

## El director de comunicación del cambio Communication Manager of the change

Magdalena Mut Camacho<sup>1</sup>  
Universitat Jaume I de Castellón  
[magda.mut@com.uji.es](mailto:magda.mut@com.uji.es)

Recepción: 26/10/2011 Revisión: 07/11/2011 Aceptación: 12/12/2011 Publicación: 21/12/2011  
<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-2-2011-06-107-118>

### Resumen

El momento histórico de crisis e incertidumbre en el que nos hallamos instiga este artículo. En este trabajo se aúnan dos cuestiones actuales, por un lado la perpleja situación económico-social en el contexto de cambio en el que vivimos y por tanto, la necesidad de actuar como desafío al que se enfrentan las organizaciones; y por otro, la pérdida de la confianza en las empresas motivada por las circunstancias que vivimos y el ineludible papel que el Dircom tiene dentro de la empresa como gestor de la confianza.

El Dircom, como vigilante de la confianza, tiene que adoptar un papel que se fundamenta en su habilidad e influencia ejecutiva para ser motor de cambio. Cambio traducido a dos ámbitos, la empresa y la sociedad, haciendo evolucionar ambas.

El presente artículo, tras el análisis de diferentes estudios cuantitativos sobre la figura del Dircom y sobre la situación actual, pretende cotejar ideas y entrelazarlas perfilando esta función del Dircom tan importante y que, bien entendida y bien asimilada en la cultura corporativa y la estructura de la organización, le confiere su auténtica dimensión estratégica y gestora dentro de la organización.

**Palabras clave:** Director de Comunicación - Función directiva - Gestión del cambio - Comunicación estratégica

### Abstract

On the one hand, in recent years the figure of the Communication Manager is in historical moment. On the other hand, the current crisis produces uncertainty in companies and opportunities for new management. Dircom has within the company a new responsibility: manager changing. This important mission is based on his responsibility as caretaker of the reputation. Change interpreted in two areas, in business and society, helping to develop both. Thus, after analysis quantitative studies on the figure of Dircom, theory and the current situation, comparing ideas, go Dircom shaping this important function and its strategic dimension.

---

<sup>1</sup>Professora contractada doctora, Publicitat i Comunicació Audiovisual. Departament de Ciències de la Comunicació. Facultat de Ciències Humanes i Socials. Universitat Jaume I.

**Keywords:** Communication Manager - Management Company - Change Management - Strategic Communication

## Sumario

1. Introducción
2. Metodología
3. El entorno y el cambio
4. Perspectiva comparada del dircom como gestor del cambio
5. Reflexiones para una propuesta
6. Bibliografía

## Summary

1. Introduction
2. Methodology
3. What surrounds the dircom
5. Change Manager, a comparative perspective
6. Conclusions
7. Bibliography

## 1. INTRODUCCIÓN

En la XVIII Asamblea General Ordinaria de la Asociación de Directivos de la Comunicación celebrada en junio de 2011, su presidente J. M. Velasco anunció una misión fundamental de la nueva figura del Director de Comunicación que se perfila veloz, “los Dircom somos motores de cambio, incluso tenemos que ser líderes de procesos de cambio en nuestro entorno. Somos palanca de transformación y operamos sobre los valores culturales. Y estos valores son los que permanecen más allá de los valores del corto plazo”.

El presidente de los Dircom asociados considera que el profesional de la comunicación en las empresas se encuentra en una etapa de consolidación muy importante y que ésta no es coyuntural, sino estructural. Entiende que el Dircom ha llegado por su perfil evolutivo de los últimos tiempos hasta la gestión del cambio como parte esencial de su tarea, conquistando esta parcela en la empresa y quedándose como cualidad que define la esencia de la figura profesional, ambas cuestiones debidas a que el desarrollo del cambio pertenece a la médula de la organización lugar muy vinculado con el Dircom.

La presente investigación nos ayudará a entender si fijar conceptualmente al Director de Comunicación como gestor del cambio, nos aproxima a una definición más pormenorizada para su correcta descripción. Por tanto, el objetivo último del presente trabajo es continuar en la tarea de definir a este directivo necesario en la empresa actual, donde la gestión de intangibles es su razón de ser, y su solidez, importancia y eficacia dependerá de que la figura evolucione y se halle bien definida.

## 2. METODOLOGÍA

Este artículo centra su reflexión sobre el director de comunicación y su misión como gestor del cambio en la organización. Para ello nos serviremos de la actualidad y la comparación de las opiniones de los Dircom a través de investigaciones cuantitativas. El objetivo de este análisis es comprobar el futuro que se vislumbra desde la perspectiva profesional, ya que los estudios son métodos cuantitativos donde el universo han sido los Directores de Comunicación. Nos centraremos en los datos que se desprenden de *El estado de la Comunicación en España 2010*<sup>2</sup>, realizado y publicado por la Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM; el *European Communication Monitor 2010*, realizado por European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA)<sup>3</sup> y la European Association of Communication Directors (EACD) y el estudio *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación. Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom*<sup>4</sup>, realizado por el Instituto de Análisis de Intangibles.

En estos estudios la metodología, basada en encuestas dirigidas a los profesionales españoles en unos casos y abarcando a profesionales de diversos países, en otro, permite una gran colección de datos. Esta investigación utilizará estos estudios para la interreferencialidad y la comparación de las cuestiones que nos servirán para reflexionar sobre el Dircom como gestor del cambio.

---

<sup>2</sup><http://www.dircom.org/images/stories/news/Noticias/ActualidadDircom/presentacionestadodelacomunicacion%20espa2010.pdf>

<sup>3</sup> <http://www.communicationmonitor.eu/ECM2010-Results-ChartVersion.pdf>

<sup>4</sup>[http://www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:39060:3/component/eoi:39059/EOI\\_NuevosModelosGestionComunicacion\\_2010.pdf](http://www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:39060:3/component/eoi:39059/EOI_NuevosModelosGestionComunicacion_2010.pdf)

### 3. EL ENTORNO Y EL CAMBIO

Analizar el entorno que envuelve a la empresa actual es preciso ya que el Dircom es una de las figuras profesionales que más vinculada está a éste, ya que entender el entorno es parte imprescindible en su tarea. Son los cambios del entorno los que han ido conformando a la empresa y a la sociedad, por ello la tarea del Dircom va muy unida a la evolución del entorno.

El economista Jeremy Rifkin define el entorno actual señalando que la segunda revolución industrial cimentada en el petróleo, el automóvil y la centralización de la electricidad, llegó a su colapso a finales del siglo XX y que la burbuja crediticia ha sido un falso intento de mantener con vida un sistema que ya había muerto. En este mismo sentido, para el premio Nobel de economía Paul Samuelson esta debacle que estamos viviendo es para el capitalismo lo que la caída de la URSS fue para el comunismo. Comprobamos que la época actual va caminando hacia un lugar nuevo lleno de cambios por ser un camino saturado de incertidumbres.

Existen algunas guías que van orientando el camino y sugiriendo hacia donde ha de ir el cambio en la empresa. En este sentido, el documento de trabajo de la Comisión Europea «UE 2020»<sup>5</sup> aconseja caminar hacia la sostenibilidad, la innovación y el conocimiento como nuevos valores objetivo. La comisión entiende que Europa atraviesa una época de profunda transformación pues se ha visto duramente afectada por la peor crisis económica y financiera desde hace décadas, que se ha traducido en una fuerte contracción económica. Dice que pese a que la intervención pública ha evitado el derrumbe de la economía y con ella la confianza, ésta ha minado la capacidad de resistencia. Pero el documento mantiene una actitud positiva llamando a redoblar esfuerzos para salir airoosamente de la crisis y propone el diseñar la próxima generación de políticas públicas. Entiende que la salida de la crisis debe ser el punto de entrada en una nueva economía social de mercado sostenible, más inteligente y más respetuoso del medio ambiente, en la que nuestra prosperidad reposará en la innovación y en una mejor utilización de los recursos, y cuyo principal motor será el conocimiento.

---

<sup>5</sup>Fechado en Bruselas el 24.11.2009.

Por otra parte, el documento incluye reflexiones interesantes al hacer hincapié en que para hacer posible el crecimiento sostenible en ese nuevo paisaje que quedará tras la tormenta es imprescindible el tener en cuenta que hay que poner en primer plano a las personas y la responsabilidad.

En este sentido, en el estudio de Boston Consulting Group llamado *Innovation 2009. Making Hard Decision in the Downturn*<sup>6</sup>, se facilitan las líneas de futuro para salir de la recesión a través de seguir apostando por la innovación.



Fuente: BCG 2009 Senior Executive Innovation Survey

Entre las respuestas que se declaran encontramos cuestiones como el desarrollo de un profundo entendimiento de los clientes, el refuerzo de la cultura corporativa en innovación o la asociación con proveedores y otros públicos para la búsqueda de nuevas ideas. Por tanto, la apuesta por la innovación como fórmula para el progreso hacia el futuro se gestiona con una actitud profundamente humanista también. De forma que administrar el futuro pasa por llevar a cabo tareas en las que el Dircom tiene un papel fundamental y competen a sus responsabilidades.

#### 4. PERSPECTIVA COMPARADA DEL DIRCOM COMO GESTOR DEL CAMBIO.

El Dircom se enfrena a un importante momento de cambio en el que su cometido puede adquirir una importancia estratégica. Ello es porque su vinculación con el cambio es esencial,

<sup>6</sup> <http://www.bcg.com/documents/file15481.pdf>

ya que, existe una simbiosis entre sociedad y empresa, algo que hace años Costa (1992: 252) llamó el “equilibrio dinámico”. Esta teoría expone que la empresa y el entorno social se rigen por un principio homeostático, por la ineludible necesidad de mantener un equilibrio entre ambos. Cada cambio de la primera obliga a buscar una homeostasis organizacional de la segunda. Sólo en una situación de entorno social inamovible podría una empresa sobrevivir sin reacciones homeostáticas, pero como esto no es así, ello nos lleva a aceptar que la gestión estratégica de la reputación de una empresa es un continuo, un flujo, un sinfín de constante adecuación a cada cambio del entorno. El ritmo, la cadencia, la importancia de las variables en la gestión empresarial integral irán en función de los cambios que se produzcan en la sociedad.

Los datos que ofrecen los trabajos cuantitativos analizados, y la lectura que se puede hacer entre líneas, nos permiten evaluar las tendencias que a través de sus respuestas, exponen los Directores de Comunicación, llevándonos a una detenida reflexión al amalgamarlas con la actualidad. Recientemente, la sociedad se manifestó a nivel mundial demandando que algo cambie pues el presente les indigna. Ese enojo y esa ira están dirigidos hacia personas y actos, instituciones y empresas, sectores y entornos en general. Descubrimos que toda esta situación concierne también al Dircom porque la empresa va a verse afectada por el principio homeostático. El Dircom, de su capacidad para mostrar y demostrar que sabe manejar el cambio, puede dar la medida de su trascendente función, atreviéndose a asumir una nueva misión en la empresa encargada de fomentar el que ésta medite, descubra, explore y dé un paso más allá.

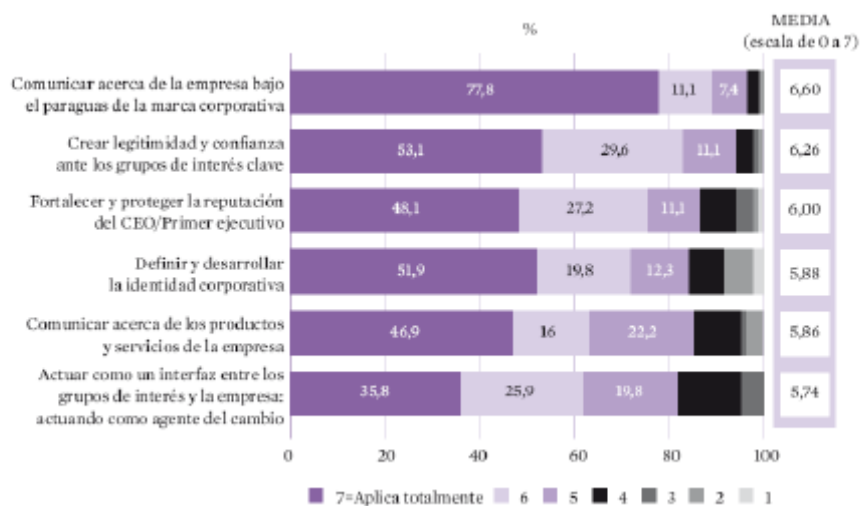
El *European Communication Monitor 2010* (ECM) centra el rol estratégico que los profesionales Dircom desempeñan dentro de las organizaciones. El estudio distingue dos modos de relacionarse con la estrategia corporativa y fomentar los objetivos del negocio: a) “comunicadores” que apoyan los objetivos corporativos resolviendo problemas que se derivan de las estrategias funcionales o del negocio con actividades de comunicación y b) “facilitadores” que ayudan a definir los objetivos corporativos añadiendo las dimensiones comunicativas a la formulación de estrategias.

En el estudio *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación* se descubre el rol del Dircom en las sugerencias que aportan los profesionales encuestados

sobre el papel que cumplen en sus organizaciones. El conjunto de los encuestados califica el puesto del Dircom como claramente estratégico dentro del funcionamiento de la organización. Los propios Dircom se sitúan en el papel de “Director estratégico” (73,3%) y “Consultor asesor” (44,4%).

Por tanto, nos encontramos ante dos tipos de profesional, uno más próximo a un perfil técnico y otro más próximo a un estratega. Es este segundo perfil, el del profesional que se coloca en el origen de la estrategia de negocio y aporta con autoridad, el que acerca la figura hacia la tarea de gestionar el cambio.

Con respecto a los objetivos que mencionan los Dircom en el estudio *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación* entre todos los que se sugirieron, los que más adhesión obtuvieron fueron “Comunicar acerca de la empresa bajo el paraguas de la marca corporativa”. El segundo más sugerido fue “Crear legitimidad y confianza ante los grupos de interés clave”. Y con menos nivel de sugerencia también salió como objetivo de su tarea el “Actuar como una interfaz entre los grupos de interés y la empresa: actuando como agente del cambio”.



Fuente: Instituto de Intangibles

En otro estudio, el realizado por la asociación Dircom llamado *Estado de la comunicación en España*, a la pregunta sobre con qué frecuencia se realizan en la empresa investigaciones y estudios sobre diversos aspectos relacionados con la comunicación, encontramos un dato que nos sirve a nuestras reflexiones. La respuesta “realizar estudios para fundamentar la

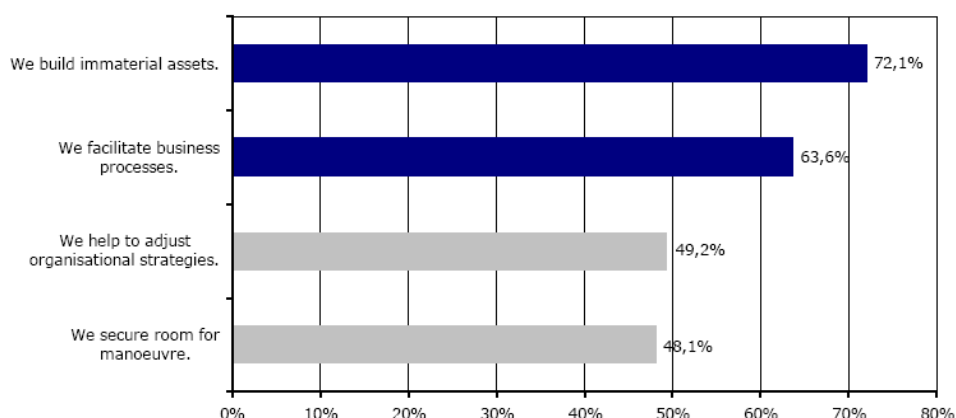
estrategia de comunicación” en su periodicidad anual obtiene uno de los porcentajes de respuesta más altos.

Lo que significa que en la agenda del Dircom de hoy en día existe la necesidad de conocer qué sucede en el entorno para así fundamentar su estrategia. Investigar para gestionar el cambio.

¿Con qué frecuencia se realizan en su empresa investigaciones y estudios sobre cada uno de los siguientes aspectos de comunicación?					
	Varias veces al año	Una vez al año	Cada 2/3 años	Con menos frecuencia	Nunca
Para definir los objetivos de Comunicación	18,8%	38,9%	11,3%	11,3%	19,5%
Para fundamentar las estrategias de Comunicación	17,8%	36,3%	14%	12,7%	19,1%
Para controlar o medir la eficacia de las acciones de comunicación	41,2%	28,7%	6,8%	10%	13,1%
Para la selección de medios y soportes a emplear	36,4%	27%	6,9%	10,6%	18,8%
Para identificar los públicos más relevantes	25,6%	32,8%	10,5%	15,7%	15,1%
Otras investigaciones o estudios en este campo	19,8%	19,8%	7,5%	18,8%	33,9%

Fuente: Dircom

En el *European Communication Monitor 2010* comprobamos unas tendencias muy interesantes que ayudan a comprender esa justificación del Dircom como gestor del cambio. En las reflexiones que se aportan sobre cómo se contribuye al logro de los objetivos generales de la organización, las tendencias sobre sus contribuciones al valor de la empresa y a la legitimación pasan por dos cuestiones que nos acercan a la reflexión que se propone.



Fuente: EMC

Comprobamos, para fundamentar nuestra teoría, que la segunda y tercer más contestada son:

- Facilitar los procesos de negocio. Entendido como las cuestiones que influyen en las



preferencias del cliente, en generar la atención del público y en motivar a los empleados.

- Ajustar las estrategias de la organización. Encargado por tanto de identificar las oportunidades y de la integración de las preocupaciones del público en la estrategia general.

## 5. REFLEXIONES PARA UNA PROPUESTA

Filtrando los datos que los estudios proporcionan e integrándolos, llegamos a una serie de conclusiones. Para empezar, es interesante apuntar que tras un análisis transversal de todos los cuantitativos que se hacen, se comprueba que la actitud de los Dircom siempre es positiva frente a cómo evolucionarán sus responsabilidades.

Ante las precedentes reflexiones extraídas de la tarea documental y analítica, consideramos que el Director de Comunicación se define también como encargado de la gestión del cambio por varios motivos:

- **Porque es el gestor de la confianza.** Si nos hallamos ante una época de profunda transformación, donde la confianza se ha derrumbado y lo que hay que conseguir es remontar la confianza, es tarea del Dircom gestionar la reputación corporativa, o sea, gestionar la confianza. El Dircom ha de aportar para el cambio las certezas que contribuyen a la reparación de la confianza.

- **Porque es un estratega de la organización.** El cambio en el que estamos inmersos parece orientarse hacia el encuentro de valores como la sostenibilidad, hacia la recuperación de lo humano como medida de actuaciones y hacia la responsabilidad como actitud. Una correcta estrategia intangible fundamentada en la investigación servirá para saber el camino hacia el éxito de la organización, entendiendo y dominando los retos a los que se enfrenta para seguir adelante. Identificar los retos críticos que puedan surgir, lo que le permite prever, preparar y un mayor control del futuro.

- **Porque su tarea es crear valores.** Trabaja sobre todos esos significados que permiten a las organizaciones ser sostenibles, para ello el Dircom requiere conocer las expectativas de los

*stakeholders*, o sea, dominar el entorno y sus variaciones.

- **Porque es una figura transversal en la organización.** Puesto que la figura del Dircom evoluciona hacia la gestión de valores y riesgos reputacionales en el conjunto de la organización, debe controlar el entorno y por tanto los cambios que se generan y los que están por llegar. De esta forma aportará ajuste a las estrategias del negocio.

- **Porque es el gestor de los intangibles.** Gestionar los valores intangibles de la organización requiere de planificación, de sistema y de métricas. Todo ello junto con un buen entendimiento del entorno. En época de incertidumbre y desconcierto entender el entorno es necesario, no tan solo para poder intuir los cambios del futuro, sino también para interpretar los cambio del presente.

- **Porque la comunicación se considera fundamental en el proceso de cambio que vivimos.** El Dircom integra en su departamento el conocimiento y la experiencia en los procesos comunicativos, en técnicas y herramientas propias de la tarea.

- **Porque la interacción para el conocimiento de las tendencias es fundamental.** El Dircom conoce las técnicas para interactuar, además con el objetivo de cooperar con los públicos de interés.

- **Porque se imponen nuevos conceptos de dirección.** La formulación de ideas, las relaciones abstractas, los nuevos conceptos, el decidir de forma creativa y el resolver con pensamiento estratégico son habilidades del nuevo Dircom.

Tras la investigación se puede concluir que en el afianzamiento sobre el lugar conceptual de la Dirección de Comunicación destaca la aparición de un Dircom influido por el entorno en el que se desenvuelve su organización. Por tanto, se erige un Director de Comunicación que toma el papel de gestor del cambio, velando por el beneficio de su empresa y de la sociedad.

Así lo reconocen los estudios al reflexionar sobre las nuevas tendencias que le otorgan la misión de: responsable de los recursos intangibles de la empresa, cuidador de los riesgos reputacionales, investigador del entorno y adaptador de este entorno a la empresa.

La comunicación empresarial requiere de un arquetipo profesional y teórico claro, dada la amplitud, la profundidad y la complejidad de sus funciones. Cimentación necesaria en este momento, dado el avance teórico que va apuntalando conceptos desde hace tiempo, dada la situación socioeconómica que redefine el papel de las empresas en la sociedad y dado el salto tecnológico que ofrecen las nuevas herramientas de comunicación de alto valor táctico. Este es un momento crucial, no se ha de perder la oportunidad de afianzar la responsabilidad del Director de Comunicación comprendiendo su auténtica dimensión.

## 6. REFERENCIAS

ALLOZA, A., GARCÍA-PERROTE, J.M. y PANADERO, G. (2007). Hacia una nueva dirección de comunicación. De la orquesta a la banda de jazz. En VILLAFañE, J. *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica* 8219-225). Madrid: Pirámide.

BENAVIDES J. (ed.) (1992). *Director de Comunicación*. Madrid: Edipo.

CERVERA, A. L. (2004). *Comunicación total*. Madrid: ESIC.

COSTA, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ciencias Sociales.

COSTA, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

DIRCOM, (2010). *Estado de la Comunicación en España*. Madrid: DIRCOM.

GARRIDO, F. J. (2004). *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.

JOHNSSON, H. (1991). *La gestión de la comunicación corporativa*. Madrid: Ciencias Sociales.

MARTÍN MARTÍN, F. (2004). *Diccionario de comunicación corporativa e institucional y relaciones públicas*. Madrid: Fragua.

KATZ, R.I. (1974): Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, sept-oct 1974, 90-112.

KOTTER, J.P. (1990). *El Factor Liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.

VV.AA. (1999). *Diccionari de comunicació empresarial. Publicitat, Relacions Públiques, Marketing*. Barcelona: Enciclopedia Catalana.

VV.AA. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

VILLAFAÑE, J. (2007). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.

----- (2011). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.

WEIL, P. (1992). *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós.