

“Para comunicarse de manera efectiva, debemos darnos cuenta que todos somos diferentes en la forma en que percibimos el mundo y usar este conocimiento como guía para nuestra comunicación con los demás”

**Anthony Robbins**

## **La optimización de los recursos financieros desde la Comunicación vinculada con el DirCom.**

**Escrito por: Mónica González<sup>1</sup>**

### **Resumen**

Por el desconocimiento de la empresa del siglo XXI en el área de comunicaciones y el proceso para el posicionamiento de la marca. Surge la figura del Director de Comunicaciones quien suplirá estas necesidades. En el capítulo I, se encontrará la descripción de dicha figura y por supuesto los que hace y como lo hace. Seguido de ellos en el capítulo II, se mostrará la posición del DirCom dentro del organigrama, el perfil del mismo en las diferentes áreas que componen un profesional y la estrategia que debe manejar para realizar un PECO. Y en el III y último capítulo la rentabilidad de tener un DirCom en la empresa, casos de la vida real que muestran la necesidad de tener esta figura y su puesto las diferencias que existen entre un DirCom y una empresa consultora, que aunque esta última puede ser una posible solución a las posibles situaciones de crisis, no llena todos los vacíos para generar un posicionamiento de marca exitoso y la prevención de la una posible crisis en un mayor porcentaje. Y por último se encuentran las conclusiones y recomendaciones que constan de aspectos importantes para la contratación exitosa de un DirCom. Es decir la empresa que no considere y ejecute la contratación de un Director de Comunicaciones puede estar condenada a desaparecer, ya que las exigencias del mercado y la tecnología día tras día van aumentando.

### **ABSTRACT**

By ignorance of the company's XXI century in the area of communications and the process for brand positioning. Emerges the figure of the Director of Communications who will supply these needs. Chapter I, the description of that figure will be and of course it does and how it does. Following them in Chapter II, the position of Dircom within the chart is displayed, the contour

---

<sup>1</sup> Mónica Carolina González Ortiz, nacida el 6 de enero de 1990. Curso sus estudios básicos en la I.E Castilla hasta el 2008, graduándose este mismo año de Bachiller Académico. En el 2009 ingresa a estudiar Comunicación Social- periodismo en la Universidad Externado de Colombia hasta el año 2011, luego realiza una transferencia a la Universidad Santo Tomas, con el fin de continuar sus estudios. A hoy cursa 10 semestre de Comunicación Social.

in the different areas that make up a professional and strategy must drive for a PECO. And in the last chapter III and profitability have Dircom in the company, real-life cases that show the need for this figure and put the differences between Dircom and a consulting company, although the latter may be a possible solution to the potential crisis situations, Not fill all the gaps to create a successful brand positioning and prevention of a possible crisis in a higher percentage. And finally there are the conclusions and recommendations contained important aspects for successful hiring a Dircom. That is the company that does not consider and implement hiring a Director of Communications may be doomed, as market requirements and technology are increasing day by day.

**Palabras Claves:** Empresa, DIRCOM, Comunicación, Outsourcing, información.

**Keywords:** Company, DIRCOM Communication Outsourcing information.

### **Introducción.**

La posición del DirCom en el mundo aparece como una figura abstracta, ya que esta no viene definida desde la academia, sin embargo existes autores que se han dedicado a construir esta figura desde los aspectos más relevantes de la comunicación, dando importancia a los procesos y la representación de los mismos. Este artículo recoge las razones más relevantes por la cuales es necesaria la figura del Director de Comunicaciones para la empresa del siglo XXI. Su verdadero significado, la descripción de las labores del DirCom, la importancia de la comunicación como activo intangible, son aspectos relevantes que la empresa debe conocer con el fin de mantenerse en el mercado, sin dejar de lado que la responsabilidad del Comunicador Social.

Aunque para dicha definición es necesario pasar por diferentes áreas del conocimiento para así construir una figura completa frente a los demás profesionales. Es por ello que se resalta la labor del Comunicador Social como profesional idóneo para ocupar el cargo de Director de Comunicaciones, ya que los conocimientos de los la comunicación interna no pueden ser en empíricos, y deben ser desde la academia. Adicional este artículo, genera la necesidad del DiCom para la empresa que se quiera mantener en el mercado formando reputación e imagen positiva.

## **I. EL Director de Comunicaciones**

La implementación del rol de “Director de Comunicaciones” en la estructura de las empresas actuales, tiene como fin último la prevención de crisis, internas o externas, derivadas de conflictos relacionados con la falta de comunicación directa y asertiva con el entorno. Aunado a lo anterior, se suma la necesidad de las compañías del siglo XXI por afianzar su posición en el mercado, sin dejar de lado la evolución tecnológica, lidiando con un mercado que presenta una competencia directa e indirecta más agresiva y en todos los niveles. Esta circunstancia requiere que la Alta Gerencia se concentre en la implementación de una figura que tenga como foco: los esfuerzos destinados a mantener a los actuales clientes, tanto internos como externos, hacer frente a todos los requerimientos de comunicación, cuyo último fin es el posicionamiento de marca en un entorno cada vez más global, esa figura es la del Director de Comunicaciones.

Es de tener en cuenta que el pilar de un DirCom es poder asumir y posicionar la comunicación como un activo intangible.

### **La optimización de los recursos financieros desde la Comunicación vinculada con el DirCom.**

Un activo intangible según la Norma Internacional de Contabilidad (NIC)N° 16(Norma Internacional de Contabilidad no 16, 2005) , es una propiedad de la empresa que no es posible ver, no tiene un costo y mucho menos tiene apariencia física, lo que significa que no genera valor para la empresa, cabe aclarar que dicha Norma solo reconoce un activo intangible si, este genera valor o este trajera beneficios económicos asignados a la empresa, y por otro lado el valor del activo se pueda medir de manera efectiva y cierta.

Según lo anterior se va a tomar la Comunicación como un Activo Intangible, pues teniendo en cuenta los puntos anteriores cumple con todo lo estipulado por la Norma NIC N°16. En un primer momento la Comunicación no se puede ver, tocar y no tiene un costo, pero genera beneficios económicos si se establece asertivamente y por consiguiente se puede medir de manera efectiva por medio de estadísticas de públicos impactados.

Dichos impactos se concentran en los stakeholders generando estados de opinión positiva referente a la reputación corporativa y el posicionamiento de marca, los dos anteriores se evidencian de manera individual, pero su medición es en grupo. Los valores corporativos solo se pueden establecer si, se establece de manera correcta y efectiva la identidad corporativa; la

fijación de los ítems anteriores se realiza a diario implantando, estableciendo y reforzando en los grupos de interés internos y externos en la identidad de la empresa, haciendo énfasis en la diferencia que hay frente a la competencia, ocasionando seguridad al cliente.

El sentido de pertenencia, la cultura corporativa, los ejes de identidad, y el clima laboral, son los ejes centrales del desarrollo de la Comunicación Corporativa Interna, y el resultado positivo de cada uno de ellos genera en el cliente interno sentido de pertenencia, fidelidad, lealtad y por supuesto estabiliza los procesos internos e incluso es capaz de aportar positivamente al desarrollo interno de la empresa, en pocas palabras, para el colaborador no se convierte en obligación su permanencia por el incentivo económico, sino que sus afectos por la empresa hacen todo lo que aprenda en el exterior lo implemente al interior mejorando los procesos, sin pedir ningún tipo de incentivo, sino por el contrario el ver crecer su empresa es lo que lo mueve, a este proceso también se le llama sentido de apropiación; y que en realidad no es tan difícil que se transmita en los nuevos trabajadores si esta se desarrolla y se refuerza.

En la Comunicación Externa, los factores de afectación son el mal manejo de las *Gaps* (brecha, hueco) entre la imagen corporativa ideal y la real. Este tipo de brechas se disminuye de manera significativa si, la relación con los públicos externos esta afianzada. El afianzamiento se puede construir de diferentes maneras. La relación con medios de comunicación sin importar su tamaño, pueden llegar a ser representantes de marca, y para llegar a convencer a un medios de ser dicho portador, es necesario darles la importancia que solicitan con el fin de afianzar. Otra manera de mantener esa brecha disminuida es tener claro el mensaje que se va a transmitir, o sea, la publicidad juega un papel importante en dicha relación. Aunque hay diferentes formas de afianzamiento del posicionamiento de la marca externa, nunca se debe dejar de lado que todo gira alrededor de la Comunicación. Mantener una buena comunicación externa es pilar del posicionamiento de marca.

En cualquier tipo de organización, empresa o institución a diario cuenta una gran cantidad de producción de información, mensajes e incluso señales que de una u otra manera generan cambios significativos al interior de la empresa, lo que hace que la comunicación adquiera un poder infalible, razón por la cual es necesario implementar mecanismos que disminuyan los ruidos en la comunicación e incluso prevenir el desorden en las comunicaciones por una mala gestión a la hora de canalizar dicha información.

Las organizaciones, empresas y las instituciones a diario tiene la necesidad de comunicarse con el exterior de la empresa e incluso generar al interior sentido de pertenencia convirtiendo así a cada uno de los colaboradores en embajadores de la marca para la cual laboran, una de las posibles soluciones para potencializar el capital financiero a corto, mediano y largo plazo es el Director de Comunicaciones.

El término DirCom o Director de Comunicaciones e incluso el reconocimiento de dicha profesión por primera vez fue en 1988, en el primer congreso TOP- COM<sup>2</sup>. Congreso que se llevó a cabo en Francia con el fin de establecer la importancia del profesional de la comunicación al interior de la empresa. Weil, en su libro *Communications oblige! Communication institutionnelle et de management*<sup>3</sup> (1990), manifiesta que dicho término (DirCom) fue implementado para que políticamente fuera reconocida la labor del comunicador al interior de la empresa y las irregularidades a nivel comunicacional disminuyeran dando así la importancia necesaria a lo que Joan Costa<sup>4</sup> denomina como columna vertebral, las comunicaciones internas y externas.

Weil, establece en los años noventa al nuevo Director de Comunicaciones como el profesional encargado de la publicidad del producto o marca, relacionista público, relacionista de prensa, representante de la marca con todos los stakeholders<sup>5</sup>. Su ubicación en un inicio en el organigrama es entre la dirección de marketing y la presidencia. Sin embargo, para Joan Costa el Director de comunicaciones es: “quien dota de sensibilidad al mensaje corporativo” e incluso ubica al DirCom como el profesional que hace parte de la mesa directiva que incluso es el empleado con más importancia después del presidente de la compañía, también Costa resumió la labor del DirCom como “el portavoz de la empresa, el defensor de la marca y la imagen corporativa y el garante de su reputación”, así lo manifestó en la entrevista hecha por la asociación de Directivos de la Comunicación<sup>6</sup>.

Para Johnson<sup>7</sup> el DirCom es aquel que se encarga de mantener la malla de contactos de la empresa, organización o institución ya sea interna o externa en contacto y con buena relación. Para los años 1992 en adelante para España ya era una preocupación de la academia la importancia del profesional en Comunicación, ya que la fuerza y la importancia que estaba

---

1) 1er congreso TOP-COM realizado en 1988 en la ciudad de Francia.

2) WEIL, P. (1990). *Communications oblige! Communication institutionnelle et de management*. París: Les Éditions d'Organisation. (1990)

<sup>4</sup>COSTA, J. (1997). *Gestionar la comunicación*. Buenos Aires: Seminario Internacional de Imagen y Comunicación. (2011)

<sup>4</sup> R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (Pitman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa».

<sup>6</sup><http://www.dircom.org/index.php?zona=quees&seccion=1>

<sup>7</sup>JOHNSON, H. (1991). *La gestión de la comunicación*. Madrid: Ed. Ciencias Sociales. (1991)

obteniendo en las empresas Españolas era a tal punto, que era necesaria la implementación de nuevos cursos de capacitación en DirCom.

Para este artículo se tendrá como concepto base la definición de Joan Costa, ya que es la que más se acerca al objetivo final, que es la implementación de DirCom en la conformación de la empresa desde un inicio con el fin de potencializar el capital financiero a corto, mediano y largo plazo.

Las organizaciones, empresas y las instituciones a diario tiene la necesidad de comunicarse con el exterior e incluso generar al interior sentido de pertenencia convirtiendo así a cada uno de los colaboradores en embajadores de la marca para la cual laboran.

Entonces la correcta gestión de la Comunicación Corporativa es una de las labores fundamentales del DirCom, la composición y el desarrollo de la misma es un pilar importante en el crecimiento de la empresa, es decir, cuando las raíces de la comunicación corporativas han sido plantadas de manera que los cambios que se vengán el transcurso del tiempo no afecte y no sean motivo para que nazca una crisis se puede establecer que se hizo de manera efectiva la gestión de la comunicación desde un principio. En ese orden de ideas podemos decir que una inversión en la comunicación corporativa al inicio de la conformación de la empresa, dará frutos a mediano y largo plazo.

El DirCom, entonces se debe enfocar en la medición de la percepción de la marca, tanto en el público interno, alianzas, públicos generales, públicos relevantes e incluso en aquellos que no tienen ningún tipo de interés en marca, ya que los conceptos que ellos generan puede llegar a ser críticas constructivas que llevan al mejoramiento y ayudan a combatir las opiniones negativas, afianzando a los públicos que se han unido a la identidad de la empresa y trayendo más públicos o engrandeciendo los públicos que ya se tienen, e incluso se puede generar loveMark.

Parte importante del perfil del Comunicador Social que haga las veces de Director de Comunicaciones es manejo de los conocimientos en Auditorías de Investigación Social y de Comunicación, ¿qué significa esto? – que aparte de haber establecido los stakeholders y construido un plan de comunicación para cada uno de ellos y evaluar constantemente cuál es su percepción de la marca, es también necesaria la construcción de brif de investigación que contenga los objetivos claros de la recolección de información de los públicos objetivos, es decir, es válido averiguar que piensa los stakeholders de la marca, pero también es necesaria la información de las necesidades y de las posibles inclinaciones que pueden tener los públicos, ya que como se entiende que al pasar los días la tecnología y la competencia va aumentando en el

mercado y la innovación debe ser una estrategia constante de cualquier empresa que se quiera mantener en el mercado.

De modo, que también los medios y los canales de comunicación que se establecen con los públicos de interés se tienen que ir actualizando con el fin de mantener un constante acercamiento con aquellos que hacen que la empresa se mantenga en mercado; parte importante que el DirCom no puede descuidar, ya que el servicio es una parte fundamental, y en muchas ocasiones es la que hace la diferencia frente a la competencia.

El perfil profesional capaz de generar la estabilidad necesaria para mantener la empresa en el mercado se le designa como: DirCom o Director de Comunicaciones, entendiéndose así como el profesional encargado de las comunicaciones externas e internas, es decir, es quien proyecta, lidera y organiza todas las actividades de comunicación necesarias para crear y mantener una imagen corporativa positiva.

### **¿Qué es, qué hace un Director de Comunicaciones?**

El Dircom o el Director de comunicaciones según Joan Costa<sup>8</sup>, es aquel profesional, que precisa y delimita las políticas de Comunicación corporativa, teniendo en cuenta: La Misión, Visión, Objetivos y los valores de la organización ya sea para entidades públicas o privadas. Es necesaria la presencia del DirCom dentro de la empresa ya que dentro de sus labores, además de contribuir con el crecimiento de la marca, imagen, reputación corporativa, por supuesto debe hacer que la empresa genere notoriedad frente a la competencia.

Dentro de las responsabilidades de un Dircom se encuentra la planeación y la ejecución de un Plan Estratégico de Comunicación, el bosquejo de la estrategia de dicho plan debe estar adherido 100% a los Objetivos Corporativos de la empresa, lo anterior con el fin de generar crecimiento de la marca en el mercado; también es importante aclarar que el DirCom debe tener la capacidad para manejar marcas tanto públicas, como privadas entre ellas caben: Artistas musicales, de arte, entre otros, empresas tanto públicas, como privadas, multinacionales, y todo aquello que preste un servicio o producto que sea consumible en el mercado, es decir que genere valor económico.

Las decisiones estratégicas son un punto clave dentro de las organizaciones, es por ello que el DirCom debe estar presente y participar en cada una de las decisiones que el comité gerencial quiera tomar, ya que, sin importar el tipo de decisión que se tome en dicho comité, esta tendrá un impacto al interior y exterior de la empresa, y si se canaliza de manera correcta la

---

<sup>8</sup>COSTA, J. (2001) Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Barcelona. Gestión 2000. Pág.50-58(n.d.)

información, se puede llegar a tener un impacto positivo lo que generaría un incremento en el posicionamiento de la marca.

El Comunicador Social quién es el que se asume en su gran mayoría el papel del DirCom, debe tener en cuenta que la Comunicación es eje, la columna vertebral de ese gran cuerpo llamado empresa. La difusión de mensajes tiene y debe estar perfectamente planeada, no sobra decir que los mensajes son códigos que ayudan a transmitir una idea, sin embargo, es muy importante saber, el por qué, como, cuando y cuál es la finalidad de difundir una conformación de un código, todo debe tener una intención y ella debe estar dirigida al cumplimiento de los Objetivos planteados por la empresa.

Otro punto valioso y que no se puede dejar de lado es que el Director de Comunicaciones debe tener claro cuáles van a ser sus stakeholders, tanto los internos como los externos, es decir, los públicos internos y externos debe ser construidos y definidos por el Director de Comunicaciones, quién construye día tras día los mensajes, con el fin adecuado para dirigirse a todos los tipos de públicos que maneja la empresa para la cual labora.

Generar estados de juicios favorables para la empresa solo se logra si el DirCom establece canales de comunicación efectivos con los diferentes públicos, con ello, también es necesario establecer flujos, tonos y un método de comunicación asertivos para llevar a los diferentes escenarios de intervención que le favorezcan a la empresa, sin embargo, no todos los escenarios a los que es convocada la empresa se debe asistir, ello depende del conocimiento y lo asertivo que sea el DirCom frente al posicionamiento del prestador de servicios o generador de productos.

Lo anterior trae como consecuencia que una empresa sea deseable o no. Aunque una empresa no quiera comunicar porque no solo sabe hacer o por que no cree que es necesario o por otra razón, no significa que no esté comunicando. La desinformación o la no comunicación o la comunicación no asertiva es una forma de decir algo sin palabras, es más, en muchas ocasiones la competencia es quién establece en el mercado la persecución de la empresa que no se comunica asertivamente, y por lo general no es una buena imagen lo que establece, por consiguiente la caída de la reputación corporativa o imagen pública se va a ver afectada de gran manera y su consecuencia es la afectación del crecimiento económico empresarial.

Las empresas del siglo XX, tienen que contar con un activo importante como el DirCom ya que: debe ser un experto capaz de tramitar la Comunicación Corporativa de manera efectiva con el fin de hacer aportes beneficiosos y generando valor a los Valores Corporativos, para disminuir los riesgos de Crisis Corporativa interna que se evidencie externamente.



Un estudio que realizó por DirCom en el año 2010 en España llamado “ El estado de la comunicación en España” reveló que el aproximadamente el 90% de las grandes compañías tiene un plan de comunicación enmarcado en la estrategia corporativa y ejecutada por un Director de Comunicaciones, sin embargo, ese mismo estudio se realizó 5 años antes, o sea en el 2005 y los resultados que arrojó fue que el 57% de las compañías Españolas contaban con dicho activo (DirCom) a grandes rasgos se puede leer con facilidad que el crecimiento de la implementación de la estrategia de la adquisición del Director de Comunicaciones ha crecido notablemente, lo que quiere decir que es efectiva la obtención de dicha figura en la empresa del hoy. Todo con el fin de poderse mantener en el mercado.

## II. EL DIRCOM EN LA ORGANIZACIÓN.

### **Ubicación del DirCom en el Organigrama Empresarial**

El cargo de Director de Comunicaciones, es fundamentalmente la pieza estratégica de toda la empresa. La Comunicación Corporativa se gestiona de manera impecable y segura desde que se situó en el ente máximo de las directivas funcionales dentro del organigrama de la empresa u organización, ya que este prestará los servicios de asesoramiento de comunicaciones, más fácil construir la comunicación de manera descendente y no ascendente, ya que la información baja y no debe subir, si se llegará a aplicar de abajo así arriba posiblemente llegará con ruidos, de hecho no es válida y si se llegará a presentar esta situación es por que posiblemente se va a presentar una situación de crisis de comunicación.

El hecho de que el director de comunicaciones pertenezca a la mesa directiva con el máximo poder de decisión, significa que este disfrutará del privilegio de ver, tener y acceder tanto a la información como a todos los stakeholders y si cumple con el perfil ya descrito, la empresa tendrá la seguridad de que la información se transmite de manera asertiva, lo que ayudará a la construcción correcta de las políticas de comunicación corporativa.

De quien dependa el DirCom es una decisión autónoma de las directivas de la empresa, pero es de tomar en cuenta que la estrategia es la que vende y la que mantiene en el círculo selecto a cualquier empresa u organización, y si el DirCom es quien tiene la estrategia, pues debe pertenecer al grupo selecto de las directivas, no solo con el fin de que tenga el poder suficiente para tomar decisiones, sino también para que fortalezca el plan estratégico de comunicación y pueda ser más asertivo. Sin embargo el estudio que se realizó en el 2011 (2011), demostró que la función fundamental era la asesoría la alta dirección de las empresas, compañías u organizaciones en el área de diseño de estrategias generales de la empresa.

### **Perfil Profesional de un DirCom.**

El país pionero en la utilización de la figura del DirCom fue en España, esto no quiere decir que en su totalidad esta figura fuera ejecutada por el Comunicador social o periodista, ya que el Director de Comunicaciones abarcaba muchos papeles al interior de la empresa. En un inicio la comunicación era concebida como solo la transmisión de mensaje, razón por la cual no se le sacaba ningún provecho, por ello la comunicación de la empresa siempre recaía en el departamento de Recursos Humanos o Gestión Humana, departamento que se encargaba de entregar información, sin tener en cuenta la existencia de los stakeholders, y por supuesto tampoco se consideraban los canales y la construcción de los mensajes con objetivo estratégico.

Una empresa que se haya consolidado y dado el caso que tuviera dentro de su nómina un relacionista público o un periodista, este era quien ejercía la labor del Director de Comunicaciones, y tomaba el papel ya que conocía de públicos, sin embargo la clasificación y la separación de los stakeholders ya que no se consideraba importante, y por supuesto la labor no se veía indispensable para tanto para los directivos, como para los públicos, entonces ya se convertía en el gabinete de prensa interno, sin tener ningún plan o estrategia de comunicación para aquellos que era importante que se les transmitiera la información y se planteara escenarios de intercambios de información.

Al no denominarse por la academia el DirCom como profesión con título, significa que puede ser construida esta figura desde varias competencias ya sean por que vienen formadas por la academia o vienen innatas de la personas para cumplir con la labor del DirCom, es por ello que en el estudio anteriormente nombrado del año 2010 “ el estado de la comunicación en España” revela que los gestores del Director de Comunicaciones era realizado en algunos casos por periodistas y en otros por profesionales de las Ciencias Económicas y en otros casos por la disciplina de derecho, estos últimos adquiriendo de manera autónoma, empírica e incluso tomando cursos para conocer el funcionamiento de la empresas en su interior y como se construye la comunicación para el cliente interno.

Teniendo en cuenta lo anterior el perfil ideal del DirCom es: Un profesional con alta formación en procesos comunicativos ya que su principal labor será proponer estrategias de comunicación con el fin de generar ingresos económicos para la empresa, también es necesario tener conocimientos básicos en finanzas, contabilidad y por su puesto al tener la responsabilidad de crear estrategias en manejo de crisis, debe conocer de leyes según la empresa para la que labora.

El posicionamiento que ha tenido el Director de Comunicaciones en los últimos años ha hecho que por las diferentes responsabilidades que este personaje ha tenido que asumir, las exigencias y los filtros aumente notablemente con el fin de minimizar los riesgos de crisis comunicativa ya sea al interior o al exterior; es por ello que a hoy un Director de comunicaciones debe tener estudios superiores diferentes al pregrado. Es necesaria también tener conocimientos en gerencia general y gestión empresarial, ya que este profesional posiblemente hará parte de la mesa directiva, dicho competencia debe ir acompañado de conocimientos y herramientas en relaciones públicas, publicidad y por supuesto de comunicación interna, sin dejar de lado los conocimientos específicos en: estrategias de comunicación, protocolo y relacionamiento con medios de comunicación, lobby, comunicación en crisis, formación de portavoces, creación de noticias o acontecimientos, responsabilidad social y patrocinios; estos son algunos de los más relevantes conocimientos específicos que debe tener el DirCom.

Todo lo anterior son los rasgos más representativos, sin embargo hay un perfil específico para el DirCom debe garantizar tener, a continuación se mostrarán aspectos que deberá cumplir para poder ocupar este cargo:

- **Conocimientos y experiencias económicas y empresariales:** Con el fin de alinear los objetivos de la empresa con la estrategia de comunicación es necesario que el Director de Comunicaciones tenga la destreza para entender de manera económica y contable la posición de la empresa para poder implementar los procesos necesarios para estabilizar las áreas que están decaídas o necesitan un proceso para crecer y por supuesto generar ingresos económicos. El rol que desarrolla en este aspecto es debido a su habilidad para potencializar los activos tangibles de la empresa o dado el caso la gestión asertiva de la gestión de nuevos equipos o profesionales.
- **Conocimientos y prácticas en investigación Social:** El profesional debe tener conocimientos en metodologías de investigación con el fin de filtrar los stakeholders de manera correcta, no sobra recordar que este es el pilar del funcionamiento de la estrategia de comunicación y es lo que va a generar ingresos financieros. Todo lo anterior con el fin de dar respuesta e interpretar de manera correcta las auditorías de comunicación, que son las que arrojan los resultados positivos o negativos del plan de comunicación y si este no cumple con el estándar y da resultados positivos, por su puesto ocasionará gastos financieros no presupuestados.
- **Conocimientos y experiencia en el área de Comunicación y publicidad:** como se nombró anteriormente la comunicación se clasifica como un activo intangible; es decir que los conocimientos en administración son deben ser amplios para hacer este tipo de clasificación, es decir que la comunicación y el marketing hacen parte de este selecto grupo de intangibles y el DirCom tiene que conocer y haber experimentado el sector de marketing para poder aportar al área del posicionamiento de marca de manera efectiva con técnicas de Comunicación Persuasiva, entre ella encontramos la publicidad convencional y no convencional (be-low-the-line), es decir técnicas de difusión de información BTL.

El método de la Comunicación de Influencia tiene aspectos relevantes dentro del posicionamiento de marca, como las relaciones corporativas, reputación de marca, notoriedad de marca y por supuesto elegir de manera positiva el líder de opinión, ya que será el punto de referencia para los clientes.

El relacionamientos con los medios de comunicación debe ser constante y debe tener relaciones cercanas con cada uno de los que representa el gremio de los periodistas, esto con el fin de mantener la imagen de la marca en posición evitando cualquier tipo de crisis externa debido a las mal interpretaciones de información. Con referencia a los

medios digitales, debe entender la dinámica de las redes sociales ya que a hoy con los avances tecnológicos han posicionado los medios online, y es necesario buscar los líderes de opinión que se identifiquen con la marca para los medios tradicionales y online de manera correcta.

Todos los aspectos ya nombrados se resumen en alianzas estratégicas que se componen con el conocimiento amplio de la comunicación y la publicidad, sin dejar a atrás que la agenda del DirCom debe tener contactos estratégicos para marca para la cual es escogido.

La teoría del color y la claridad con que se debe comunicar un mensaje depende del publicista, sin embargo el DirCom debe tener conocimientos en dicha área para poder maximizar la idea que se plantea en la mesa directiva y la creatividad pueda fluir de manera que lo que se planteo sea cumplido y a cabalidad, y no se generen cambios repentinos de la idea principal en el transcurrir del tiempo en la producción del mensaje.

- **Aptitudes personales:** El liderazgo innato, la comunicación verbal, la comunicación escrita, la visión estratégica, pero por sobre todas las cosas conocer el significado y el poder de la palabra, son los aspectos más representativos a nivel personal que debe tener el DirCom; hay quienes dicen que el liderazgo nace con la persona y hay profesionales que dicen que se puede llegar a formar un líder dentro de la academia, sin embargo se recomienda tener líderes innatos ya que serán capaces de responder en cualquier tipo de escenario de manera positiva, ya que tienen la facilidad de la improvisación, de hecho si ubicamos al DirCom en la mesa directiva de la empresa, es porque también tiene un equipo al cual dirigir y por consiguiente debe dar resultados positivos tanto personales como profesionales, en este punto juega un papel importante el ambiente laboral para manejar de manera eficiente la presión.

La comunicación verbal debe ser uno de los pilares más influyentes en el día a día, ya que la labor diaria del DirCom también consiste en estar convenciendo continuamente a todo aquel que le rodea de los proyectos y de la estrategia para la cual están trabajando. De la mano también va la comunicación escrita que ya que los hay comunicados que solo el Director de Comunicaciones puede escribir ya que es quien tiene clara la estrategia para la cual se trabaja constantemente. Sin dejar de lado que los comunicados de prensa deben ser concisos y debe estar alineada a la estrategia.

La visión estratégica va alineada a la personalidad de DirCom que se puede ver reflejada en las pruebas psicotécnicas, ya que son netamente de personalidad, e incluso el transmitir mensajes los mensajes de manera precisa y eficaz es porque conoce el poder de la palabra y esto se ve reflejado en las asesorías que presta a las diferentes figuras de la empresa de manera que dichos líderes puedan transmitir los mensajes a sus equipos

de modo que los ruidos sean minimizados y de la mano no se generen malos entendidos.

La flexibilidad para adaptarse al cambio es una cualidad que puede ser impredecible pero es muy valiosa cuando se encuentra en un profesional, ya que son los que ayudan a mantener en pie la misión la visión y los valores corporativos en los momentos de crisis; en el DirCom se ve reflejado en los momentos en los que los cambios de estrategia son necesarios, con los avances tecnológicos no se puede asegurar que un plan estratégico de anual sea aplicable el 100% dentro del año, sino por el contrario se pueden presentar cambios y es indispensable que se hagan a tiempo de manera efectiva, ya que de lo contrario puede generar pérdidas.

Espíritu proactivo, aunque en ocasiones no se puede medir de manera precisa en el perfil de un profesional en las pruebas, se puede medir en el momento en el que se necesita la creatividad para crear en momentos de presión y con ello la capacidad de análisis y síntesis.

Por último la empatía, la persuasión, la retórica, la inteligencia emocional y la capacidad relacional son aspectos que aportarían a la negociación de la empresa y los públicos de interés; recordar que es de eso viven las relaciones interpersonales y se aplica de igual manera en las relaciones corporativas, es lo que mantiene el posicionamiento de la marca en el mercado, todo al final se ve reflejado en las buenas relaciones de la empresa en los momentos de crisis corporativa o en los patrocinadores.

### **Plan estratégico de comunicación y el Director de Comunicaciones.**

El plan estratégico de comunicación es la fórmula por la cual cada uno de los departamentos esta guiado para poder llegar a cumplir los objetivos de comunicación que conllevan a hacer realidad la permanencia de la empresa en el mercado. Cada departamento agrega desde su experticia un grano de arena para la construcción una base fuerte que será la que va a sostener la empresa por años, aun cuando que anualmente se tiene que hacer cambios que en dicha estrategia, pero que no será radical para no generar afectación en el estado de los objetivos generales.

El plan estratégico de comunicación lo diseña el DirCom con el fin de generar también activos intangibles que no morirán con el tiempo para la empresa, sino por el contrario serán la simiente otros activos e incluso los tangibles, también se hace esta estrategia con el fin de mantener el crecimiento seguro de la marca de la empresa al interior y al exterior de la empresa, es decir, el

posicionamiento de la marca, e incluso la mantiene la reputación de la marca a corto y largo plazo.

La construcción de este plan de comunicación por lo general se hace con las directivas de la empresa ya que su afectación es tanto horizontal como vertical y con ello cada una de las áreas que componen la empresa comunica y lo que comunican debe ser de manera efectiva y asertiva.

El plan estratégico de comunicación tiene cuatro fases para su elaboración. La investigación de cada uno de los factores de afectación tanto interno y externo, realización de la estrategia, plan de acción, lectura de los niveles de cumplimiento o control de eficiencia; estas cuatro etapas deben ser perfectamente planeadas y ejecutadas en los tiempos establecidos para que la lectura sea lo más objetiva posible.

Sin embargo el DirCom debe contar con un presupuesto ejecutable en el año con el fin de hacer las respectivas investigaciones, cabe aclarar que así como cada uno de los departamentos existentes en la empresa entre ellos marketing tiene un presupuesto anual ejecutable, Comunicaciones también debe contar con dicho activo económico. Lo anterior con el fin de ejecutar el plan estratégico de comunicación anual a cabalidad confiable.

Dentro de dicho plan deben existir variables debido a que el mismo público es el que se encarga de dar las puntadas del mercado, ya sea interno o externo, razón por la cual las encuestas, los sondeos y las pruebas de concepto son tan importantes y es prescindible y si el presupuesto llegará a cumplir con el requerimiento total es necesaria la contratación de empresas consultores en dicha áreas para hacer más objetiva la respuesta. No solo el siguiente de la marca en medios externos puede determinar lo que el cliente externo piensa de la misma, por ello las dos encuestas anuales que propone Garrido (2004). En su libro *Comunicación estratégica*. Barcelona. Para determinar la existencia del cambio de mercado o lectura de tendencias.

El director de comunicaciones debe tener claros los temas emergentes que están en el mercado ya que a partir de ello se podrá leer futuras crisis o tendencias en comunicación que harán que la empresa se fortalezca de manera a nivel interno y externo, es claro que el silencio no es un arma a favor lo que significa que la participación de la empresa en los medios de comunicación o en los foros que la empresa este invitada y sea pertinente asistir debe ser netamente estratégico ya que depende de las declaraciones o posiciones políticas que la empresa haga públicas también depende su estabilidad económica y social.

Dentro del plan estratégico de comunicación, ya se tuvo en cuenta el público externo, sin embargo este plan de comunicación también debe estar construido para público interno donde dicho plan debe tener clara la ruta que se debe trazar para comunicar de manera efectiva, lo que

transmitirá confianza, aunque los aspectos que se nombraran a continuación en este caso serán aplicados para el cliente interno, se vale utilizarlos para un los stakeholders externos.

- **A quien se tiene que comunicar:** Para determinar este punto se deben tener aspectos claves entre ellos, que tipo de población tiene, si la empresa vende un producto o servicio, y tiene operarios o no, y que tipo de educación tienen cada perfil de la empresa, cabe aclarar que los administrativos tiene un lenguaje diferente al público que realiza la parte operativa, por esta razón es que es tan importante la clasificación del público para saber a quién le debo comunicar el mensaje.
- **Por qué le debo comunicar:** Es de suma importancia tener claro el objetivo que se tiene para comunicar la información, el mensaje debe estar construido con el fin de cumplir un objetivo específico, ya que el éxito de la transmisión de un mensaje esta no en solo la construcción del mismo sino la intención de comunicar el mismo.
- **Como le debo Comunicar:** La estrategia que se defina para transmitir el mensaje es el pilar a que llevará al éxito la difusión del mensaje. No se debe comunicar un mensaje de la misma manera a todos los stakeholders ya que no lo recibirán de la misma manera.
- **Sobre qué comunicar:** Como ya lo habíamos visto antes el silencio no es una opción para una empresa que se encuentra en el mercado, es necesario definir los temas de los cuales se debe hablar, sin embargo, es necesario que se piense bien y se escoja de manera correcta los temas que abordan la existencia de la empresa, no todos los temas son pertinentes hablarlos, así estén en la agenda de los medios.
- **Qué se debe comunicar:** El mensaje es alma de la comunicación, esto quiere decir que la construcción del mensaje tiene que ser coherentes con la idea o información a transmitir, ya que si no está bien estructurado se puede dar pie que sea mal interpretado, y lo que siga después de ello sea una crisis comunicacional.
- **En qué contexto se debe comunicar:** No todos los escenarios son actos para difundir información, ya que depende del ambiente que se presente en dicho momento el mensaje podría ser acogido de la manera correcta o por el contrario generaría controversia.
- **Mediante que tácticas o plan de acción se debe comunicar:** La escogencia de la táctica es importante ya que de ella dependerá que el mensaje haya quedado claro y posterior sea acogido de manera correcta por parte del público al cual se le comunico.
- **Dónde debo Comunicar:** Los canales y los medios para hacer una comunicación deber ser escogidos de manera que el mensaje quede claro y llegue el público escogido, ya que los puntos anteriores van para públicos escogidos.
- **Cuando se debe comunicar:** Las fechas de comunicaciones deber ser estratégicas, es decir, el mes, el día y la hora hacen parte de la estrategia de comunicación ya que



generaría más presencia el mensaje en el público objetivo, y los ruidos serían minimizados.

- **El presupuesto:** Para el DirCom no debe ser un impedimento el presupuesto, ya que el solo hecho de montar una estrategia de comunicación incluso solo para fidelizar, y haciendo de manera debida la construcción de cada paso anterior garantizará el posicionamiento de la marca y por supuesto será ganancia para la empresa, e incluso si no hay presupuesto suficiente para dicha estrategia los aliados son un punto a favor, ya que ellos se encargarán de costear los gastos de la estrategia y ello será beneficioso para las dos partes. A lo anterior

Cada estrategia debe estar construida con el fin de tener un ROI (retorno de inversión), ninguna estrategia debe ser construida sin tener en cuenta que le va a aportar a la empresa, e incluso es impensable que la transmisión de un mensaje no traiga beneficio a la compañía, ya sea devuelto en producto intangible. Por lo anterior es que se establece que la comunicación no es un gasto, sino que si se maneja de manera adecuada será una inversión que traerá consigo un impacto rentable para el cumplimiento del objetivo central de la compañía.

La planificación del plan estratégico lleva consigo la anticipación de los hechos del mercado, que como resultado muestran las oportunidades y los posibles inconvenientes que se podrán prever con antelación y permitirán que con un poco más de tiempo se pueda montar un plan para minimizar los riesgos y por supuesto se puedan sacar provecho a favor de la empresa, agrandando las oportunidades, las fortaleza y por supuesto minimizando los defectos y debilidades.

### III. DIRCOM ES RENTABLE

#### **La apreciación de la rentabilidad y el lucro de un DirCom.**

La comunicación Corporativa es a hoy el inicio de los activos intangibles, que además cumple con todos los requisitos para convertirse en uno de ellos, tanto así que se puede medir de diferentes maneras con el fin de encontrar un resultado que certifique su medición. La política de comunicación corporativa cuando está construida de forma correcta, está enfocada en el crecimiento de la marca y reputación, sin embargo, no es temporal, de hecho cualquier política de comunicación debe ser construida hacia el futuro, con el fin de mantener la fama de manera permanente de la empresa u organización.

La eficacia y la eficiencia son los aspectos por los cuales se puede hacer la medición de la labor desempeñada por el Director de comunicaciones, se cuenta como resultado el crecimiento de la marca en el mercado y por supuesto esto se debe al buen planteamiento del plan estratégico de comunicación que se ven reflejados en los objetivos de la comunicación en pro del crecimiento económico de la empresa, sin embargo, a la hora de medir la labor del profesional, no solo se debe mirar desde un aspecto netamente económico externo, sino también de modo interno. Los aspectos interno se miden de acuerdo a las diferentes encuestas que se aplican anuales en las empresas, una de ellas y la que a hoy en latinoamericana está más posicionada es Great Place to Work, que es una empresa que se dedica a realizar diagnósticos de ambientes laborales de las empresas que estén inscritas, con este proceso posicionan las empresas a nivel mundial en la quehe primer lugar lo ocupa la empresa que tenga un muy buen ambiente laboral, es decir la empresa ideal para trabajar, sin embargo este proceso va acompañado del ofrecimiento de servicios de asesoramiento y prestación de servicios de estrategias para mejorar los ambientes laborales. Este tipo de empresas son construidas a raíz de la aparición de índices de rotación de personal frecuente al interior de las empresas de este siglo.

En un principio las empresas que decidían contratar los servicios de empresas de consultoras de comunicación era porque tenían los medios económicos altos para realizar este tipo de procesos, pero muchas de las empresas que querían adquirir este tipo de servicios y no tenían el capital económico suficiente optaban por contratar al comunicador social para que realizará a nivel interno el proceso, con lo que no contaban era con la aparición de la figura del DirCom que a hoy es quien maneja los procesos de la Gerencia en Comunicación y es mucho más confiable debido a los conocimientos que este tiene de acuerdo al perfil. En ese orden de ideas la respuesta a la medición al proceso que hace anualmente el Director de Comunicaciones se ve reflejado en este tipo de encuestas que por supuesto deben ser realizadas por agentes externos a la empresa u organización.

Aunque las encuestas anuales son los el único método de medición de resultados para los procesos de comunicación existes tres técnicas de medición que plantea Joan Costa(2011) que son: Indicadores Genéricos, Indicadores de Actividad y los Indicadores de logro de los objetivos del Negocio.

- **Indicadores Genéricos:** Este se mide inicialmente con los clientes, ya que está enfocado en el posicionamiento de la marca y este solo se puede calcular haciendo un seguimiento de la notoriedad de la marca en el mercado, frente la competencia y por supuesto una aplicando una encuestas a todos los stakeholders, claro que es indispensable aclarar que las preguntas deben ser filtradas para cada uno de los públicos, como ya se ha nombrado anteriormente es indispensable utilizar medios, canales y la construcción del mensaje es diferente para cada uno para poder obtener los resultados más objetivos posibles. También se debe tener en cuenta el reconocimiento de la identidad corporativa de la empresa ya que esto construye imagen y se convierte en un diferenciador importante.
- **Indicadores de Actividad:** Básicamente este se centra en el análisis de contenidos tanto online, como los medios tradicionales (Radio, prensa, televisión, revista). La frecuencia de la mención de la empresa u organización es lo que muestra las buenas relaciones de DirCom con los medios de comunicación y como a hoy es vital la presencia en redes sociales ya que el público objetivos de cualquier producto y servicio se ve reflejado, es necesario atacar de manera inmediata las quejas o reclamos por dicho medio, para generar el cambio de negativo a positivo. Con el fin de que estas mediciones no sean alteradas en necesario que empresas externas sean las que hagan el monitoreo de medios.
- **Indicadores de logro de los objetivos del Negocio:** La calidad de las relaciones y por supuesto la construcción de las estrategias de fidelización se ven reflejadas en este ítem de manera que las cifras de crecimiento económico son las que muestran si el crecimiento del negocio fue en que cantidad, y por supuesto si la estrategia que se montó para el año dio resultado o no. También se puede visualizar si todos los aspectos planteados se cumplieron que porcentaje y si estos fueron visibles numéricamente.

### **Organizaciones que necesitan un DirCom.**

Toda empresa u organización está inmersa en la sociedad y aunque quiera no interactuar como se nombró en líneas anterior y no quieran comunicar, aun con el silencio están comunicando. Es por ello que es necesario leer el ambiente en el que se mueven, es decir hacer parte del sector al que pertenecen es un factor muy importante, el escuchar el medio y dar puntadas es la

interacción a la cual las empresas deben ser conscientes. Los objetivos principales de la empresa deben moverse en pro del crecimiento de la credibilidad de los públicos de interés.

La comunicación es realidad y no puede convertirse en algo opcional, sin importar si es pequeña, mediana o grande empresa, todas las empresas están comunicando sea que lo hayan planeado o que haya sido espontáneo, y la comunicación debe ser canalizada de manera que se le pueda sacar provecho, no que sea un experimento o dado el caso no se tenga en cuenta que lo que genere sea pérdidas de clientes o que se convierta en un problema más grave y es la pérdida de capital económico motivo por el cual la comunicación se debe convertir en un activo intangible a corto, mediano y largo plazo.

Cuando los procesos de comunicación internan se quedaban en el departamento de Recursos humanos, solo podían transmitir información al interior y aunque es importante alimentar a colaborador con información, las ventas empresariales no podrán subir de manera la empresa tenga crecimiento significativo económicamente, ahora bien, la información debe ser transmitida de manera eficaz y esto solo se logra si se tienen las herramientas necesarias de conocimiento para poderlo ejecutar a favor de la empresa.

Las empresas españolas que gozan de la figura del DirCom sin importar su tamaño y han implementado la figura del DirCom son las que gozan de mayor estabilidad en la reputación de la marca, ya que han potencializado la gestión proactiva de su comunicación corporativa y lo que hacen al contratar esta figura es entregar en manos de un profesional experto el área que genera más estabilidad a nivel interno y externo y esto solo se gana proyectándose a futuro. Ninguna empresa u organización esta excepta de tener momento de crisis en cualquiera de sus públicos, y es necesario identificarlos para potencializar las posiciones frente a la empresa y su credibilidad se mantenga. Es por todo lo anterior que el DirCom es un componente clave en la mesa directiva de la empresa, aunque en siglos pasados la Comunicación Social era tan solo la reunión de varios áreas de investigación, hoy es un ente importante para el desarrollo de la sociedad y por consiguiente el desarrollo y la estabilidad de la empresa, se debe recordar que la sociedad está compuesta por entes subjetivos que se deben estar alimentando para mantener una percepción positiva por los públicos.

Aunque no sobra decir que solo con la Comunicación Social se puede mantener en el mercado una empresa, sino que cada día el DirCom debe estar en constante actualización de los procesos y disciplinas pertinentes para mantener alineadas todas las estrategias con el objetivo general de la empresa. Otro factor importante de la implementación del DirCom en la empresa es que al ser una figura estratégica es quien llevará a la empresa a cumplir su Misión y Visión y aún más su Objetivo bandera de efectiva y real.

Aun cuando el Director de comunicaciones tenga conocimientos de la mayoría de las áreas pertinentes a su trabajo, esto no significa que sea el diseñador, el investigador social o incluso el publicista; el DirCom y la empresa es deben tener claro que esta figura tendrá un grupo de personas que cumplan con todos los requerimientos que este necesite y si el proceso de contratación de todos sus colaboradores no es posible, entonces se contratará empresas que cumplan con los requisitos para la prestación de sus servicios.

Para concluir este tema se utilizará la frase de Joan Costa, que dice “ El DirCom nace de la necesidad de la empresa”(1991)

### **Por qué es necesaria la contratación de un DirCom para la empresa del siglo XXI**

El solo hecho de que el resultado de la encuesta español que se llevó a cabo en el año 2010 demostrara que 9 de cada 10 organizaciones contara o implementaran el departamento de comunicaciones quiere decir que ha funcionado, de hecho la lectura de dichas organizaciones españolas dice que: las que gozan de mejor reputación son las que en su interior existe ya sea un departamento o un Director de Comunicaciones. Lo que significa que la importancia de dicha figura en las empresa del siglo XXI está más presente que nunca, sin embargo, los buenos resultados de tener buena reputación también se debe a que el profesional que ejerce dicho cargo, ha sido a que el DirCom se ha desempeñado de manera correcta con los stakeholders, que son los que al final definen la reputación de la marca. Que los clientes identifique cuales son los beneficios que se tienen por adquirir un producto o servicio con una marca determinada, se traduce en que la labor que se ha hecho desde el departamento de comunicaciones con los públicos objetivos ha ido clara y efectiva, ya que en muchas ocasiones el cliente es el que se convierte en el representante de la marca. Y el resultado final se evidencia en la lectura anual del balance corporativo y por supuesto en los resultados del negocio.

Lo anterior con el fin de tomar como punto de referencia la necesidad de un DirCom en las empresas de este siglo, sus resultados se ven reflejados en el crecimiento económico de la empresa, aunque para el modelo del DirCom no ha sido acogido por al 100% por las grandes y medianas empresas debido a la aparición de las empresas consultoras de comunicación. Según el autor Milan Kubr en su libro consultoría de empresas, guía para la profesión; define la empresa consultora como “El enfoque del servicio profesional o método de asesoramiento y ayuda práctica, es también un método coadyuvar con las organizaciones y de personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo”. En este sentido se tomará como ejemplo las declaraciones de Rafael Molano en los años 90 cuando Bimbo ofreció comprarle argumentando que debido a que el mercado estaba cambiando continuamente no iba a ser posible que se mantuvieran en el

mercado sin generar pérdidas en medio de la crisis, luego Molano respondió que la crisis no se le presentaría mientras él tuviera vida, no obstante la marca tuvo bastante cambios desde que Frito lay apareció como competencia directa. Para los Tostacos con los doritos, los Maizitos con los Choclitos, entre otros, para el año 2015, se presentó la crisis más notoria en cuanto a reputación interna y se vio reflejada en externamente. En su afán de sobrellevar la crisis con el sindicato y los rumores de crisis financiera, hicieron la contratación de una empresa consultora en comunicaciones que fue la que trato de sobrellevar la crisis emitiendo comunicados de prensa desmintiendo la crisis financiera, que manifestó públicamente los integrantes del sindicato diciendo que el director de la Central unitaria de trabajadores, Miguel Ángel Delgado había negociado con los miembros del gremio, manifestando que si no se llegaba a un arreglo muy seguramente se tendrían que ir sin nada porque Ramo iba para la quiebra.

Posiblemente la agencia consultora de comunicaciones ataco la crisis de la parte externa anunciando el comunicado, pero se dejó de lado la crisis interna que genero el “rumor”lo que llevó a que hoy ya hayan renunciado aproximadamente 550 trabajadores, la historia y las cifras fueron tomadas del periódico El Colombiano.

El DirCom fue diseñado con el fin de prevenir las crisis y optimizar el posicionamiento de la macar externamente, algunas empresas a hoy aunque saben que la comunicación es un ente importante para la existencia en el mercado y no han querido ejecutarla de manera correcta la contratando el personal o la persona idónea para el dirigir las comunicaciones de manera efectiva. A continuación el caso de Domino’s Pizza, esta crisis se presentó en Carolina del Norte, en el año 2009 en uno de sus establecimientos, donde dos de sus trabajadores realizaron un video haciendo los productos de venta con hechos molestos de higiene, que luego publicaron en las redes sociales como un acto “gracioso”. La crisis viral no se hizo esperar y las acciones de la empresa en pro de no generar altas pérdidas logro bajar el video de Youtube, pero no gestionó las respuestas a tiempo en las redes sociales, de hecho no tenía cuenta en Twitter y debido al suceso la implementaron para poder conocer que era lo que la sobre la marca, después crearon un video para publicar en redes de las declaraciones del presidente de la compañía lo que no tuvieron y no gestionaron nada más, creyendo que ya mala fama había sido superada, sin embargo la crisis para Domino’s hasta ahora empezaba. Luego de meses se tuvo que implementar un manual de imagen para los trabajadores, que a la vista de los mismos no era adecuado porque los dejaba incomunicados, ya que entre sus reglas no podían tener celulares, cámaras de video o cualquier artefacto que pudiera generar video. Las consecuencias fueron reflejadas en pérdidas económicas grandes y la solución que implementaron para la dificultad fue tan solo provisional.

La ejecución de la respuesta de la empresa frente a la crisis no fue la mejor y el comité de comunicaciones tan solo se había implementado hacia unos meses lo que no generó más inseguridad para la empresa, la no gestión de la comunicaron interna y la inhabilidad del grupo que trato la crisis al no saber cómo actuar en el momento, solo deja de experiencia la implementación del DirCom desde el inicio de la empresa con el fin de prever este tipo de situaciones. Si esta figura se hubiera implementado a tiempo posiblemente el manual del trabajador en el momento de su implementación no se hubiera presentado desacuerdos por parte del colaborador, ello necesitaba una estrategia de lanzamiento que el público interno debió conocer para que no generará impactos negativos. Domino's hizo la contratación de un staff de social media con el fin ahorrar costos y posicionarse en el mercado, lo anterior con la asesoría de una empresa consultora de comunicaciones que vendió la idea y fue implementada, solo que fue olvidada el resto de la estructura necesaria para existir en el mercado en el tema de reputación de marca. Razón por la cual es necesaria la implementación del DirCom.

Aunque el fin de algunas empresas consultoras de comunicaciones es:

- “En Estudio de Comunicación, consultoría de comunicación y Relaciones Públicas, nuestro trabajo consiste en ayudar a las empresas e instituciones a comunicarse eficazmente con sus públicos objetivo: clientes, empleados, líderes de opinión, periodistas, accionistas, proveedores, comunidad financiera, administraciones, etcétera.” Estudio de Comunicación, Consultora de Comunicación y relaciones públicas
- “Somos un equipo innovador e inquieto y como parte de nuestros servicios ofrecemos una línea de soluciones de consultoría que lo asisten en el contexto de sus comunicaciones”. MN Comunicaciones.
- “Es la primera consultoría de Gestión de la Reputación, la Comunicación y los Asuntos Públicos en España, Portugal y América Latina... que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mercado de habla española y portuguesa” .LLORENTE & CUENCA

Como ejemplo en cada uno de los ejemplos las empresas consultoras enfatizan en comunicación de los públicos externos, pero como en la descripción del Director de Comunicaciones es necesaria tener presencia corporativa a nivel interno también, es necesaria la implementación de una figura que cubra todos los ángulos de la empresa con el fin de blindarla en todos los frentes. La contratación de una empresa consultora es una posible solución para la crisis, ya que esta figura de empresa nace a raíz de las crisis empresarial, en el momento que una organización o empresa hace la contratación de la misma para un escenario de crisis el valor económico es tan alto que si la empresa no tiene los recursos financieros para pagar los servicios se puede

asegurar su quiebra, como es el caso de la Aerolínea Aeroméxico, que dejó asombrado a los países latinoamericanos; dicha quiebra se ejecutó luego de que los trabajadores entrarán en un paro de 6 días, la crisis no se pudo manejar a tiempo debido a que los trabajadores desconocían la labores que la empresa desempeñaba a favor de sus empleados, ellos al parecer no conocían con claridad los beneficios que tenían dentro de la compañía, razón por la cual exigían mayor pago salarial y posterior a varios arreglos la empresa ya no era auto sostenible. Se recuerda que esta empresa en un principio era del estado de México y fue vendida 2 años atrás a la quiebra. Es la muestra de que si es necesaria la Comunicación Interna. En la optimización de recursos sale más económico la contratación de una figura de Director de Comunicación con el fin de prevenir la crisis que la de la empresa consultora de Comunicaciones para solución de la crisis empresarial.

La demostración de que la figura del DirCom en las empresa de este siglo se ve reflejada en la crisis que tuvo Toyota la marca de carros que mandó recoger más de ocho millones de vehículos vendidos del año 2005 al 2010 lo que generó grandes pérdidas en el momento, pero no cayó la marca en el mercado. La falla que tuvo la marca en la producción de los vehículos fue la falta de la revisión del acelerador y los frenos, en una primera instancia, se publicó un comunicado donde se pedía a todos los propietarios de los carro que fueron comprador en dichos años que era necesaria su entrega inmediata con el fin de manejar las publicaciones de la presa frente a los accidentes automovilísticos que se habían presentado, la buena relación del DirCom con los medios de comunicación y periodistas hicieron que las publicaciones de dichos accidentes bajaran; se generó un comunicado interno donde se explicaba a los trabajadores dicho suceso y pedía su apoyo incondicional para remediar dicha equivocación, generando seguridad al trabajador y por supuesto sentido de pertenencia, de inmediato se realizó una ruda de prensa donde el presidente de la compañía pidió perdón públicamente y la persecución de los medios de comunicación fue positiva. Por supuesto la figura que se utilizó fue totalmente acertada al poner el representante legal Akio Toyota, generando la credibilidad suficiente para mantener la marca en el mercado.

Por otro lado se gestionó por redes sociales la responsabilidad que asumió la empresa frente a la situación de los accidentes, por supuesto la cultural organización se vio reflejada, el sentido de que Toyota antes de ser empresa es una familia, ofreció e hizo un minuto de silencio por la víctimas de los accidentes que se presentaron y las convocatorias se hicieron por redes sociales. Es decir que los ángulos estaban cubiertos y seguros, la empresa no se victimizó, pero si tuvo un manejo de crisis muy satisfactorio, porque la per sección la responsabilidad de marca se mantuvo. Al final lo que se resalto fue el compromiso de la marca con el cliente.



Otras caso que podemos tomar como referencia es la de la pasada crisis Apple. En el año 2010, Apple enfrento un problema de antena en uno de sus productos, en este caso fue el iPhone 4. La crisis empezó a tener relevancia en el momento en que las quejas se empezaron a ver reflejadas en requerimientos de garantía. El procedimiento se vio reflejado desde el momento en el que a pesar de la problemática, la marca guardo silencio tanto a la luz pública, como en redes sociales y por supuesto en tiendas. Después de que se los ánimos de queja empezarán a bajar dentro de los clientes se ataca por todos los lados afectados para levantar la marca. El DirCom planeo en primera instancia una ruda de prensa donde Steve Jobs, declara como argumento 1. Que no se había presentado ante sus clientes sin antes saber de antemano que estaba sucediendo con la antena. 2. Hace referencia a que el problema no es de Apple, sino de todas las marcas de teléfonos celulares. 3. Apple está dispuesto a obsequiar bumpers a sus clientes fieles e incluso fundas. Posterior a la rueda de prensa de se manifestó la respuesta a los clientes que pusieron la queja formal de recepción de señal, e incluso todas las respuestas fueron firmadas por Steve Jobs, como si el mismo hubieses dado respuesta. Es de tener en cuenta que este tipo de respuesta así no haya sido el mismo el que la escribió, genera credibilidad y por supuesto cercanía, su respuesta iba estructurada de la siguiente manera, claro está con las formalidades y por supuesto los tres puntos claves fueron: 1. Nombre propio de cliente que se quejó “Querido Pepito Pérez” 2. “Podrás acercarte a cualquier tienda Apple y podrás reclamar una funda o bumpers”. 3. Firma “con amor Steve Jobs”. Luego manejo la fidelización del cliente ofreciendo cursos de tecnología gratis en todas las tiendas, cursos que no solo podían tomar los clientes que adquirirían algún Mac. De alguna manera la crítica a la marca era que nunca presentó disculpas por el inconveniente, siempre se mantuvo en su respuesta, pero no manifestó alguna intensión de reconocer el error.

Aunque esta marca es una de las más costosas del mercado, su aspecto y siempre ha sido irreverente con significado de exclusividad y por supuesto de calidad. Para este evento el manejo de las comunicaciones internas y externas fue tan asertivo que el error de la antena no presentó ninguna pérdida económica.

### **Director de Comunicaciones Vs Consultora de Comunicaciones.**

A continuación se verá un cuadro comparativo entre las ventajas de tener los servicios de un DirCom y una empresa consultora de comunicaciones, que en teoría cumplen con el perfil necesario para el asesoramiento en comunicaciones internas y externas según Manuel Carrillo. El cuadro ha sido elaborado con datos tomados de “300 razones por la que una consultora es una solución” y por supuesto laborales de un DirCom según Joan Costa, para poder así ver los dos puntos de vista.

Variable	DirCom		Consultora de Comunicaciones.		OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	
Reconocimiento de la comunicación como un intangible.	x			x	La tarea del DirCom es hacer de la comunicación un intangible para la empresa día a día.
Implementación de cultura empresarial o refuerzo de la misma.	x			x	La empresa consultora se dedica en un 90% a la reputación de marca en el mercado. No temas internos.
Existe con el fin prevenir la crisis.	x			x	La Consultora nace a raíz de la crisis empresarial. El DirCom nace con la necesidad de la empresa al minimizar los riesgos de crisis.
Está en continua actualización de recursos que contribuyan a desarrollo de la empresa en el mercado.	x		x		Las dos propuestas deben estar en continua actualización de en todos las áreas profesionales.
Es necesario tener contactos en medios de comunicación.	x		x		Las dos propuestas deben tener los contactos suficientes para filtrar la información.
Debe tener previo conocimiento de la empresa para el manejo de crisis.	x			x	La consultora no está en el día a día en la empresa lo que conlleva a no tener conocimiento de la misma.
Convierte la comunicación interna en oportunidad para formar embajadores de la marca.	x			x	El interés de la empresa consultora no es el cliente interno. De lo contrario no tendrían reconocimiento en el mercado.
En tiempo de crisis utiliza los valores corporativos para generar tranquilidad a cliente	x			x	El cliente interno no es la prioridad para la empresa consultora.

interno.					
Está en continua actualización de los stakeholders.	<b>x</b>		<b>x</b>		La empresa consultora general un valor económico si hace dicha actualización anual. El DirCom la observa a diario.
Diseña estrategias de comunicación anual.	<b>x</b>		<b>x</b>		Es deber del DirCom, y para la empresa consultora es un servicio más, es decir genera más gastos.
Disposición 24 horas para situaciones de crisis interna y externa.	<b>x</b>			<b>x</b>	La empresa consultora tiene tiempo de respuesta. El DirCom debe estar a disposición total y al conocer los procesos puede ser más asertivo.
Construcción de stakeholders continuos incluso internos.	<b>x</b>			<b>x</b>	La consultora maneja stakeholders externo, el DirCom debe abarcar internos y externos.
Miradas críticas desde el exterior.	<b>x</b>		<b>x</b>		Puede ser más objetiva la mirada de la empresa consultora, pero el DirCom puede solucionar la falencia más fácil de adentro hacia afuera.
Miradas críticas desde el interior.	<b>x</b>			<b>x</b>	El cliente interno no es el objetivo principal de la empresa consultora.
Garantizan el 100% de efectividad en las estrategias de comunicación.		<b>x</b>		<b>x</b>	Ninguna puede asegurar el éxito de las estrategias que se propongan.
Posicionamiento de marca en el mercado.	<b>x</b>		<b>x</b>		Las dos propuestas deben estar en la capacidad de manejar los escenarios que generar lucro para la empresa.
Monitoreo de medios.	<b>x</b>		<b>x</b>		Para la empresa consultora es

					no es un valor agregado, sino un servicio adicional.
Mesa de Social Media.	<b>x</b>		<b>x</b>		Para la empresa consultora es no es un valor agregado, sino un servicio adicional.
Conocimiento de las reformas a tiempo en la construcción de los objetivos generales de la organización.	<b>x</b>		<b>x</b>		Estas reformas tienen costo financiero para la empresa consultora.
Reconstrucción continúa del manual de crisis.	<b>x</b>			<b>x</b>	La construcción del manual de crisis para la empresa consultora es un servicio que se hace anual y genera costos anuales. El DirCom debe hacerlo a continuamente.
Generación de contenidos para el público internos	<b>x</b>			<b>x</b>	El público interno no es una prioridad para la empresa consultora.
Asesoramiento de comunicación interna a tiempo y sin generar gastos adicionales.	<b>x</b>			<b>x</b>	Todos los servicios que preste la empresa consultora tienen un valor financiero.
Genera estabilidad a la empresa.	<b>x</b>			<b>x</b>	El DirCom está a diario en la empresa y conoce los procesos, lo que genera estabilidad en los procesos.
Apoyo externo de las nuevas tendencias.	<b>x</b>		<b>x</b>		El DirCom debe estar al día en conocimientos de tecnología con el fin de minimizar los riesgos de los Gaps.
Genera identidad de marca	<b>x</b>		<b>x</b>		La consultora solo lo realiza de manera externa.
Construye LoveMark	<b>x</b>		<b>x</b>		La consultora solo lo realiza de manera externa.
Previene construcción de grupos sindicales.	<b>x</b>			<b>x</b>	El DirCom conoce sus stakeholders por consiguiente puede llegar a prevenirlos.

Se relaciona con el lenguaje de la marca en comunicados extraordinarios.	x		x		El DirCom puede ser más asertivo en el tema del lenguaje teniendo en cuenta que entiende y vela por los valores y cultura corporativa. La empresa consultora no lo maneja al 100% ya que no convive en la empresa.
Apropiación de la marca 100% y la transmite a sus públicos construyendo identidad.	x			x	La apropiación de la marca no es una prioridad para la consultora ya que la empresa puede desistir de sus servicios en cualquier momento y dicho conocimiento no es útil, para la aplicación.

### **Conclusiones y Recomendaciones.**

Dentro de las necesidades que ha surgido con el tiempo en la empresa de fortalecer el cliente interno y exteriorizar la identidad corporativa y el posicionamiento de la marca en el mercado a raíz de la competencia el Director de Comunicaciones es quien tiene la idoneidad para dirigir una estrategia de posicionamiento haciendo que la comunicación devuelva un activo intangible para la empresa, donde va a generar a mediano y largo plazo beneficios económicos que ayudaran a que la empresa se mantenga en mercado y por supuesto crezca su capital financiero. En el transcurso de este artículo se ha evidenciado el perfil y la responsabilidad que la figura de un Director de Comunicaciones tiene al interior de la empresa, según Joan Costa la figura de DirCom no es la representación de poder, sino por el contrario de responsabilidad. Es por lo anterior y por todos los apartados de este escrito incentivar la aparición de esta figura en el ámbito laboral de manera que sea integral en todos sus aspectos del conocimiento, no porque se plante que el profesional ideal sea el Comunicador Social de profesión académica sea la mejor opción, ya que para cumplir con el perfil es necesaria la continua formación y en diferentes áreas del conocimiento entre ellas, administración de empresas, derecho, administración en recursos humanos, relaciones públicas, periodismo, por todo lo anterior el profesional del siglo XXI debe mantenerse en continua formación, de lo contrario no va a generar ninguna competencia y por supuesto la empresa Consultora en Comunicaciones será quien se siga manteniendo en mercado como solución a las falencias de comunicación, no ejecutadas en un 100% de efectividad debido a que su contratación representa gastos financieros elevados.

Las empresas u organizaciones del siglo XXI se deben concientizar que los recursos de comunicación y los canales de comunicación van evolucionando o por el contrario se van degradando y es necesario el reconocimiento del mismo a tiempo con el fin de no salir del mercado. Aunque para algunas profesiones la Comunicación Social no es una ciencia, sino la construcción de un híbrido entre muchas ciencias, y puede que sea verdad, pero es necesaria la aceptación de parte de la empresa la teoría de Montesquieu de que la comunicación se constituye como cuarto poder.

La importancia del buen manejo de las comunicaciones es tan importante como el departamento financiero, de ello depende que la empresa no se vaya a la quiebra como lo vimos en los ejemplos planteados en este artículo. El Director de Comunicaciones es uno de los entes claves para el comité gerencial, y esta figura no se puede posicionar en Latinoamérica, si la labor de dicho profesional se ve reflejada a diario en el posicionamiento en las encuestas de Place to Work, que es a hoy una de las consultoras de clima laboral mejor posicionadas del mercado. Es de tener en cuenta también que los métodos de medición son importantes para la labor del

DirCom. Todos los aspectos relevantes de la figura del DirCom se ven plasmados en todos los recursos objetivos de medición.

La continua actualización de los presionales de Comunicación son los que harán del Director de Comunicaciones una figura indispensable en el mercado empresarial.

**Recomendaciones:**

Es necesario tener en cuenta que a la hora de hacer la contratación de un Director de Comunicaciones, se perfila de manera correcta el profesional que va a ocupar este cargo dentro del organigrama, es de vital importancia que se tenga claro que el profesional que se va a desempeñar como representante de comunicaciones tenga conocimientos previos del producto o servicio bandera de la empresa para la cual va a laborar.

La importancia de la comunicación como un activo intangible es la clave para que las redes de comunicación se puedan mover a favor de la empresa en situaciones de crisis, razón por la cual, el profesional debe entender el sentido de dicha figura al interior de la empresa, ya que alrededor de ello es que va a girar toda la labor del posicionamiento de marca.

Contratar al profesional correcto no es una tarea fácil, pero es de suma importancia dedicarle tiempo a perfilar la cara que tendrá la empresa. Adicionalmente con ello es el gestor de las estrategias que llevarán a la empresa a cumplir su objetivo general y por supuesto a prevenir las crisis de comunicación.

## Bibliografía

- (Norma Internacional de Contabilidad no 16, 2005)
- Asociación de Directivos de comunicación. (2011, November 30). Joan Costa: “El dircom nace de la necesidad de la empresa.” Retrieved from <http://www.dircom.org/delegaciones/dircom-castilla-y-leon/actualidad/item/3307-joan-costa-“el-dircom-nace-de-la-necesidad-de-la-empresa”>
- H. Thomas Johnson. (1991). *La gestión de la comunicación*. Madrid: E.d. Ciencias Sociale.
- Norbert Wiener. (n.d.). *Reconoce la entropía como una medida de desorganización en contraposición a la información que la considera una medida de organización*.
- Norma Internacional de Contabilidad no 16. (2005, Diciembre). Norma Internacional de Contabilidad no 16. NIC. Retrieved from <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC16.pdf>
- Simone Weil. (1990). *Communications oblique! Communication institutionelle et de management*. Paris: Les Éditions d’Organisation.