

## La especificidad del DirCom

***Para muchas empresas todavía no ha sido bien comprendido el rol del DirCom. No será pues inútil intentar una didáctica que contribuya a difundir aquello que es propio y específico de su cometido y responsabilidades en las organizaciones.***

En los primeros tiempos en que se hablaba del DirCom en Europa (mediados de los 90) sus funciones eran interpretadas equivocadamente, debido a la novedad del concepto y a los antiguos prejuicios. Se pensaba que el DirCom era alguien que vendría a la empresa a coordinar los diferentes medios y los mensajes que emitía y que, por estar descoordinados tendían a la dispersión y a la incoherencia. Era la interpretación, en parte correcta pero bastante simplista por parte de quienes entendían la comunicación empresarial exclusivamente como una herramienta, es decir, un “medio”. De hecho, esta interpretación si bien era reduccionista, estaba en buena medida influenciada por la doctrina que habíamos empezado a difundir veinte años antes, en la década de los 70, sobre la necesidad creciente que tendrían las empresas de *integrar las comunicaciones*.

Dado que entonces se consideraba que las comunicaciones eran función de los medios “de comunicación”, se creía que integrar las comunicaciones no sería sino coordinar los medios. Por otra parte, el posicionamiento del recién llegado DirCom en el nivel más alto del management hacía resaltar su rango en el organigrama: el de “director”. Y eso coincidió con una metáfora que se hizo célebre y que popularizó la idea de DirCom como un “director de orquesta” que lograría que todos los instrumentos (los medios) afinaran en la difusión de cada melodía (el mensaje unitario). Esta metáfora tuvo la virtud de llamar la atención sobre el trabajo en equipo, lo que venía a romper la inercia fragmentaria que la “división del trabajo” de la era industrial había marcado a fuego en el pensamiento empresarial. Pero la metáfora también tuvo un inconveniente: sin quererlo, reforzaba el prejuicio “instrumental” de la comunicación.

De todos modos, la sensibilización que nuestra propuesta logró alcanzar sobre la necesidad de *integrar las comunicaciones* (1977) fue la semilla que germinaría en el DirCom dos décadas después. Así se había larvado el concepto de DirCom (Director de Comunicación y Departamento de Comunicación) a partir de una necesidad real sentida por las propias empresas. El gran mensaje que acompañaría la filosofía del DirCom es este: *La comunicación eficaz antes de ser un “instrumento para...” es, necesariamente, una estrategia.*

### De la comunicación integrada a la estrategia

Fue por esta filosofía que está en la base del DirCom que lo he definido con la secuencia de estas tres palabras: *estratega generalista polivalente*. Será

oportuno precisar aquí el significado estricto de estas palabras en su propio contexto: el campo de la comunicación empresarial e institucional.

### ***Estratega***

En primer lugar es innegable que la comunicación es, al mismo tiempo, “estrategia” y “acción”. O más exactamente, *estrategia para la acción*. Lo que esto significa es *inteligencia para comunicar con éxito*. Siguiendo este fundamento, que vincula irreduciblemente estrategia y acción, la comunicación empresarial debe dejar de considerarse como una clase de acción independiente de las demás formas de acción: la gestión de las personas y su desarrollo, la gestión de los recursos financieros y técnicos, de la acción productiva, comercial, etc. Si todos los recursos de que dispone la empresa son gestionados como tales, la comunicación no es sólo un recurso más, sino que debe ser congruente forzosamente con la estrategia general de la empresa y establecer la estrategia comunicativa. Ella abarca la *acción factual* (la de los hechos, los actos, la realidad) y la expresa y la difunde a través de la *acción comunicacional* (la de los mensajes, las relaciones, la cultura corporativa, los valores).

En este marco conceptual del DirCom, la primera palabra que lo define es, pues, la de *estratega*, no la de “comunicador”. El DirCom no tiene como objetivo comunicar ni se le contrata para eso. Él solo actúa como comunicador cuando habla en representación de la empresa o de la institución (con las instituciones, los líderes de opinión, los medios de comunicación) en tanto que es el portavoz corporativo por delegación del Presidente. Está claro que el DirCom debe saber comunicar con todos, relacionarse bien, tanto por habilidad propia como por representar a la entidad; lo cual da un sentido “político” a su cometido. Igual que cuando él traza la “política de comunicación” de la empresa o la organización.

### ***Generalista***

El segundo adjetivo, *generalista*, designa esta visión integral e integradora, que es la visión *holística*, total, global. Holismo es el principio de acuerdo con el cual “el todo es más que la suma de sus partes”. El concepto fue formulado por Jan Christian Smuts como una doctrina filosófica que preconizaba que el universo tiende a formar unidades de complicación creciente. En su más moderna acepción, el holismo constituye una de las constantes que encontramos en el pensamiento en red, en la teoría de sistemas y en la gestión de la complejidad.

Esta nueva visión ha inyectado en la empresa la conciencia de sí misma como una totalidad y no un mosaico de partes. Con ello ha superado definitiva e irreversiblemente la idea instrumental o mediática -por tanto, limitativa- de la comunicación, que hasta entonces había sido condenada a lo externo y proyectada al mercado.

La componente *institucional* de toda empresa (el proyecto empresarial que se instituye para durar por encima de lo circunstancial) ha sido rehabilitada y puesta en su máximo valor. Asimismo, la *Cultura corporativa* y la *Comunicación organizacional* o interna, la explotación estratégica de la *Identidad corporativa*, la *cultura de Servicio* (que ha sustituido la cultura fabricante), el *Buen Gobierno*, la *Imagen Pública*, la *Reputación* y la *Responsabilidad Social*, han sido las nuevas facetas de una complejidad creciente, que no es exclusiva de las empresas, sino de toda la sociedad.

El término *generalista*, junto con su sentido holístico posee el significado de una oposición fructífera. Designa el carácter “dialógico” de todo lo que es contrario y al mismo tiempo, complementario: el DirCom es un generalista en un contexto de superespecialistas. Los especialistas se ocupan cada uno de su parte y sólo de ella: es la lógica de la división del trabajo; para ellos el todo es su parte. El DirCom, estrategia generalista, se ocupa del Todo en función de sus partes, y también de éstas en sus interacciones formando el Todo. Holismo.

El DirCom se ocupa en concreto de lo que es más general, universal y permanente que hay en la empresa, y que se inscribe en su área institucional: el liderazgo del Presidente, el proyecto corporativo y la Imagen Pública de la empresa o de la Institución.

### ***Polivalente***

El tercer término, *polivalente*, viene a desmenuzar la idea, demasiado vaga que se tiene de un “generalista”. Con el adjetivo *polivalente* evocamos aquí la diversidad de las funciones y responsabilidades del DirCom. Para resumirlo en pocas palabras, el DirCom es creador de modos de acción: define la política y la estrategia de comunicación, el modelo de la Imagen; es colaborador directo del Presidente y del Consejo de Administración; miembro del staff de estrategias, del Gobierno Corporativo, de Responsabilidad Social y del Gabinete de Crisis. A todo lo cual dedica el 80% del tiempo.

El otro 20% se distribuye más o menos así: justo con el director de RRHH o Desarrollo de Personas, es co-responsable de la Cultura organizacional y la Comunicación interna. Con el Director de Marketing es co-responsable de la Imagen Corporativa. Con las demás Direcciones de la compañía ejerce como consultor puntual en lo que concierne a la estrategia comunicacional de sus Departamentos. También dedica algún tiempo a la investigación estratégica corporativa.