

CAPITAL HUMANO

SELECCION DE PERSONAL

Regreso al futuro

Las funciones del Director de Comunicación deben estar claramente definidas. Eso clarifica su posición en la organización y ayuda a identificar cuáles son las cualidades que buscamos en este tipo de profesionales. A veces existe confusión entre quienes buscan un directivo con habilidades de comunicación y quienes optan por un comunicador con habilidades directivas. Lo cierto es que el Director de Comunicación debe reunir ciertas habilidades específicas e inherentes a su cargo.

Silvia Albert y Rosa Matías, de Wellcomm, Talento para Comunicar.
www.well-comm.es

SUMARIOS:

Intentar explicar las tareas de un Director de Comunicación es arduo y difícil porque ni los propios profesionales del sector logran un acuerdo al respecto. En los países anglosajones –e incluso en Latinoamérica- lo tienen bastante claro.

La responsabilidad de un Director de Comunicación engloba la Imagen Corporativa, la Relación con los Medios, la Comunicación Interna, Eventos y Protocolo, Relaciones Institucionales y Responsabilidad Corporativa.

FICHA TÉCNICA

Autoras: ALBERT, Silvia y MATÍAS, Rosa.

Título: Regreso al futuro.

Fuente: Capita Humano, nº 226, pág. 00. Suplemento de Selección. Noviembre, 2008.

Resumen: Siempre ha habido cierta controversia sobre el perfil del Director de Comunicación. Ni siquiera los profesionales se ponen de acuerdo, aunque en los países anglosajones y latinoamericanos lo suelen tener más claro que en España. La confusión llega a tal punto que mientras que la búsqueda de todos los cargos directivos se encarga a especialistas, las de estos profesionales no siempre siguen este conducto y se recurre a personas con “buenos contactos” antes que con las habilidades necesarias para llevar a cabo su tarea. Las autoras defienden que las funciones de un Director de Comunicación son tan importantes como las de cualquier otro directivo.

Descriptor: Selección de Personal / Director de Comunicación / Habilidades

“Soy directora de Recursos Humanos de una empresa de tamaño medio. Las cosas marchan relativamente bien a pesar del entorno en el que nos encontramos y eso me anima a pensar en qué mejoras puedo implementar en mi organización. En la Junta de Dirección del mes pasado notamos que hay algo que no cuadra. La cuenta de resultados está en positivo, las previsiones para los próximos meses son, cuando menos, optimistas y el clima laboral es óptimo. Pero, ¿por qué no existe esa percepción fuera de nuestra casa? ¿Por qué no identifican nuestra marca con nuestros valores?”

Contamos con un Departamento Comercial que se ocupa muy bien de colocar nuestros productos en los mercados adecuados y de hablar de vez en cuando con algún periodista “pesado” que nos llama insistentemente y no sabemos qué decirle. Además, desde el Departamento de Marketing invierten mucho en publicidad y eso deja contentos a los medios de comunicación. Sin embargo, estoy pensando en que un joven muy simpático y extrovertido, que trabaja en Marketing y que tiene un par de colegas en radio y en internet, dedique alguna horilla de su jornada laboral a charlar con los de la prensa, para que vean que nuestra empresa es una empresa muy bien posicionada, para que les diga lo que tienen que escribir sobre nosotros y para que se nos identifiquen como lo que realmente somos. Seguro que funciona.

Sin embargo, mi marido sí que lo está pasando mal. Él es director general de una empresa fabricante de productos químicos y el mes pasado tuvieron un accidente que ha producido un vertido incontrolado en el río de la ciudad sede de la fábrica. Los periodistas se les echaron encima, las organizaciones ecologistas, las administraciones locales y regionales y los propios ciudadanos. Cuando ocurrió el accidente estábamos de vacaciones y a penas había nadie en la fábrica. Una chica que trabaja en el Departamento Jurídico acertó a hablar con algunos de los que llamaban pero después decidió que no iba a hablar con nadie más porque no le estaban entendiendo. Los medios de comunicación no han parado de hablar de la fábrica, con afirmaciones que no son ciertas y que no se sabe de dónde han salido. Ahora, mi marido, ha contratado a unas personas expertas en comunicación de crisis a las que ha dicho que le solucionen el problema de forma inmediata. No quiere saber más del asunto ni quiere que le molesten con estas historias”.

Lejos de hacer una caricatura o de menospreciar el desconocimiento de los profesionales ajenos a la actividad comunicadora, este relato es tan real como la vida misma.

La comunicación es la gran desconocida de la gestión empresarial. El hecho de que todos los seres humanos, con mayor o menor acierto y gracia, nos comuniquemos nos da juego para manifestar una fácil capacidad para aplicar la comunicación humana a las organizaciones. Ese es el primer gran error. El segundo, es considerar el todo por las partes porque, dentro de las organizaciones, las responsabilidades, coberturas o “marrones” o que nadie sabe en dónde “integrar” se mandan al Departamento de Comunicación, si es que con un poco de suerte, existe.

Decir que la comunicación es la gran desconocida es ya aburrido y cansino pero, desgraciadamente, así es. Lo importante no es insistir –cual Calimero lastimoso- en esta

pobre suerte de los profesionales de este campo sino dar a conocer de forma adecuada, en los foros adecuados y ante los públicos objetivo adecuados, la idiosincrasia de esta tarea.

¿Por qué los miembros de una organización deben conocer el contenido de las responsabilidades de un profesional de la comunicación? Primero, porque –como ya hemos dicho- es parte fundamental de la gestión empresarial. Segundo, porque todas y cada una de las facetas de la actividad empresarial tienen que ver con la comunicación y, por lo tanto, deben participar adecuadamente y estratégicamente de ella. Y, tercero, porque todos conocemos los cometidos del Director Financiero, del de RR.HH., del de Informática, del Director General... Entonces, ¿por qué desconocer la responsabilidad del Director de Comunicación? Más aún, ¿por qué para ese puesto sirve cualquiera y para el de Director Financiero hay que buscarlo expresamente? ¿Es más importante un Director Financiero que uno de Comunicación? ¿Es lógico recurrir a una empresa de selección de personal o head hunting para buscar perfiles directivos de todas las especialidades y no lo es cuando se trata del Director de Comunicación? Y si se hace, ¿se hace desde el mismo desconocimiento que tienen las organizaciones de la tarea comunicadora?

IDEAS PARA EL DEBATE

De todo ello queremos proponer algunas pautas de debate.

Intentar explicar las tareas de un Director de Comunicación es arduo y difícil porque ni los propios profesionales del sector logran un acuerdo al respecto. En países anglosajones –e incluso en Latinoamérica- lo tienen bastante más claro de lo que lo tenemos en España y, a pesar de que se ha llegado a un cierto consenso, no logramos unanimidad.

La Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) puso en marcha hace un par de años una mesa de trabajo con el objetivo de definir las tareas propias de un Departamento de Comunicación y su ubicación dentro del organigrama. Así, según el documento que se elaboró con las conclusiones, la responsabilidad de un Director de Comunicación engloba la Imagen corporativa, la Relación con los Medios, la Comunicación Interna, Eventos y Protocolo, Relaciones Institucionales y Responsabilidad Corporativa. Total, casi nada. Destacar que en este listado no se incluye ni la Publicidad ni el Marketing por entender que estas disciplinas tienen mucho más que ver con las tareas comerciales.

(Cuadro de DIRCOM)

Muy a menudo las relaciones con los medios de comunicación son tomadas como la única tarea de este Departamento por el que la parte se toma por el todo. Sin lugar a dudas, esta responsabilidad es la piedra angular de la comunicación pero no la única. El gran desconocimiento de cómo funcionan los medios de comunicación en general, la tarea de un periodista, las vías de entendimiento, de negociación o de trabajo, hacen de esta tarea una de las más complicadas y sofisticadas del departamento y ello requiere una formación específica.

Y, obviamente, el Director de Comunicación tiene que reportar directamente a la máxima autoridad dentro de las organizaciones ya que el desarrollo de las tareas comunicativas incidirá en todas y cada una de las demás áreas de gestión empresarial.

Tal y como relata Joan Costa¹: "En los primeros tiempos en que se hablaba del DirCom (Director de Comunicación) 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". 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 (...) Pero la metáfora también tuvo un inconveniente: sin quererlo, reforzaba el prejuicio "instrumental" de la comunicación. En todo caso, la necesidad de integrar las comunicaciones fue el origen del actual perfil del DirCom caracterizado por promover la idea de que "La comunicación eficaz antes de ser un "instrumento para" es, necesariamente, una "estrategia."

En este mismo sentido y en opinión de José Manuel Velasco, presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación, la función de los DirCom es "anticipar las expectativas de los grupos de interés para su consideración en el rumbo de la organización, contribuir a construir la visión de la organización y el camino hacia ella, asegurar el carácter integral del plan estratégico de la organización en una triple dimensión: económica, social y medioambiental, dirigir a todos los actores que intervienen en la percepción de los grupos de interés de una empresa u organización para alcanzar unos objetivos, gestionar el diálogo con los medios que tienen capacidad para orientar la percepción de los grupos de interés y generar valor mediante la gestión de los intangibles, fundamentalmente la marca". Ni más, ni menos ...

PROFESIONALES QUE IDENTIFICAN PROFESIONALES

Una cosa es saber cuáles son las responsabilidades del Director de Comunicación y de su Departamento y otra muy distinta es que todo el mundo, dentro de la organización, tenga que entender de comunicación. Nada más lejos de nuestra pretensión.

Lo que los profesionales de la comunicación reclamamos es que, definitivamente, tengamos un reconocimiento laboral, ya que la especialización corre de nuestra cuenta. Tenemos que lograr una dignificación de nuestras tareas y que se puedan asemejar a las de cualquier otro profesional de la organización. Ese es nuestro gran reto para los próximos años.

1

Joan Costa "La especificidad del Dircom" <http://www.joancosta.com/>.

Es por ello que, en este sentido, consideramos que los procesos de selección de perfiles de responsables de comunicación que llevan a cabo personas ajenas al mundo de la comunicación, no son del todo acertados. ¿Buscamos un directivo con habilidades destacadas en comunicación o buscamos a un comunicador con habilidades directivas? ¿Debe ser un profesional de la medicina el responsable de la comunicación de un laboratorio farmacéutico o debe ser un comunicador especializado en el sector salud? ¿Buscamos a un Dircom o un responsable de relaciones con los medios?

Consideramos que solo desde la consultoría especializada se pueden ofrecer soluciones ante el reto que supone incorporar la comunicación a la gestión estratégica a empresa ya sea con la selección de un profesional que pueda asumir su liderazgo interno, auditando las necesidades y recursos de los equipos de comunicación o a través del diseño completo del departamento.