

# ¿HACIA DÓNDE VA (Y DEBERÍA IR) EL ‘DIRCOM’?

Elena Gutiérrez-García

Mencionar hoy la palabra ‘dircom’ es diferente a hace apenas treinta años, entonces un perfil profesional desconocido. El director de comunicación, jefe de gabinete o cualesquiera otras denominaciones, es sinónimo de influencia y poder en las organizaciones, asesor de cabecera y mano derecha de líderes, políticos y directivos, e influye sobre la definición de narrativas y asuntos públicos.

Sin embargo, me enfrento en las siguientes páginas al reto de considerar una alternativa al modo de concebir su figura profesional, una perspectiva renovada sobre cuál debe ser su poder e influencia tanto en las organizaciones como en la sociedad. Una visión diferente, asentada en un liderazgo transformador, más que en coordenadas de poder. En definitiva, fundamentar su legitimidad social; cuestión, por desgracia, menos mencionada.

¿Por qué la legitimidad social de nuestra profesión es un asunto que debería interesarnos más? Porque una vez lograda plenamente –al igual de la que gozan médicos o arquitectos–, podremos afirmar con seguridad tres aspectos trascendentales: (1) nuestra

profesión aporta valor a la sociedad, porque (2) trabajamos para que nuestras instituciones sean mejores y, en consecuencia, (3) ayudamos a enriquecer el capital social –como lo definió Robert David Putnam–, tan necesario para vivir mejor en nuestros ecosistemas políticos, económicos y sociales.

## ¿Se nos (re)conoce –y cómo– socialmente?

Sin embargo, la práctica profesional nos está llevando por unos derroteros en el estrenado siglo XXI que, según las voces más críticas, parece erosionar la utilidad social de nuestra profesión: una unidireccionalidad disimulada por un diálogo instrumental en redes sociales, campañas persuasivas y emocionales que dañan la racionalidad de la discusión pública, o la simplificación de los contenidos con tal de ganar notoriedad e impacto. Los optimistas, por su parte, afirman que estamos posibilitando las mayores cotas de participación, canales y herramientas comunicativas para la interacción con la ciudadanía, mayor transparencia y rendición de cuentas. Todo inimaginable hace tres décadas.

Salvando las distancias, series de ficción como *House*

Elena Gutiérrez-García es licenciada en Periodismo y doctora en Comunicación. Directora del Máster en Comunicación Política y Corporativa de la Universidad de Navarra (@egutierrezgar)

*of Cards, Borgen* o *El Ala Oeste de la Casa Blanca* reflejan la síntesis de estas reacciones: una equidistante admiración y rechazo. Porque sus profesionales aúnan influencia y eficacia, a la vez que vacío, sofisma y cinismo, especialmente en *House of Cards*. Aunque, sobre todo en *El Ala Oeste de la Casa Blanca*, se muestran paradigmas de liderazgo y autoridad bien entendidos.

En definitiva, profesionales y académicos vivimos un paradójico, y a veces inexplicable, momento. Si los ciudadanos de inicios del siglo XX hubieran podido siquiera soñar con las posibilidades de participación y comunicación actuales, su conclusión hubiera sido muy similar a la siguiente: la ciudadanía podrá participar y organizarse mejor, habrá más transparencia; las políticas públicas se ajustarán a las demandas y necesidades sociales; los políticos se someterán a un mayor escrutinio y velarán por los intereses del bien social; la interacción social posibilitará una mayor riqueza en la discusión de ideas, mejorará el entendimiento y la calidad de la democracia.

Hoy, en 2016, los índices demoscópicos de casi todos los países de nuestro entorno muestran a unos ciudadanos alejados de sus representantes, desconfiados de sus palabras y, sobre todo, recelosos de sus intenciones. Es más, especialmente en los últimos dos años el populismo deja una estela de encendidos análisis sobre sus causas y se apuntan, con tono y fondo preocupante, los peligros de la democracia actual.

¿Cómo y por qué hemos llegado hasta aquí? ¿Por qué al respecto de la comunicación pública, política y corporativa, los diagnósticos tienen como punto de

partida este desolador panorama? ¿Es la profesión parte del problema o la solución, o ambos?

Quizá precisamente porque la comunicación es performativa (representa la realidad, pero también la crea), da luz para comprender qué está ocurriendo. Instituciones, partidos políticos y empresas se han encargado durante las últimas décadas de avivar y profundizar en representaciones simbólicas, telegenia, marcos de interpretación (ej. análisis de Lakoff), *gestión* y estrategias de mensajes y un carrusel de campaña permanente. El uso de redes sociales, *micro targeting* o la reciente gamificación, son ejemplos de que “el continente ha desbordado el contenido”, como afirmara recientemente José Manuel Velasco, quien fuera presidente de la asociación Dircom.

En otras palabras, la comunicación estratégicamente dirigida ha hecho uso de su poder para transformar e influir en muchos casos sin un propósito o un porqué muy claro; con críticas habituales sobre la falta de liderazgo y visión de quienes gobiernan los destinos institucionales. ¿Por qué se menciona tanto, como estudia muy acertadamente el académico australiano Jim Macnamara, la falta de cultura de la escucha entre los dirigentes de las organizaciones? ¿O por qué el británico Stephen Coleman se refería hace más de una década a la necesidad de que haya un polílogo –en alusión a un diálogo social multidireccional–?

### **Nuestro momentum**

Debido al panorama descrito, iniciábamos este escrito planteando tres retos para lograr la legitimidad social del ‘dircom’ y, por extensión, de nuestras instituciones. El crítico momento que vivimos quizá sea la oportunidad para replantearnos conceptos y

motivarnos a pensar y ejercer la profesión desde otros ángulos y motivaciones.

Aquí van algunas ideas centradas en el 'dircom', que podrían resumirse en tres aportaciones: cultura de la escucha y toma de decisiones, determinación en los valores y sobriedad comunicativa.

### 1. Cultura de la escucha y toma de decisiones.

Nuestro trabajo no consiste en acceder a las cúpulas del poder o la alta dirección. No al menos si no es para influir en cómo se toman las decisiones. Para ello hace falta primero inocular un sentido y cultura de la escucha en los dirigentes, sean de primer nivel o de niveles intermedios. La escucha es un concepto y realidad más rica que el procedimiento de recoger datos a través de encuestas y utilizarlos *a posteriori* para *diseñar* estratégica y persuasivamente mensajes y campañas.

Hace falta ir más allá, el 'dircom' puede y debe ayudar a articular internamente la escucha, en necesaria cooperación interna entre todos los responsables de área. Porque la escucha comienza dentro, entre los miembros de la organización, y avanza hacia fuera, con los públicos.

Lógicamente la escucha es compleja, difícil, y se requiere intencionalidad o, lo que es lo mismo, una cultura (directiva y organizativa) basada en apertura, disponibilidad para cambiar, flexibilidad, asumir la pérdida de control y tolerar un logro de resultados en el medio y largo plazo. Existen experiencias interesantes, en el sector privado, posibilitando a los directivos tomar decisiones en estrecha relación con los públicos, mitigando riesgos y conflictos, lo que ha

generado innovación gracias al conocimiento sistematizado por la escucha. Y para ello hace falta método y metodología.

Y como en la escucha va de suyo el diálogo, y a la inversa, el 'dircom' ayuda a articular estos procesos que suelen ser múltiples y multidireccionales. Porque, ¿qué otros profesionales en las organizaciones tienen la capacidad holística requerida para afrontar esta complejidad? Por ejemplo, la experiencia de algunos ayuntamientos en países nórdicos y británicos ha sido interesante porque sus directores de comunicación contribuyeron a *gestionar* el diálogo con grupos de interés diversos y dispersos, y ayudaron a integrar posteriormente el resultado en políticas públicas basadas en decisiones consensuadas y bien explicadas.

En estos procesos se necesita que los 'dircoms' ayuden a explicar internamente su sentido, en estrecha colaboración con los demás directivos y responsables. E implica: planificación de prioridades y tiempos de diálogo, segmentación y representatividad de los públicos, canales y herramientas eficaces para la fluidez dialógica, transparencia y rendición de cuentas, establecimiento y coordinación del tono y estilo, etc.

La escucha y el diálogo no son posibles si no se anclan sobre un sentido de la orientación (y destino) claro; es decir, determinados valores que *determinan* el desarrollo y resultado de estos procesos.

### 2. Determinación en los valores.

¿Cómo pueden abordar las organizaciones un proceso de apertura? ¿Cómo se mitigan sus riesgos? ¿La pérdida de control lleva a la disolución de las propias metas, o a la erosión del sentido de identidad y

propósito? ¿Cómo se afronta la inevitable colisión de agendas e intereses?

La respuesta: determinación en los valores. En la sociedad líquida que describiera Bauman, y a pesar de la ambivalencia social, las instituciones necesitan coordenadas de navegación, basadas en una autoreflexión y determinación de los valores que inspiren comportamientos, expliquen actitudes y expliciten modos de estar y hacer en la sociedad. Hemos de inspirar como líderes, comprobar si los valores proclamados son vividos por los miembros de nuestra institución con libertad, si los valores cristalizan en una cultura (modos de ser y hacer), y hasta los enriquecen o engrandecen.

Los ciudadanos premian la audacia de la consistencia entre lo dicho, lo hecho y lo comunicado. Parece una afirmación simple, pero es por desgracia difícil de observar en los comportamientos institucionales y de nuestros directivos/políticos.

El timón lo llevan directivos que no solo se dedican a administrar, sino a liderar e inspirar; no solo atribuyen competencias, sino que generan espacios de libertad, creatividad y autenticidad. Son estas algunas claves para entender el premio de una reputación y admiración ciudadana.

En definitiva, la misión del 'dircom' es una función de vigía sobre la autenticidad, de advertir cómo ajustamos las velas de nuestros mástiles institucionales. Y, según las investigaciones sobre el estado de la profesión, todavía no se están dedicando suficientes recursos y métodos de trabajo para que el 'dircom' desempeñe su potencial rol.

### 3. Sobriedad comunicativa.

Pudiera parecer un oxímoron pero, dadas las circunstancias, el 'dircom' del futuro deberá planificar una comunicación sobria; no tanto en recursos sino en contenidos, tono y estilo. Según se desprende de los estudios demoscópicos, la ciudadanía se aleja de sus instituciones por los comportamientos, falta de honradez y no velar por los intereses sociales.

Muchos analistas anuncian que vivimos en una era *postfactual*, emocionalmente inestable y caracterizada por un escaso interés por los argumentos racionales. Así lo atestiguan las campañas políticas recientes o la reacción popular, se dice. Sin embargo, este diagnóstico invita a reflexionar sobre si caminamos sobre un círculo vicioso que no rompemos profesionalmente. Por ello, la sobriedad comunicativa apela a la discreción de las promesas, a la claridad en los argumentos, a no jugar con las expectativas, a mitigar la inflación emocional, a huir de las hipérbolas dialécticas que nos llevan a la desconfianza y alimentan *boomerangs* sociales. Y, sobre todo, basa las estrategias comunicativas en la sencillez.

Como se ve, el 'dircom' está intrínsecamente vinculado al liderazgo, a ajustar velas, a estar en lo alto del mástil, a predecir vientos o tendencias sociales. En definitiva, ayudamos a navegar la complejidad social. Y hasta aquí, para concluir, parece que hemos hablado menos de la acción de *comunicar*, nuestra segura zona de confort: hacer campañas virales, publicitarias, de marketing, *branding*, notas de prensa, eventos, etc.

Y, sin embargo, nos hemos centrado en cuestiones de gestión. Porque el 'dircom' va (y debería ir) hacia un ejercicio menos táctico y más centrado en liderar

equipos propios y contribuir a los ajenos, pensamiento crítico y analista que asesora, atisba escenarios futuros. Ayuda a que la visión de la organización se traduzca en jugar un papel social relevante y enriquecedor.

**De ahí que los 'dircoms' seamos (y podamos ser) buenos cómplices sobre cómo y por qué se toman las decisiones en nuestras organizaciones.**

