

para salir de esta fiebre del hiperconsumo.

Reflexiones sobre el management de la Comunicación

Federico Rey
Javier Bartoli
Editorial La Crujía
Buenos Aires, 2008
149 pp.

Por Fernando Huamán Flores
fernando.huaman@udep.pe

La complejidad de la comunicación organizacional requiere una mirada académica sistemática y holística. No se podría hablar de ella solo desde la teoría de la comunicación u organización, pues hay que ver los problemas reales de una empresa por encima de categorías abstractas. En la práctica, la vinculación de conceptos que afectan a todas las funciones de una empresa requiere una tribuna conceptual y operativa. En ese sentido, el libro *Reflexiones sobre el management de la comunicación* es un aporte valioso a la bibliografía de la comunicación corporativa pues es el resultado de la interesante combinación entre lo aprendido, por sus autores, en consultorías de comunicación y docencia universitaria.

Rey y Bartoli presentan un enfoque que supera el paradigma informacional de la teoría de la comunicación. Para

ellos, la gestión de comunicación en la empresa demanda la presencia de un profesional dedicado a labores más allá del rol informativo. Integrar la imagen con la personalidad corporativa en un solo estilo de comunicación, que además incluya, coherentemente, unidad de trato con los públicos externos, internos y proveedores, no es una tarea unilateral de emisión. Al contrario, esta complejidad de relaciones necesita de alguien que, con rasgos de técnico social, entienda la corporación en su totalidad, como un sistema, donde ninguna de las partes se encuentren aisladas sino que sumen a una sola identidad institucional.

Por este motivo, los autores del libro entienden que la comunicación corporativa es una función estratégica del *management*. El responsable de su gestión, el director de comunicación (DirCom), debe ser una persona capaz de producir una imagen institucional coherente en base a la cohesión interna de la empresa. De este modo, la comunicación no es solo, como generalmente se cree, un instrumento para vender productos o anunciar los servicios corporativos, sino que, principalmente, es una práctica para la integración de la compañía en aras de la buena imagen.

Los autores, acorde con una mirada antropológica, superan la descripción procesal informativa para postular que la clave está en escuchar y ponerse en el lugar de los demás. Por ello, aseguran que los DirCom “ya no son

meros conductos de información, sino que desempeñan el papel de asesores estratégicos de la más alta dirección de la empresa” (p. 18). Los profesionales que se dedican a la comunicación corporativa, que entienden su labor más allá de dinamizar sistemas informativos, deben estar orientados a la persona y no a la máquina.

Hacerlo de otro modo, aseguran Rey y Bartoli, podría anular paulatinamente la creatividad de los miembros de una organización que no encuentran el espacio para el desarrollo de sus expectativas personales. Esto no quiere decir que el DirCom no deba preocuparse por los sistemas informativos; lo que debe hacer es ponerlos en su sitio: los sistemas son herramientas para servir a la persona y, por lo tanto, no debe darse una servidumbre a la inversa. Si esto ocurriera estaríamos frente a una empresa post industrial donde el capital humano es un elemento insustancial en la corporación.

En consecuencia, Rey y Bartoli ven a la empresa como un espacio para el cultivo de valores entre sus miembros. Esto se consigue si el responsable de comunicación asimila que una de sus principales funciones es gestionar comunidades de práctica: espacios para que el personal pueda aprender más, enseñar a sus compañeros, y crecer en interioridad porque está a gusto en su puesto. Si las estrategias de comunicación van en ese rumbo, unidas a la gestión de imagen con los

públicos externos, la reputación corporativa se irá consolidando.

Si lo que interesa son prácticas de comunicación corporativa sostenibles en el tiempo, los autores perfilan el puesto de un director de comunicación: “una persona culta, hombre con características renacentistas, o dicho de otra manera, alguien que conozca no sólo el negocio de la empresa, sino que sea capaz de interpretar las señales del entorno político, cultural y social” (p. 48). En otras palabras, el comunicador corporativo es un experto no solo de gestión estratégica del marketing sino alguien que dinamiza y hace fluir la filosofía corporativa a todo el sistema de la empresa. Por ello, resaltan tres grandes funciones para el responsable de una Dirección de Comunicación: reflejo, resonancia y protector.

El reflejo y la resonancia de la reputación se logran superando las constantes amenazas del entorno, por eso, el DirCom se encuentra en estado de crisis o *issues management* permanente. Rey y Bartoli sostienen que un buen trabajo de comunicación debe garantizar que el programa de prevención, reacción y manejo de crisis funcione como un sistema permanente de anticipación y respuesta ante un entorno que es cada vez más complejo, volátil, incierto y riesgoso.

Desde esta óptica, también, el DirCom debe resguardar la coherencia discursiva entre la comunicación

interna y externa. Si el doblez entra en una organización, y el responsable de comunicación solo se aboca a los resultados comerciales con los clientes externos, las bases institucionales se resquebrajarían y DirCom habrá traicionado su función de protector.

Tanto con el público interno como externo la empresa necesita entablar relaciones. Por esta razón, los autores hacen un llamado al constante diálogo desde un enfoque clásico: compartir conocimiento, no imponerlo. Esto implica que la comunicación corporativa debe preparar a la organización para adaptarse frente al entorno. Lo que se busca, enfatizan, es la confianza con todos los públicos. Si ésta aparece en una organización, los procesos caminarán hacia la sinergia empresarial.

Finalmente, se destaca en el libro la coherencia de enfoque al momento de brindar las directrices que debe seguir el responsable de comunicación: “decir la verdad, ser transparente y tomar la iniciativa” (p. 81). Si los autores no apostaran por una comunicación ética, sin dejar de ser estratégica, la reputación y la buena imagen de una empresa no sería un logro sino una víctima del comunicador.