

El concesionario del bar pago 5.500 libras y vendió 1.092.337 botellas de agua mineral. Su apellido era Schweppes.

La Comisión Real decidió excluir la pintura de la sección bellas artes, ya que los galos ejercían un claro predominio en la creación pictórica. La escultura adquirió así un protagonismo inesperado.

La reina Victoria observaba la inauguración de la Expo, a la que concurrieron mas de 500.000 personas del todo el reino. Hay un diario de la Exposición personal, escrito de puño y letra por Victoria.

Entonces, ¿cuáles son las señales para el futuro?, por un lado el contexto de crisis, que condiciona negativamente a todos los sectores; por el otro la Argentina mantiene firme la ambiciosa iniciativa de largo plazo de realizar la Expo Universal 2010 en Buenos Aires, y esto traza un sendero y estimula la actividad.

En general, la etapa política y económica que acaba de iniciarse implica nuevos comportamientos, nuevas reglas, nueva relación con el exterior y una necesidad general de reanimar la demanda.

Las ferias y exposiciones seguirán siendo la herramienta idónea para que los expositores puedan motivar al público a través del insustituible contacto personal. Ese es el desafío. Las exposiciones tienen un gran futuro, se sigue generando que aquella ruta iniciada en 1851 continúa teniendo vigencia y viabilidad. Fue el embrión, la génesis de una actividad que no debe mirar al pasado, si no al futuro.

La dirección de comunicación. Diagnóstico y pronóstico de una profesión.

Oscar Anzorena

Las transformaciones en el ámbito de la gestión empresaria, se han manifestado fuertemente en el área de las comunicaciones corporativas. Dicho cambio se expresa en las concepciones y prácticas que adjudican una estatura estratégica a la dimensión comunicacional, conciben a la imagen empresaria como un capital intangible y un vector de competitividad y ubican a la gestión global de la comunicación como una responsabilidad de la alta dirección.

Esta rejerarquización de la comunicación en el ámbito empresarial y la nueva praxis que la misma genera, ha tenido como uno de sus emergentes el surgimiento de la figura del Director de Comunicación.

Intentaremos abordar los desafíos planteados a esta nueva profesión, analizando cuáles son sus tareas y responsabilidades en el ámbito organizacional y cuál es el perfil de competencias y la formación requerida para el desempeño efectivo del rol.

El surgimiento del Dircom

Para conocer y poder interpretar lo que realmente es importante para una empresa, cuáles son sus prioridades en el quehacer cotidiano, hay que observar su organización, su funcionamiento y el posicionamiento de cada área en la estructura jerárquica.

Así como crece la preponderancia de la gerencia de finanzas en momentos de inestabilidad económica, o las áreas de marketing en mercados altamente competitivos, vemos que

en los últimos años hubo dos áreas que han adquirido creciente protagonismo y una notoria revalorización, pasando de ser gerencias de un segundo o tercer nivel a depender en forma directa de la conducción de la empresa.

Una de estas áreas es la de recursos humanos, que transmutó del tradicional status de «oficina de personal» al actual gerenciamiento estratégico de los recursos humanos. Desde esta visión, la competitividad de la empresa está ligada a la creatividad, la innovación y la aplicación del conocimiento organizacional al desarrollo de la productividad. Y por lo tanto, la gestión del factor humano y el desarrollo de las personas, están vinculados a la gestión estratégica de la empresa.

Algo similar ocurre con la comunicación, que ha transitado un cambio importante desde su utilización táctico-instrumental a una dimensión estratégica, donde la construcción de la Imagen Corporativa y la gestión global y sinérgica de los distintos tipos de comunicación (comercial, institucional, interna), son parte esencial del desarrollo de la estrategia competitiva de la empresa.

La apología del producto, de la comunicación comercial clásica, ha visto reducida su eficacia persuasiva y se ha ido produciendo un desplazamiento de los contenidos de la comunicación del objeto al sujeto, del producto al productor, del mensaje al emisor. La empresa ha adquirido un nuevo protagonismo como actor social y generado una subjetivación de la comunicación. Un giro hacia el sujeto emisor que habla sobre los atributos del hecho institucional, a los efectos de constituir su Imagen Corporativa.

Este cambio cualitativo de la Comunicación Corporativa ha generado, como demanda organizativa, un nuevo rol gerencial que ejerza la dirección de la comunicación.

Al decir de Joan Costa "La necesidad crea al órgano. Surge así el imperativo de un nuevo personaje: el generalista polivalente, que sea al mismo tiempo estratega, comunicador (portavoz), gestor de las comunicaciones y guardián de la imagen corporativa".

La nueva figura que desempeña este rol y para lo cual se le demandan calificaciones profesionales que exceden ampliamente las formaciones en las distintas disciplinas de comunicación, se le denomina Director de Comunicación (Dircom).

Este emergente del cambio, se expresa como tendencia a nivel mundial. En España, la Asociación de Directivos de Comunicación, lleva una década de existencia y se constituyó con la misión de fomentar el reconocimiento de la función de la comunicación como herramienta estratégica para el desarrollo y la gestión de las organizaciones. En el mismo sentido, a principios del 2003, se constituyó el Círculo de Dircom's de la Argentina.

Las tareas del Dircom

La pregunta que nos formularemos es: ¿qué tareas implica realizar la dirección de la comunicación de una empresa o una institución?. O dicho de otro modo ¿cuáles son las responsabilidades de un Director de Comunicación?

Al respecto, Justo Villafañe reflexiona: "La de director o directora de comunicación es una profesión en plena metamorfosis, que evoluciona desde una visión centrada casi exclusivamente en la relación con los medios de comunicación y la publicidad, hacia otra más compleja orientada a la gestión del valor intangible de las empresas".

La responsabilidad central del Dircom es comprender el

proyecto corporativo y la estrategia competitiva de la empresa, para poder desarrollar todos los aspectos comunicacionales que la implementación de los mismos demanden. Por lo tanto, una de sus tareas fundamentales es diseñar e implementar una estrategia comunicacional, que posibilite la construcción de una Imagen corporativa cuyos atributos estén alineados a los requerimientos de la estrategia empresaria.

Este planteo lleva implícito un conjunto de acciones y tareas de una notable complejidad. Mencionaremos algunas de ellas:

- Definir y enunciar los objetivos comunicacionales en función de la visión, la misión, la cultura y los objetivos empresarios.
- Diseñar e implementar la Auditoría de Imagen y Comunicación. Esto implica realizar un Análisis Interno donde se analizan, por una lado, las distintas actividades que la organización hace diariamente y que adquieren una segunda función simbólica de Comunicación en los distintos públicos y por otro lado las diversas acciones de comunicación interna, comercial e institucional que realiza la empresa. El Análisis Externo abarca la investigación de la competencia, de los públicos y de la Imagen que los mismos tienen de la empresa. En este caso es importante no sólo saber qué imagen tienen, sino porqué se la han formado.
- Evaluar y diagnosticar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para el logro de los objetivos comunicacionales establecidos.
- Definir el perfil de Imagen ideal, en función de la estrategia competitiva.
- Elaborar la estrategia comunicacional que conduzca a la construcción, al mantenimiento o al reposicionamiento de la Imagen corporativa.
- Diseñar un Plan Integral de Comunicación donde se establezca las acciones que traduzcan, en cada circunstancia y para cada público específico, la estrategia comunicacional de la empresa. Dicho Plan debe integrar en forma sinérgica los distintos tipos de comunicación (institucional, comercial, interna) y los distintos instrumentos y técnicas comunicacionales y debe fijar objetivos y contenidos de mensaje para cada público.
- Coordinar la elaboración del Manual de Identidad Visual Corporativa y supervisar su implementación.
- Elaborar y administrar el presupuesto de comunicación.
- Implementar y monitorear el Plan de comunicación
- Evaluar la ejecución y medir los resultados del Plan de comunicación
- Seleccionar las empresas consultoras, en caso que se decida tercerizar algunos de estos trabajos de investigación o producción de materiales de comunicación.
- Reforzar los valores de la cultura y la identidad corporativa en todas las comunicaciones de la empresa.
- Desarrollar estrategias de comunicación interna para acompañar y consolidar procesos de cambio organizacional
- Prever los issues que puedan generar escenarios perjudiciales a la empresa y elaborar estrategias de crisis. Instalar a nivel organizacional planes de contingencia para hacer frente a dichas eventualidades.
- Cumplir el rol de portavoz de la empresa y asesorar a cualquier miembro de la alta dirección que deba desempeñar esa función.

El nivel de responsabilidad que implica el desarrollo de este conjunto de actividades, su impacto en la conducción global de la empresa y la transversalidad que conlleva la coordina-

ción y ejecución de las tareas, determinan que el posicionamiento organizacional del Director de Comunicación sea al más alto nivel ejecutivo, dependiendo directamente del CEO de la empresa.

El perfil del Dircom

Analizados los requerimientos de gestión del Director de Comunicación, las preguntas que nos haremos son: ¿cuáles son las competencias necesarias para el desempeño del rol? ¿cuáles son los conocimientos, habilidades y comportamientos que deberá poner en acción en forma cotidiana el Dircom? ¿qué tipo de formación requerirá para dar cuenta de tales desafíos?

Coincidiendo con Costa, que afirma que: “el director de comunicación no es un técnico ni un especialista, sino un estratega y un generalista polivalente”, pensamos que el Dircom, además de poseer un sólido conocimiento en todas las técnicas de comunicación empresaria, debe articular en su formación tres campos disciplinarios: el planeamiento y administración estratégica, el marketing estratégico y el liderazgo y gestión de recursos humanos.

Los conocimientos de gestión empresaria y marketing le posibilitarán comprender con profundidad el negocio, poseer lecturas sobre el desenvolvimiento del mercado, los comportamientos de los clientes y de los distintos actores sociales, las estrategias de la competencia y la evolución del entorno económico, político y social.

El análisis sistémico de este conjunto dinámico de variables interdependientes, le posibilitarán vincular la estrategia competitiva con la comunicacional y dar cuenta de los requerimientos surgidos a partir de la evolución del mercado.

El pensamiento estratégico y la mirada prospectiva le permitirán construir y analizar los escenarios futuros y prever las posibles incidencias en la gestión de la Imagen corporativa (issues management). El pensamiento crítico le facilitará el análisis y la toma de decisiones en los momentos oportunos.

Los conocimientos de organización y management le permitirán interactuar con el conjunto de las áreas de la empresa, analizar y evaluar la incidencia de la cultura organizacional en la formación de Imagen en los distintos públicos, incidir desde la acción comunicacional al afianzamiento y arraigo de los valores de la cultura e identidad corporativa, operar en la red comunicacional para facilitar los procesos de gestión y acompañar los momentos de cambio organizacional. El profundo conocimiento de todos los instrumentos y disciplinas comunicacionales lo habilitarán para determinar la oportunidad de su implementación, considerando criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia, de acuerdo a las circunstancias, los objetivos, los contenidos y los públicos. A su vez, el conjunto de estos conocimientos interactuarán en el desempeño de su rol como guardián de la imagen Corporativa.

Las competencias de liderazgo le serán de utilidad para la conducción de su equipo de trabajo, en la coordinación de acciones con los distintos niveles gerenciales de la organización, en su capacidad de interacción con el adentro y el afuera de la empresa y para gestionar y movilizar los diversos recursos necesarios para su gestión. Deberá ser un eficaz comunicador, a nivel interpersonal, en las presentaciones ante distintos públicos, en el armado de su red de vínculos y en su tarea como portavoz de la empresa.