# El ADN del DirCom

## Entrevista a Joan Costa

Por: Lillian Zapata

Joan Costa
Consultor en
Comunicación
Corporativa

*¿Quién es el DirCom? ¿Qué lo caracteriza?¿Para qué está y para qué lo necesitamos? ¿Por qué puede ser pieza clave en una organización y agregar valor a una marca con su actuación? Son algunas de las tantas interrogantes que surgen y que merecen alcanzar una respuesta clara, contundente y precisa, ya que pese a que su perfil lo esboza Joan Costa en la década de los 70 en Europa, donde nace esta figura y logra ganarse un espacio, aún existe un desconocimiento de lo que es en esencia este profesional de las comunicaciones, quien paradójicamente comienza a traspasar las fronteras del continente y ser atractivo en países emergentes y en vías de desarrollo.*

*Joan Costa, impulsor del DirCom, en una entrevista concedida a la revista Imagen y Comunicación nos alcanza las más amplias respuestas que un especialista en comunicación corporativa como él puede definir y nos cuenta detalles del por qué la necesidad de publicar el libro "El ADN del DirCom".*

El DirCom, estratega global, con mirada holística, el que aporta a la integración de los procesos y el que evidencia que la comunicación es el eje estratégico de una organización, es analizado con lupa en su nuevo libro "El ADN del DirCom". ¿Cómo surge la idea del libro?

Por una necesidad objetiva, porque existe confusión y desconocimiento sobre el DirCom. Y también por una deuda personal: siempre que hablo de la falta de conocimiento sobre el origen, la necesidad, el desarrollo y el perfil del DirCom, mis colegas me señalan a mí: "Eso te toca escribirlo a ti; nadie como tú conoces los hilos de esa historia".

¿A qué se debe este desconocimiento?

Es bastante paradójico. Fíjese en Europa, donde el DirCom nació en la década de los años 70, se extiende en los 80 y se consolida y expande en los 90 fuera del continente europeo. El DirCom es hoy una figura muy afianzada en las organizaciones. La mayoría de las grandes y medianas empresas cuenta con un DirCom o con un Departamento de Comunicación. Hay demanda de DirComs por parte de las empresas. Existe formación superior, másteres y posgrados desde 1994. Incluso hay bastantes asociaciones profesionales muy activas. La paradoja es que, pese a esas realidades, todavía existe desconocimiento del perfil personal y profesional del DirCom, confusiones y prejuicios sobre su posición en el organigrama. Por todo esto había que escribir este libro.

¿Y fuera de Europa, qué pasa con el DirCom en los demás países, sobre todo en América Latina?

El DirCom entró en Canadá por la puerta francófona directamente desde Francia. A los Estados Unidos llegó por Gran Bretaña, pero la filosofía del DirCom no es bien comprendida. Existe una diferencia cultural notable entre la concepción anglosajona del management y la concepción europea. En América Latina, el DirCom es apenas un recién llegado. Yo había planeado el Proyecto DirCom para traerlo a América Latina en 2004.

¿En qué consiste ese proyecto?

Tiene dos ejes. El primero, la idea de una Red DirCom Iberoamericana destinada a ser el lugar de encuentro y de pertenencia de los futuros DirCom, y de interacción entre ellos, con las empresas, los profesionales y las Universidades. En 2005, con un grupo de amigos creamos esa Red, por primera vez una Organización de DirComs de dimensión continental y que integra 15 países hispano y lusohablantes.

El segundo eje es la formación superior del DirCom con la impartición del Máster Internacional DirCom, que inicié en España en 2004 y llegó a América Latina en 2009, simultáneamente a través de Ecuador y de México.

En síntesis, el Proyecto DirCom quiere dar a conocer el genuino DirCom de la mano de quienes hemos sido sus principales creadores. Formar los nuevos estrategas globales, los nuevos managers de la civilización de la comunicación y de la información en América Latina. Y dotarles a ellos, a los profesionales, a las empresas y a las universidades, de la Red DirCom que las une y que fomenta la cultura que integra la acción y la comunicación estratégicas.

Un ambicioso proyecto que auguraría todo el éxito. ¿En qué situación se encuentra ahora ese proyecto?

Ha alcanzado su velocidad de crucero. La verdad es que los auténticos emprendedores están atentos a lo que cambia, a lo nuevo y a las tendencias sociales. Saben mirar fuera de la empresa, tienen gran intuición y descubren lo que está llegando. Son, por tanto, sensibles al DirCom. Pero lo más sorprendente para mí ha sido descubrir, tanto en México como en Ecuador y en otros países del continente, el alto nivel de los estudiantes de mi Máster, su comprensión y su actitud tan positiva ante los postulados del DirCom.

Pero es más, la sorpresa es ver que en una gran cantidad de empresas, instituciones y organizaciones latinoamericanas ya existen los Departamentos de Comunicación, e incluso los mismos estudiantes ejercen como responsables de comunicación que actualizan y amplían sus conocimientos con mi Máster. Esta es una prueba maravillosa de cómo las necesidades y el sentido común de las empresas han comprendido dónde está el management de nuestro tiempo y del futuro. Veo un espléndido porvenir para la economía y el progreso latinoamericano.

Volviendo a su último libro, que es la noticia del mes, ¿cuál es ese ADN que hace único al DirCom?

El DirCom nace por necesidad de las empresas. Esta necesidad del DirCom aparece en diferentes lugares y momentos y su identidad se forja paso

> "Hay demanda de DirComs por parte de las empresas. Existe formación superior, másteres y posgrados desde 1994. Incluso hay bastantes asociaciones profesionales muy activas. La paradoja es que, pese a esas realidades todavía existe desconocimiento del perfil personal y profesional del DirCom, confusiones y prejuicios sobre su posición en el organigrama..."

a paso. Es un proceso que tiene sus antecedentes a principios del siglo pasado y que se cristaliza en el transcurso de los años 70. He rastreado meticulosamente este proceso que conozco bien, para reconstruir los orígenes del DirCom y los hitos que han marcado su filosofía, su perfil y su rol en las organizaciones contemporáneas. El resultado del libro es un tríptico que se inicia con la invención de la empresa y su modelo productivo con el industrialismo y termina con lo más reciente, tanto en la formación del DirCom como en su actividad en las empresas, y mirando al futuro.

### Cuénteme este proceso.

Consta de tres etapas. La primera es la de los antecedentes, los elementos causales o por lo menos referenciales, indirectos, que sitúan las bases de lo que será el DirCom. Esos referentes predecesores se localizan en el año 1908, simultáneamente en Estados Unidos y en Europa, y son dos modelos organizacionales radicalmente diferentes. Estas dos concepciones de empresa marcarán el pensamiento empresarial desde el industrialismo surgido el siglo XVIII y permanecen en el presente, ¡incluso en los países que no han sido industrializados!

### ¿Qué sucedió en esta primera etapa?

Fue la imposición en Estados Unidos del modelo productivista-capitalista, impulsado por Taylor y Ford a partir de su creación de la cadena de montaje, que quedaría como el paradigma de la economía industrial. La ideología productivista-capitalista se fundamenta en la jerarquía, la producción, el producto y la productividad. Su método: la fragmentación analítica y desmenuzada de los procesos, las tareas, las funciones y de la organización misma.

Ese sistema incluye la jerarquía, el mando, la burocracia y la robotización de las personas a las que se les prohíbe pensar porque otros lo hacen por ellos y les dicen qué tienen que hacer, cómo y en cuánto tiempo. Es la deshumanización del trabajo, la alienación (Marx) y la explotación del obrero sin derechos. Todo lo cual desencadenó la revolución del proletariado, la lucha de clases y la aparición del comunismo contra el capitalismo. A la larga, ya sabemos que tanto el uno como el otro han fracasado.

Al mismo tiempo que esto sucedía en Estados Unidos, en Europa se forjaba un modelo opuesto, basado en otros principios fieles al industrialismo. El gigante del sector eléctrico, la alemana AEG liderada por su fundador y director Emile Rathenau, y la italiana Olivetti, de la mano de su creador Camilo Olivetti, implantaban un sistema basado en la calidad, la seguridad, la innovación y la estética de los productos, y en la valoración de las personas y de las relaciones sociales.

> "El DirCom nace por necesidad de las empresas. Esta necesidad del DirCom aparece en diferentes lugares y momentos, y su identidad se forja paso a paso. Es un proceso que tiene sus antecedentes a principios del siglo pasado y que se cristaliza en el transcurso de los años 70".

Lo que para Taylor y Ford fue fragmentación, aquí fue integración. Lo que allí fue jerarquía y burocracia, aquí fue descentralización y motivación. Lo que allí fue explotación del obrero, aquí fue trabajo en equipo, implicación y formación. De ahí quedaron dos concepciones: la capitalista-productivista anglosajona, ideología que penetró en todo el mundo, y la más creativa y social europea.

### ¿Qué pasó en la segunda etapa?

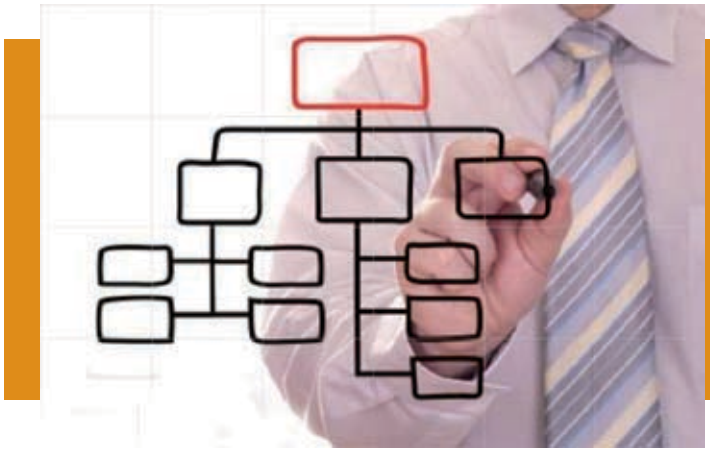
Fue muy breve y muy potente. Una gran explosión que transformó el mundo. Ocurría exactamente cuatro décadas después de la etapa anterior, en 1948, en todo el mundo. Y sirvió para cambiarlo de arriba abajo. El nacimiento de una nueva civilización que acabaría con la economía de producción y que la ha sustituido por la economía de la información en nuestra era de la información, de los intangibles, los servicios, los valores y el conocimiento.

En 1948 estallan varias revoluciones al mismo tiempo: irrumpe la Cibernética, la teoría matemática de la información, la ciencia de la comunicación, la Declaración Universal de los Derechos Humanos y se comercializan las primeras computadoras por IBM (data computer machines). Todo a la vez. Las interacciones entre estos cambios en el orden científico, tecnológico y social tenían que engendrar una nueva civilización. Es lo que llamo el big bang del siglo XXI. Después de él ya nada es igual que antes. Tampoco puede serlo el modo de concebir y gestionar las empresas.

### ¿Y es aquí cuando aparece el DirCom?

Exactamente. Es la tercera etapa decisiva. Se articula en tres movimientos a lo largo de la década de los años 70. El big bang del siglo XXI había creado un nuevo escenario y en este contexto estalla el primer movimiento de ruptura con el modelo de Taylor y Ford. A primeros de los 70, en el norte de Europa las grandes empresas automovilísticas Volvo y Saab desmantelan la vieja cadena de montaje fordista, que tenía un alto coeficiente de disfunciones y averías en los productos, lo que generaba pérdidas importantes.

Las automotrices escandinavas acabaron con aquel modelo porque se obstinaron en mejorar la calidad, la seguridad y en fin la competitividad de sus productos. Así decidieron crear grupos de cinco a diez personas, equipos autónomos de montaje alrededor del producto con los que se negoció la responsabilidad de la calidad del producto acabado, pues la seguridad y la fiabilidad debía ser el principal valor competitivo de sus marcas, lo que sigue siendo así, todavía hoy.



Este cambio supuso en sí mismo una transformación del modelo organizativo, que implicó la descentralización, la confianza y la consideración hacia las personas; la motivación, que aumenta con la cesión de responsabilidad y su compromiso con el proyecto de empresa.

## Un movimiento ciertamente rupturista…

Y progresista. El segundo movimiento hacia lo que pronto será el DirCom surge en España. En 1975 fundé en Barcelona la primera consultora conocida en Imagen y Comunicación, CIAC, que se llamaba como esta revista, y que hoy se llama CIAC Internacional. Mi trabajo como consultor me había reportado un importante conocimiento de los problemas de las empresas e instituciones de diferentes países, y eso me permitió desarrollar y aplicar un conjunto de métodos inéditos para responder a los problemas de imagen y de comunicación en las organizaciones. Al mismo tiempo empecé a colaborar con el mundo universitario y a investigar, de modo que me situé con un pie en las empresas como consultor y con el otro en la investigación y la formación universitaria.

En 1977, reúno las experiencias vividas en ambos campos y publico un libro pionero: "La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral", donde abogo por la necesidad de dar rostro y voz a las empresas, hasta entonces eclipsadas detrás de sus productos. El big bang del siglo XXI, con la muerte del industrialismo había reactivado los sectores de servicios públicos y privados, y las empresas empezaban a hacerse visibles y a tomar las riendas de su propio liderazgo y de su proyección social. Sería, por tanto, necesario vender la empresa al mismo tiempo que los productos/servicios.

El subtítulo de aquel libro implicaba que la imagen de la empresa no podría ser construida y controlada mientras las diversas formas de comunicación interna y externa, comercial e institucional o corporativa, no hubieran sido integradas bajo una estrategia común. Construir la imagen e integrar las comunicaciones llevaría a dar el próximo paso: la necesidad de un estratega gestor, un nuevo manager global.

Ya tenemos el DirCom, ¿pero entonces no existían ya en las empresas algunos departamentos de comunicación?

Sí, surgió este movimiento en algunas empresas porque sintieron esa necesidad, que mi libro modestamente contribuyó a promover. Pero el DirCom todavía no había hecho su aparición.

Cuéntenos el último movimiento, ¿cómo fue?

Se produjo dos años después de la publicación de mi libro, en 1979. Y surgió en Francia. Un pequeño grupo de estudiosos de etnografía y antropología cultural celebraron en París el "Seminario de Etnografía de las Organizaciones", que tuvo varios años de continuidad. En aquel momento, Vincent Dégot, un consultor en gestión organizacional que colaboraba con grandes firmas como Renault y Total entre otras, pronunciaba su conferencia pionera Élements pour une anthropologie industrielle: peut-on parler de la culture d'une entreprise? Nacía así lo que hoy llamamos "cultura organizacional".

Conocí a Dégot cuando ambos participamos en SCOS-The Standing Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, de Suecia, promovida por Per-Olof Berg, Rein Nauta, Barry Turner y el propio Vincent Dégot entre otros, donde presenté mi investigación Toward a signaletic Symbology of Identity in Corporate Communication, que fue publicada en Dragon, the Journal of SCOS, en 1985.

Lo que le faltaba a mi metodología integral como consultor era el trabajo de los teóricos de antropología organizacional: la cultura de empresa.

Le propuse a Dégot completar su trabajo con un dispositivo para la circulación de la cultura: el "sistema de comunicación interno", pues no hay cultura sin comunicación. Trabajamos juntos en esta parte, que culminaría con el diseño del "plan de comunicación interno", la política, los contenidos y en suma la logística. La cultura organizacional ya era un instrumento aplicable y medible, una herramienta para gestionar los cambios. La metodología inicial ya estaba a disposición del DirCom. Sólo faltaban algunos pasos.

Ya llegamos al final, ¿cuáles fueron esos pasos?

Hacia 1980 habían sido creadas en Francia asociaciones de profesionales de la comunicación. La expresión "Dirección de Comunicación" empezaba a utilizarse y una de esas asociaciones, Entreprises et Médias, fue la principal promotora del acrónimo DirCom, que empezó a circular por Europa antes de que existiera una formalización de la filosofía y del corpus teórico del DirCom.

Un grupo de amigos profesionales y enseñantes, inspirados en la metodología de la integración de las comunicaciones que publiqué en mi libro de 1977, fundamos en Barcelona en 1987 el Instituto de Comunicación Integral ICOMI. Fue el primer paso para la formación de DirComs.

En 1992 se creaba la Asociación DirCom de Madrid, el mismo año que se celebraba en España el llamado "Seminario de Cuenca" que debatió sobre el estado de la comunicación y el perfil del DirCom, que estaba todavía muy confuso en general. En ese Seminario fue diseñado el proyecto para un Máster DirCom Europeo. Dos años después (1994) la Universidad Autónoma de Barcelona lanzaba el primer Máster de Dirección de la Comunicación, al que siguió la Universidad Complutense de Madrid. Desde el principio colaboré en ambos y he seguido como profesor en el primero hasta la actualidad. Desde 1994, existen másteres de formación de DirCom.

En 2004, creé mi propio Máster Internacional DirCom a partir de mis experiencias profesionales como consultor y de mi metodología, que definen juntas mi concepción del DirCom. Desde 2004 mi Máster se imparte en España en la Universidad Católica San Antonio de Murcia UCAM. Y desde 2009, en América Latina, Universidad de Las Américas UDLA, de Ecuador y Universidad del Valle de México UVM.

¿Qué estadísticas se tienen sobre la presencia del DirCom en las organizaciones? ¿Cuál es el efecto más valorado por las entidades?

Las estadísticas más recientes son del año pasado. Nos dicen que nueve de cada diez empresas dispone de un Departamento de Comunicación; ha crecido un 13% en cinco años. El 75% de los responsables de Comunicación depende del primer nivel ejecutivo; ha crecido un 3% desde 2005, y sólo un 5,8% siguen en el error de depender de Marketing mientras que el 19,13% de otras dependencias. El 32,6% poseen un Máster o un Doctorado y un 35,3% son licenciados en Periodismo. El 59,9% son usuarios de nivel intermedio de nuevas tecnologías y el 82% participan en redes sociales.

Las tareas más valoradas (valoraciones de 1 a 5) son el diseño de estrategias (estratega) con 4,54; el asesoramiento a la Alta Dirección (ejecutivo) con 4,47 y las relaciones con los stakeholders con 4,68. Las cualidades y competencias más importantes que ha de poseer el DirCom y las que más aumentan son su influencia en la Dirección de la empresa, 59,4% de aumento en cinco años, y su capacidad de trabajo en equipo, 57,7% de aumento.

De cara al futuro, la Comunicación Interna, que alcanzó 59,5 puntos desde 2005, sumará otros 82, consiguiendo superar los 140 puntos. La Reputación Social Empresarial, que logró 60 puntos desde 2005, sumará otros 76, con los que se aproximará a los 140 puntos. Y la Comunicación Institucional o Corporativa, que alcanzó 69,5 desde 2005, sumará otros 75,5 en los próximos años consiguiendo los 140 puntos.

¿Cuál es el futuro que le proyecta al DirCom como estratega, asesor interno, generalista, polivalente y gestor de los activos intangibles?

La demanda de formación es un índice bien elocuente, que aumenta año tras año en Europa, lo que es extrapolable a América Latina. El DirCom tiene a su disposición varias opciones y no sólo la empresa industrial y de servicios; tiene las instituciones públicas y privadas, las Fundaciones, las ONG, los Gobiernos, las Administraciones, los institutos científicos y también el gran campo de la Consultoría, que alcanza incluso a las pequeñas empresas.

> "Las cualidades y competencias más importantes que ha de poseer el DirCom y las que más aumentan son su influencia en la Dirección de la empresa, 59,4% de aumento en cinco años, y su capacidad de trabajo en equipo, 57,7% de aumento."

Profesionalmente, la actividad del DirCom se centra más en la planificación y la gestión estratégica, en asesorar a la Alta Dirección y a las relaciones con los stakeholders. Se aprecia más su visión de futuro y su adaptación al cambio, y crece su gestión de la construcción y el control de la imagen, la reputación corporativa y la responsabilidad social.

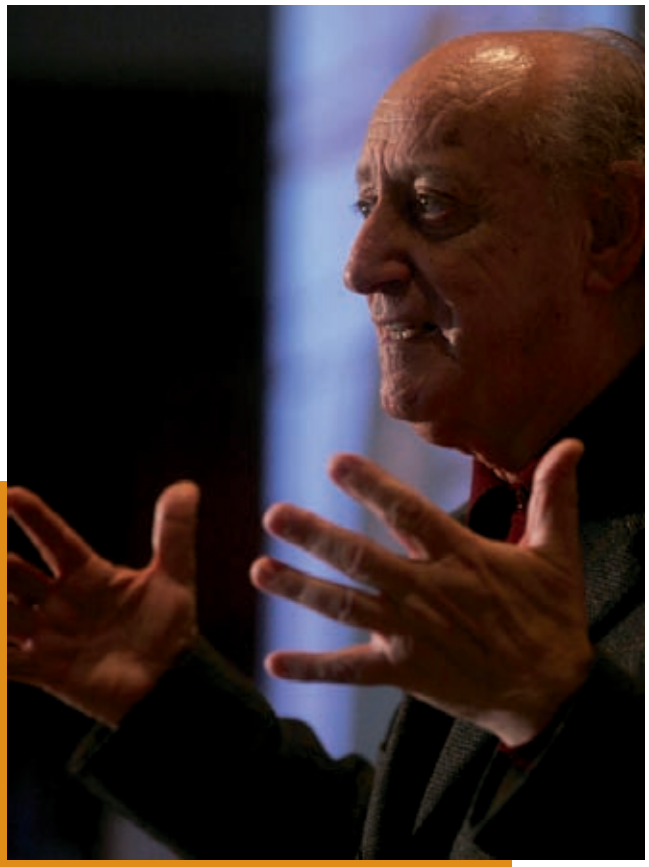
Para ser aún más puntuales, si tuviera al frente a un grupo de ejecutivos interesados en saber qué significa la figura del DirCom y qué les puede aportar como renovador del management, ¿qué les diría?

Les recordaría que hoy, todavía, las organizaciones son un mosaico diverso de hiperespecialistas que se ignoran recíprocamente y además saben muy poco o nada de la empresa, de sus intenciones ante la crisis o de su proyecto de futuro. Sigue predominando la fragmentación de los procesos y de la organización.

Hacia fuera, y en términos de comunicación, seguimos con los métodos que funcionaron en el pasado: publicidad-marketing-below the line y sin haberlos integrado como mínimo.

En el plano de la formación profesional y superior, continuamos con ese “mal necesario” que es la hiperespecialización, es decir, los conocimientos fragmentados, las habilidades aisladas, la gestión a trozos para seguir alimentando ese mosaico de compartimentos estancos.

Y todo esto sigue así a pesar del big bang del siglo XXI. La ideología productivista-capitalista (y no la creativa-social) predomina. Todo ello a pesar de que es obvio y notorio que estos modelos no funcionan o bien están en decadencia.

El DirCom se enfrenta a estas situaciones de partida para darles la vuelta y restablecer la unidad de la empresa. Él no es un técnico: es un estratega global, y es lo contrario de un especialista: es un generalista (gestiona el todo y las partes), y lo hace como manager, que depende directamente del presidente, consejero delegado, CEO o director general.

"El DirCom tiene a su disposición varias opciones y no sólo la empresa industrial y de servicios; tiene las instituciones públicas y privadas, las Fundaciones, las ONG, los Gobiernos, las Administraciones, los institutos científicos y también el gran campo de la Consultoría..."