

La figura del director de comunicación: estrategia de la política de comunicación en las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado.

M^a de las Mercedes Cancelo San Martín
(Universidad de Málaga)

1. Las instituciones públicas ante los ciudadanos: el Caso de la Guardia Civil y el Cuerpo Nacional de Policía

Las instituciones públicas se definen como organizaciones que han sido creadas para desempeñar una función de interés público. Por ello, estas organizaciones se convierten en uno de los núcleos básicos de la organización social.

Los aspectos más destacables de una institución son los siguientes:

- Marcan pautas de conducta que a su vez son reguladas por ellas mismas y/o por otras instituciones.
- Las instituciones suponen la regulación de la conducta de los individuos en sociedad.
- Las pautas anteriormente aludidas entrañan una ordenación y regulación, de la cual se encargan, en el caso español, las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado.

El papel que han de asumir las instituciones las convierte en el *ojo del huracán* de la opinión pública y a su vez de todos los ciudadanos, que no debemos olvidar que somos *sus clientes*. Debido a ello han de cuidar es más están obligados a responder con eficacia y transparencia en sus acciones.

Esa responsabilidad y necesidad de comunicación por parte de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado no ha sido cubierta, podemos decir que en casi ningún caso, durante muchas décadas de la historia de nuestro país¹.

¹ Las razones por las cuales se creo ese vacío comunicativo, a pesar de ser más que vislumbradas por todos, requerirían de una larga disertación.

Las nuevas corrientes políticas y sociales han cambiado el rumbo comunicativo de estas instituciones, que consideran como una de las necesidades primordiales la comunicación con sus públicos².

La comunicación de las instituciones públicas a las que nos referimos, las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, adoptan la definición de acción comunicativa como:

- Obtener el objetivo primordial del entendimiento mutuo entre los públicos y las organizaciones.
- Plantear y lograr una visión estratégica de su imagen e identidad corporativa que les favorezca³.
- La aceptación de la figura de un director de comunicación como el artífice y el líder de todas las acciones comunicativas de la organización.

Esta última consideración nos introduce de lleno en el tema que nos ocupa, el director de comunicación como estrategia de la acción comunicativa de la Guardia Civil y el Cuerpo Nacional de Policía.

2. El director de comunicación como estrategia de la comunicación en las organizaciones

Adoptamos como definiciones de director de comunicación aquellas ya emitidas por los siguientes autores:

El director de comunicación es aquel profesional que está al frente del departamento de comunicación⁴ que planifica y dirige sistemáticamente el programa de relaciones públicas, asesora a la dirección y toma decisiones sobre la política de comunicación de la organización. Está involucrado en todos los núcleos de la toma de

² Internos y externos.

³ No sólo ante el cierto descrédito del que han gozado en ocasiones entre la opinión pública, sino cuidando su identidad corporativa de cara a sus públicos internos

⁴ Departamento de relaciones públicas, gabinete de prensa, etc.

decisiones de relaciones públicas. Suelen valerse de la investigación y la evaluación para realizar su labor.

Según Álvarez y Caballero⁵ el director de comunicación es quien se encarga de dirigir las labores comunicativas de la institución, marcas, relaciones públicas, relaciones informativas, relaciones exteriores, patrocinio, mecenazgo, decoración interior... En síntesis, se encarga de gestionar la imagen conjunta que emana de la entidad. Como observamos, esta definición incluye las relaciones públicas como una competencia más del director de comunicación pero no la considera global como apreciábamos en la definición de Grunig y Hunt⁶. Asimismo hace hincapié en la labor externa del departamento de comunicación, en la creación de una imagen para el público. Como ya mencionamos antes, la dirección de comunicación debe estar vinculada directamente a la dirección aunque, como señalan Álvarez y Caballero, realicen una labor más funcional que jerárquica.

La aplicación de esta figura, el director de comunicación, a dos instituciones con el arraigo histórico como son la Guardia Civil y el Cuerpo Nacional de Policía han entrañado multitud de dificultades⁷. Sobre todo en las últimas décadas en las cuales esta figura ha sido ocupada por personal civil.

3. El director de comunicación: la Guardia Civil y *el director de orquesta*

Hasta hace meses⁸, durante siete años, el director de comunicación de la Guardia Civil ha sido Sr. Arturo Cuervo. El Sr. Cuervo posee un perfil profesional ajustado al perfil de director de comunicación, es licenciado en Ciencias de la Comunicación y posee un amplio bagaje en labores vinculadas a la dirección de

⁵ ÁLVAREZ, T. y CABALLERO, M. *Vendedores de imagen*. Barcelona: Paidós. 1997.

⁶ GRUNIG, J. y HUNT, T. *Managing public relations*. New York: CBS College Publishing. 1984.

⁷ De aceptación jerárquica, ante el antagonismo creado entre un director de comunicación civil y un cuerpo bicefálico (militar y civil) como es el caso de la Guardia Civil.

⁸ Tras el giro político existente en las últimas elecciones nacionales político también ha cambiado el director de comunicación, pero de momento se mantiene la misma política comunicativa.

comunicación en administraciones públicas. Asimismo realizó labores de formación más allá de la institución, impartiendo clase en diferentes masters y cursos orientados a la comunicación en la administración pública.

Las funciones principales del Director de Comunicación de la Guardia Civil, se podrían resumir en las siguientes:

- Dirección y coordinación de todas las áreas que componen la ORIS(Oficina de Relaciones Informativas y Sociales, lo que podríamos definir como el departamento de comunicación de la Guardia Civil).
- Máximo responsable de mantener relaciones con los medios de comunicación.
- Ser el estratega y artífice del plan de comunicación de la institución.
- Ejercer como prescriptor experto en cuestiones comunicativas con el Director General de la Guardia Civil y con toda la institución.
- Crear y desarrollar la comunicación interna dentro de la organización, dotándola de los instrumentos necesarios para la realización de labor mencionada.
- Unificar y cuidar la identidad organización a través de la cultura y la filosofía corporativa.
- Dirigir la proyección de una correcta imagen corporativa entre los públicos externos de la organización.
- Establecer y mantener relaciones con los públicos externos del Cuerpo.
- Mediador entre la organización y sus públicos, tanto internos como externos.
- Instruir a los miembros del departamento en labores de comunicación, asimismo promover cursos de perfeccionamiento que profesionalicen la labor del departamento de comunicación de la Benemérita.
- Desarrollar la formación en materia comunicativa de los responsables de la Guardia Civil.
- Difundir entre los miembros del Cuerpo la necesidad de apreciar los instrumentos de comunicación como elementos estructuradores de la organización y funcionamiento de la institución.

- Velar por la calidad del servicio que proporciona la organización, debido a que es uno de los instrumentos que mejor reflejan la imagen de la institución en la sociedad.

Es importante destacar que el Director de la Comunicación de la Guardia Civil realiza un plan estratégico de comunicación de carácter anual o bianual con objetivos a medio plazo que cubren las necesidades comunicativas de la organización. Este plan estratégico se diseña entre el Director de comunicación, el asesor del Gabinete del Director y con la supervisión del Director General de la Guardia Civil. Tal y como nos comentó el Sr. Cuervo. “ los objetivos de comunicación se cumplen con las acciones diarias que cada miembros del departamento de comunicación realiza, el plan estratégico de comunicación sólo marca las líneas generales a seguir. Siempre intento cumplir los objetivos marcados en la estrategia de comunicación anual aunque existen labores que solo se comprueba el progreso con el tiempo, como es el caso de conformar una imagen comunicativa del Cuerpo acorde con los tiempos que vivimos”⁹.

El director de comunicación se ha convertido en el principal artífice, junto al Director General, de la política comunicativa de la Guardia Civil. Desde hace siete años se han desarrollado con fuerza y eficiencia la formación y los instrumentos de comunicación del Cuerpo. Se busca ante todo la omnipresencia, la transparencia y la cercanía de la institución a la sociedad española, junto con la mejora de las condiciones del clima laboral y de la comunicación interna en la organización.

Para tales fines, el director de comunicación ha impulsado y promovido acciones comunicativas que sitúan a la Guardia Civil a la vanguardia de la comunicación entre las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Algunos ejemplos de estas iniciativas son

- ♦ Implantación de una política comunicativa basada en la necesidad de desarrollar las nuevas tecnologías como elemento innovador en materia de comunicación dentro del Cuerpo. De esta forma el web site de la institución

⁹ Declaraciones emitidas por el Sr. Cuervo en una de las entrevistas en profundidad que le realizamos el mes de septiembre de 2003.

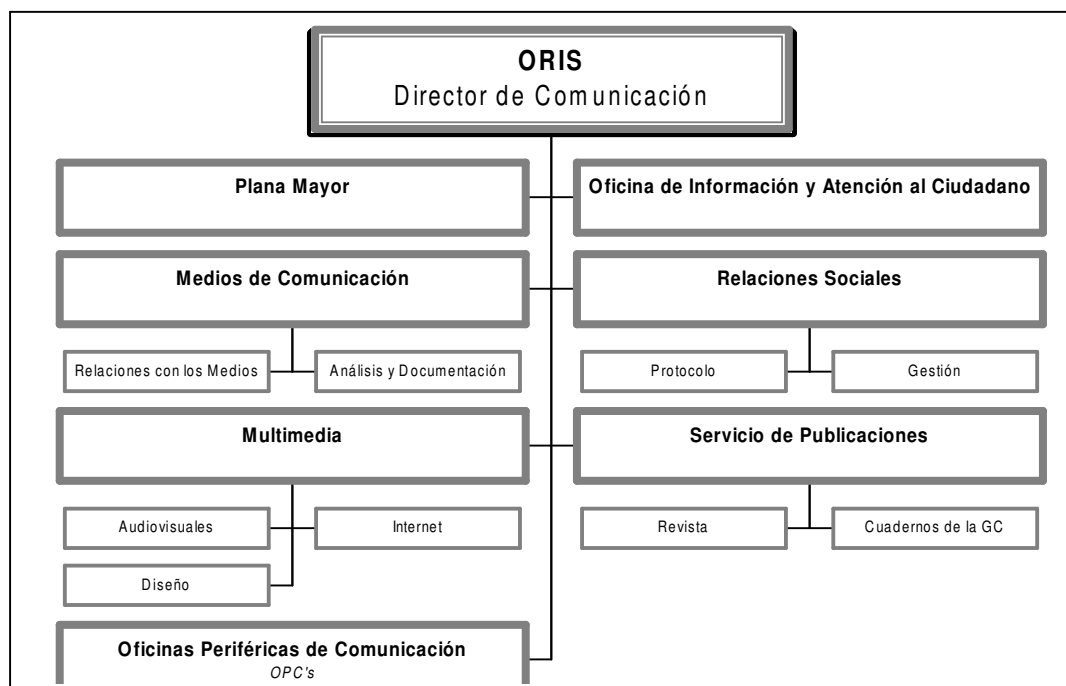
se ha perfilado como uno de los principales artífices en la comunicación global de la Guardia Civil. Además se ha desarrollado intranet como un elemento más de la política de comunicación interna del Cuerpo, dotándolo de contenido comunicativo e incentivando la participación en el mismo a través de foros y puntos de encuentro en la red interna.

- ◆ Mayor número de apariciones y participaciones de expertos en materia de seguridad ciudadana, pertenecientes a la Guardia Civil, en medios de comunicación. Acercando el Cuerpo como prescriptor experto a la sociedad.
- ◆ producción de merchandising y demás elementos que propicien la presencia de Promoción de acciones de mejora de la imagen corporativa a través de la la institución entre los miembros de la sociedad.
- ◆ Creación y difusión de publicaciones dirigidas al público externo como medio para mejorar su imagen corporativa y como instrumento de mejora de las condiciones de vida de los miembros de la sociedad, como por ejemplo los libros sobre consejos de seguridad.
- ◆ Apoyo, promoción y búsqueda de subvenciones para las actividades que desarrollan miembros del Cuerpo al margen de su actividad profesional (deportistas de alto nivel, participación de miembros de la Guardia Civil en rallys, etc.).
- ◆ Desarrollo de ciclos formativos que cubren todos los aspectos comunicativos en el seno de la organización. Formando no sólo a los miembros de las áreas que componen el departamento de comunicación, sino también a todo aquel personal del Cuerpo que desempeña labores comunicativas o de portavoz dentro del mismo. Además se está implantando el acercamiento de todos los miembros del Cuerpo a la necesidad de comunicar más y mejor desde la institución, a través de charlas y cursos de mejora de la comunicación y la imagen de la Guardia Civil.
- ◆ Apoyo para la creación de instrumentos de mejora para la comunicación interna como el Consejo Asesor de Personal, Oficina de Atención al Guardia, etc. Además de desempeñar un papel importante en el nacimiento de la fundación de la Guardia Civil, para mejorar la situación social de los

miembros de la institución y para participar en la sociedad de una forma más activa y significativa.

- ◆ Participación en la creación y dirección de la Oficina de Atención al Ciudadano con el fin de ampliar el servicio a la comunidad y contraer un compromiso de garantía con los ciudadanos.
- ◆ Desarrollo y formación de las Oficinas periféricas de comunicación como una parte de los elementos básicos para el desarrollo de una comunicación competitiva en la institución.
- ◆ Utilización de instrumentos de medición de la eficacia comunicativa de la organización, tanto hacia su público interno como externo.

Para lograr esta labor de eficiencia comunicativa se ha invertido tanto en materia económica como en esfuerzo personal, para formar al personal más y mejor, así como para dotar las áreas de comunicación de la institución con un mayor número de recursos. Es lamentable el hecho de no poder detallar el organigrama¹⁰ y funciones de la ORIS pero a modo de resumen presentamos el siguiente organigrama. Con el fin de que podamos apreciar el alto grado de estructuración y acción comunicativa lograda en el Benemérito cuerpo en los últimos siete años.



¹⁰ Elaboración propia.

Lo anteriormente disertado se inició como aventura comunicativa capitaneada por el exdirector de comunicación de la Guardia Civil. Actualmente tanto las estructuras comunicativas como los proyectos de la misma índole se han mantenido y todo indica que el barco fletado seguirá su rumbo.

4. El Cuerpo Nacional de Policía: la descentralización y la ausencia del director de comunicación

El aparato comunicativo del Cuerpo Nacional de Policía no está centralizado bajo una dirección comunicativa común a todas las áreas que integran la comunicación de la Policía. El organigrama que compone la comunicación del Cuerpo de Policía está integrado por áreas o departamentos separados. Estos departamentos componen el mapa de comunicación de la institución. El punto común entre estos departamentos, es la Subdirección General del Gabinete Técnico. Bajo esta Subdirección se encuentran todas las áreas que realizan las funciones de comunicación en el Cuerpo Nacional de Policía.

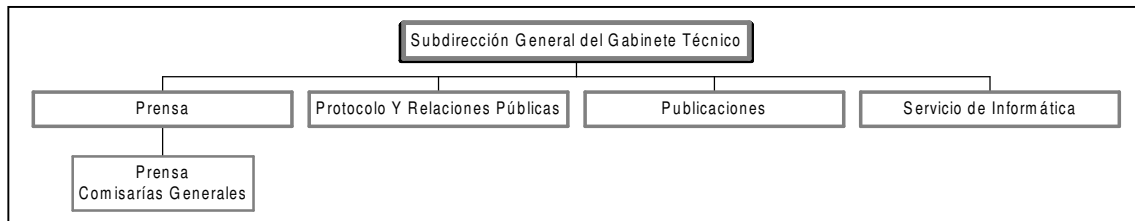
A diferencia que el Departamento de Comunicación de la Guardia Civil, el aparato comunicativo del Cuerpo Nacional de Policía, está compuesto por una estructura descentralizada¹¹ que consiste en un conjunto de áreas diferenciadas y coordinadas entre sí. Por lo tanto estamos ante la propuesta de una estructura comunicativa diferente.

El hecho de no existir un departamento de comunicación como tal, provoca como consecuencia la inexistencia de un director de comunicación como máximo estrategia de la política comunicativa de la institución policial. Por consiguiente, la no existencia de un director de comunicación es acompañada por la falta de una estrategia común de comunicación. Es verdad que todas las áreas del aparato comunicativo del Cuerpo Nacional de Policía, velan por la imagen de la institución, pero es necesario el trazado de un plan estratégico de comunicación con unos objetivos generales y otros más concretos. Cuyo fin sea estructurar una comunicación global a la altura del papel que desempeña esta organización en la sociedad. Además es paradójico que exista un

¹¹ Lo que conlleva la gran dificultad para plantear un estudio de su comunicación global e identificar los instrumentos y áreas con competencia en la comunicación de la institución.

organigrama de comunicación descentralizado cuando la estructura, organización y funciones de la institución, es centralizada.

Al igual que en el caso del departamento de comunicación de la Guardia Civil, proponemos un organigrama¹² lo suficientemente visual para ver la estructura y funcionamiento de la comunicación en el Cuerpo Nacional de Policía.



5. Conclusiones

1. El departamento de comunicación de la Benemérita está estructurado a través de un organigrama en el que cada área posee unas funciones delimitadas que se unifican mediante una perfecta coordinación. Dichas áreas comparten los principales objetivos marcados por la política de comunicación global del Cuerpo.

La policía no posee un departamento de comunicación como tal. Su comunicación está articulada a través de distintos departamentos con fines determinados. Cada departamento está dirigido por un jefe de área que sólo responde de sus actos ante el gabinete técnico.

La falta de un director de comunicación, en el caso del Cuerpo Nacional de Policía, y de un organigrama estructurado bajo un máximo responsable de la comunicación de la institución, provoca una falta de claridad en los objetivos comunicativos a perseguir por la institución. Asimismo, la multiplicidad de altos cargos en la comunicación, sin un superior jerárquico común a todos ellos, provoca una pérdida de eficiencia en las labores de comunicación desarrolladas por el Cuerpo.

¹² Elaboración propia.

En el caso de la Guardia Civil, la existencia de un nexo común a todas las áreas, como es el director de comunicación, facilita la dirección y coordinación de todos los esfuerzos comunicativos que realiza la Guardia Civil para obtener una eficaz política comunicativa.

2. La Guardia Civil se ha procurado un potente departamento de comunicación, como fruto de la gran inversión realizada por la institución en medios económicos y humanos. La creación y desarrollo de este departamento de comunicación, responde a que la institución considera la comunicación uno de los principales instrumentos estructuradores de la organización.

Por el contrario, el Cuerpo Nacional de Policía está falto de un departamento de comunicación concebido como tal que articule una política de comunicación global a la altura de las necesidades comunicativas de la organización. Debido principalmente a que la institución posee la convicción de que no es necesario invertir en comunicación, ya que la imagen que posee la sociedad de ellos es positiva.

Bibliografía

ÁLVAREZ, T. y CABALLERO, M. *Vendedores de imagen*. Barcelona: Paidós. 1997.
GRUNIG, J. y HUNT, T. *Managing public relations*. New York: CBS College Publishing. 1984.