja el estudio *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación 2010* donde el conjunto de los encuestados califica el puesto del Dircom como claramente estratégico dentro del funcionamiento de la organización. Los propios Dircom, se sitúan en el papel de “Director estratégico” (73,3%) y “Consultor asesor” (44,4%).

Según los análisis objeto de estudio un extracto del panorama para los próximos años es el siguiente:

<i>European</i>	▪ A clear majority of PR professionals in Europe believe that their function has become more
-----------------	--

<p><i>Communication Monitor 2010</i></p>	<p>important since the recession (72%)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Most important issues within the next three years:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coping with the digital evolution and the social web</li> <li>- Linking business strategy and communication</li> <li>- Dealing with sustainable development and social responsibility</li> <li>- Dealing with the demand of new transparency and active audiences</li> <li>- Building and maintaining trust</li> </ul> </li> </ul>
<p><i>El estado de la Comunicación en España 2010</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para 9 de cada 10 dircom la RSC y la Comunicación Interna aumentarán su importancia.</li> <li>▪ Evolución de la Comunicación Empresarial en los próximos años:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un dircom más estratega y ejecutivo y menos técnico</li> <li>- La estrategia de comunicación se alinea con la general de la empresa</li> <li>- Los dircom son los primeros involucrados en su definición y desarrollo</li> </ul> </li> </ul>
<p><i>Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación 2010</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terminología, desconocimiento bastante generalizado en torno a la terminología asociada a la gestión de los intangibles.</li> <li>▪ Medición de intangibles</li> <li>▪ Formación del profesional</li> <li>▪ Observatorio de gestión de intangibles</li> </ul>

Filtrando los datos que los estudios proporcionan, e integrándolos, comprobamos que la actitud de los Dircom siempre es positiva frente a como evolucionarán sus responsabilidades en la empresa donde trabajan.

Ante las precedentes reflexiones extraídas de la tarea documental y comprendiendo que el cálculo de futuro se halla dentro de entornos inciertos, consideramos sin lugar a dudas que la Dirección de Comunicación avanza cuando adquiere las siguientes capacidades:

- **Capacidad para administrar el futuro.** La empresa no se orienta en el pasado, sino que le dedica tiempo y esfuerzo a prever e integrar las situaciones y los comportamientos futuros a la hora de adoptar decisiones; los propios y también los de los demás actores vinculados con ella (consumidores, competidores, sociedad, accionistas, etc.). El dircom ha de ser capaz de mirar hacia el futuro.
- **Capacidad para ser flexible.** Esta condición debe ser entendida como la capacidad para anticiparse y adaptarse al entorno en el cual quiere desenvolverse. Por ejemplo, la preocupación por las nuevas tecnologías

es una cuestión principal para los Directores de Comunicación de todos los estudios analizados.

- **Capacidad para autodescubrirse permanente.** Para ello la Dirección de Comunicación ha de desarrollar una habilidad propia que le haga meditar sobre su singularidad y su valor para la organización. De esta forma estará dotada de conocimientos que hoy en día avanzan a pasos veloces (gestión de intangibles).
- **Capacidad para el pensamiento estratégico.** Utilizado en todos los aspectos de la gestión, incluida la gestión de los intangibles. Aplicar la estrategia para administrar con sabiduría y acierto los recursos y las capacidades de Dirección de Comunicación para mantener una actitud abierta y en contacto con el entorno.

## 5. Conclusiones para un debate abierto

Tras la investigación se puede concluir que en el afianzamiento sobre el lugar conceptual de la Dirección de Comunicación destaca la aparición de una 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 estudios al reflexionar sobre las nuevas tendencias alrededor de los intangibles empresariales. Y así lo visionan los teóricos en la actualidad que también poseen una perspectiva innovadora 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, alumbra 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 en algunas empresas la visión instrumental de la Dirección de Comunicación, como encargada de las relaciones comunicativas con los públicos y el coordinador de mensajes.

La comunicación empresarial requiere de un arquetipo profesional y teórico claro, dada la amplitud, la profundidad y la complejidad de sus funciones. Cimentación necesaria en este momento, dado el avance teórico que va apuntalando conceptos desde hace tiempo, dada la situación socioeconómica que redefine el papel de las empresas en la sociedad y dado el salto

tecnológico que ofrece nuevas herramientas de comunicación de alto valor táctico. Este es un momento crucial, no se ha de perder la oportunidad de afianzar la responsabilidad del Director de Comunicación.

La necesidad de darle orden conceptual a las tareas del Director de Comunicación es una consecuencia de lo anterior. Esta cuestión no es nueva, desde siempre en la literatura profesional no es difícil encontrar una cierta confusión entre conceptos nucleares: identidad, imagen, cultura corporativa, reputación, responsabilidad, intangibles. La falta de homogeneidad en los conceptos y términos ha convertido a la comunicación corporativa en una Torre de Babel. No es definir para encerrarse en unos límites, más cuando aún estamos construyendo un marco claro de la Dirección de Comunicación, sino en definir cuestiones fundamentales como puntos de partida que ofrezcan homogeneidad a las sucesivas ideas. El Estudio *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación 2010* propone “la creación de un diccionario de intangibles: Un glosario de términos relacionados con los intangibles unificaría los conceptos y lograría un consenso entre los Dircom”.

La formación es muy importante, si no se entiende que es un intangible, ¿cómo se va a manejar y controlar eficazmente?. La vigilancia de todos estos recursos constituye la nueva misión del Director de Comunicación. Más cuando los estudios demuestran que su buena gestión incrementa el valor de la empresa. La investigación alrededor de los intangibles y su medición será un impulso importantísimo para la consolidación las responsabilidades del Director de Comunicación.

Es necesario que el concepto de intangibles y las herramientas para medirlos se traslade al resto de áreas de la compañías, con el fin de conseguir que todos los miembros de la empresa conozcan la relación que existe entre su gestión y la consecución de los objetivos empresariales<sup>4</sup>.

Hoy en día la valoración de dichos recursos es muy compleja ya que no existe un método único y además diferentes medidores dan resultados distintos. El carácter subjetivo y heterogéneo de los intangibles hace que la labor sea muy complicada. A pesar de ello, es necesario tener una orientación sobre su valor, ya que influye en el precio de la propia empresa y acciones, así que los usuarios y *stakeholders* solicitan dichos datos.

---

<sup>4</sup> *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación 2010*

communication managers in Europe mainly rely on monitoring clippings and media response (82%) and internet/intranet usage (70%) when evaluating their activities. Only one fourth is tracking impact on financial/strategic targets or on intangible/tangible resources. Taking into account that self-reporting in this much-discussed area tends to be rather optimistic, this is a strong hint that measurement practice is far behind the ideal<sup>5</sup>.

Definitivamente a la vista de la experiencia, de lo teorizado y de las previsiones, las bases de la moderna comunicación corporativa están puestas, estuvieron puestas y son válidas para el futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLOZA, A., GARCÍA-PERROTE, J.M. y PANADERO, G. (2007) "Hacia una nueva dirección de comunicación. De la orquesta a la banda de jazz" VILLAFANE, J. (2007). La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Pirámide: Madrid. P. 219-225.
- 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.
- DIRCOM, (2010). Estado de la Comunicación en España. DIRCOM: Madrid.
- GARRIDO, F. J. (2004). Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Gestión 2000: Barcelona.
- JOHNSSON, 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.
- VILLAFANE, J. (2007). La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. 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.

### Para citar este artículo:

**Mut Camacho, Magdalena** (18-10-2010). RUMBO TRAS LA PERSPECTIVA COMPARADA DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN .

FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Año V, Número 14, V4, pp.25-39

ISSN 1669- 4015

URL del Documento :<http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1360>

URL de la Revista : <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9>

---

<sup>5</sup> *European Communication Monitor 2010*





